



JAARVERSLAG

20

23

ONDERWIJS

Ingeschreven studenten

44.634

Instroom

12.515

Internationale studenten

4,3%

Bachelordiploma's
inclusief Associate degree

6.931

Masterdiploma's

319

ONDERZOEK

Lectoren

72

Onderzoeksmedewerkers

709

Centres of Expertise

7

MEDEWERKERS

In loondienst

4.781

Loondienst in fte

3.778,5

Buitenlandse medewerkers

285 (6%)

LOCATIES

Aantal locaties

4

Amstelcampus
Business Campus
Sport Campus
Gezondheidscampus

+ drie buurtcampussen

FINANCIËN

Baten in miljoen

542,7

Solvabiliteit II
eigen vermogen + voorzieningen
/ totale passiva

41%

INHOUD

Voorwoord	4
Waar staan we met het Instellingsplan Hogeschool in 3D?	6
1 Student als partner	9
2 Kennisinstelling	15
3 Medewerkers	46
4 Bedrijfsvoering	56
5 Bestuur en Governance	62
6 Medezeggenschap	82
7 Financiën	86
8 Bijlagen	104
1 Kwaliteitsafspraken	105
2 Nationaal Programma Onderwijs	115
3 Bestuursakkoord	123
4 Onderwijs en Onderzoek	127
5 Organisatie	141
6 Branchecode Goed Bestuur	149
7 Risico's en beheersingsmaatregelen	153
8 Financiële meerjarenggegevens 2019 – 2023	161
9 Jaarrekening	164

Voorwoord College van Bestuur

2023 is een jaar waarin studenten zich ontwikkelen tot denkende doeners en doende denkers, jonge professionals, die zichzelf en de wereld beter leren kennen. 7250 van hen verlaten de hogeschool met een diploma op zak, klaar om aan te slag te gaan in de metropoolregio Amsterdam.

Medewerkers zijn het goud van onze organisatie. Docent-onderzoekers werken dagelijks aan de inspirerende kennisoverdracht aan studenten en de begeleiding van hen naar zelfstandig functionerende professional. In het verslagjaar hebben docent-onderzoekers te maken met de snelle opkomst van tools als ChatGPT. Een ontwikkeling die kansen en bedreigingen biedt voor het onderwijs en het praktijkgericht onderzoek.

Het welzijn van jongeren verdient blijvende aandacht. Zij hebben nogal wat op hun schouders in de huidige, veeleisende maatschappij. Zelf leggen zij zich ook veel druk op, blijkt uit onderzoek dat wij gedaan hebben. Daaruit blijkt ook dat veel studenten financiële zorgen hebben. Wij bieden hen hulp aan in de vorm van laagdrempelig advies en trainingen. Ook hebben we het aantal studentendecanen en studentenpsychologen uitgebreid.

In 2023 wordt duidelijk dat de daling van studenten-aantallen een meerjarig karakter heeft. Dat betekent dat wij inzetten op studentbinding en -behoud. Het betekent ook dat we prioriteiten stellen om financieel gezond te blijven. Wij kiezen een aanpak, waarin we met vereende kracht bepalen hoe we de kosten blijven beheersen en blijven innoveren. Een aantal faculteiten krijgt in 2024 extra middelen om zich aan te passen aan de nieuwe realiteit. Doordat de daling samenvalt met het aflopen van de extra budgetten van het Nationaal Programma Onderwijs, is het een uitdagende puzzel. Ons uitgangspunt is dat we financieel gezond willen blijven maar ook ruimte houden om onze ambities uit het instellingsplan [Hogeschool in 3D](#) waar te maken.

Studenten en medewerkers hebben behoefte om zich uit te spreken over maatschappelijke ontwikkelingen zoals de klimaatcrisis, de samenwerking met bedrijven die geld verdienen in de fossiele industrie en de oorlog in Israël/Gaza die in oktober 2023 begon. Wij vinden het van belang dat iedereen zich binnen onze organisatie veilig, thuis, gezien en gehoord voelt. Dat er discussie en debat is met ruimte voor verschillende invalshoeken, voor compassie en respect. We hebben een referentiekader ontwikkeld voor samenwerkingen.

Een van de vele hoogtepunten van 2023 is dat lector Reint Jan Renes de Deltapremie ontvangt. Renes zet zich, met zijn team, al jaren in voor gedragsverandering voor een beter klimaat. Het is een zeer eervolle prijs, die speciaal is ingesteld voor hbo-onderzoek dat een bijzondere bijdrage aan de maatschappij levert. Er is een budget van 500.000 euro aan de prijs verbonden, te besteden aan verder onderzoek. In 2023 ging ook de master Klimaatpsychologie van start, een unicum in de hogeronderwijswereld.

Het bezoek van koningin Máxima aan het Centre of Expertise Applied Artificial Intelligence was inspirerend. Met onderzoekers en studenten besprak de koningin hoe je kunstmatige intelligentie kunt inzetten voor maatschappelijke doelen.

De Europese Unie keurde tot onze vreugde de U!REKA-aanvraag goed om deel uit te gaan maken van een alliantie van Europese universiteiten. Hierbij maakt de HvA deel uit van een uitgebreid partnernetwerk, waarmee we degelijk internationaal onderwijs en praktijkgericht onderzoek gaan doen om klimaatneutraliteit dichterbij te brengen.

In december liet Hanneke Reuling, onze vicevoorzitter en portefeuillehouder bedrijfsvoering, weten dat zij de Hogeschool van Amsterdam gaat verlaten. Per 1 april 2024 treedt zij toe tot het College van Bestuur van de Hogeschool Rotterdam. We zijn Hanneke veel dank verschuldigd voor haar jarenlange inzet op haar kenmerkende prettige wijze. Tijs Breukink neemt haar portefeuille ad interim over vanaf april 2024.

Wij bedanken alle studenten en medewerkers die zich via de medezeggenschap inzetten voor een betere hogeschool.

Amsterdam, 18 april 2024

College van Bestuur,
Jopie Nooren, voorzitter
Geleyn Meijer, vicevoorzitter
Tijs Breukink, lid ad interim

Waar staan we met het instellingsplan?

Met het instellingsplan **Hogeschool in 3D 2021-2026** realiseren we vijf ambities:

- 1 De 3D's duurzaamheid, diversiteit & inclusie en digitalisering zijn overal
- 2 Met partners in de stad impact vergroten
- 3 Voor studenten meer regie op eigen leerpad realiseren
- 4 Studenten en medewerkers geven de stimulerende, rijke leeromgeving verder vorm
- 5 Onze eigen wendbaarheid en weerbaarheid vergroten

1

De 3D's duurzaamheid, diversiteit en inclusie, digitalisering

Duurzaamheid, diversiteit & inclusie en digitalisering zijn inmiddels goed ingebed in de organisatie. Initiatieven komen vanuit verschillende hoeken en kennen een eigen tempo en context.

Uit het feit dat wij in 2023 hoog zijn geëindigd op de **duurzaamheids**ranglijst Sustainabul, blijkt wel dat we aan een duurzame opmars bezig zijn. In onderwijs, praktijkgericht onderzoek, bedrijfsvoering is zichtbaar dat we ons richten op het beperken van de CO2-uitstoot en studenten daarin opleiden. Er is een community rondom GO-HVA (Green Office), er zijn duurzaamheidscoaches op de faculteiten, via een dashboard maken we inzichtelijk in welke mate duurzaamheid een aspect is van onderwijs en praktijkgericht onderzoek. Scholing van medewerkers is zowel gericht op bewustwording en de vergroting van kennis, als op de vertaling naar het onderwijs en het bieden van handelingsperspectief aan studenten. Een mooie mijlpaal is ook de start van de master Klimaatpsychologie en -gedrag. In de bedrijfsvoering nemen we flinke stappen met huisvesting, energieverbruik, e-wittransitie en afvalbeheersing.

Diversiteit & inclusie (D&I): Grote en kleine initiatieven vinden hun weg, al dan niet ondersteund door het bestuursakkoord dat we als hogescholen met het ministerie van OCW hebben gesloten. We zijn gestart met een vooronderzoek kennisontwikkeling D&I in relatie tot studentensucces. Professor of practice Abdelhamid Idrissi onderzoekt waarom studenten met een bi-culturele achtergrond vaker lijken uit te vallen. Er is een positieve ontwikkeling bij inclusief werven en selecteren, we werken aan een inclusief curriculum, de professionalisering van medewerkers, de representatie/diversiteit van werkgroepen en overlegstructuren. Er is meer gedeelde verantwoordelijkheid en bewustzijn van vooroordelen en privileges. Er was een Diversity Week rondom de landelijke Diversity Day, waarbij wij de intentieverklaring van het VN-verdrag Handicap ondertekenden. Van de Diversity Week is een **aftermovie** gemaakt.

Door het traineeprogramma is het aandeel docenten met een bi-culturele achtergrond de afgelopen jaren gegroeid. De aanpak is inmiddels veranderd in het reguliere scholingsprogramma voor docenten, de

basiskwalificatie didactische bekwaamheid (BDB). Met uitzondering van de faculteit Digitale Media en Creatieve Industrie sluiten we dit programma af.

Sociale inclusie vindt plaats via programma's van Studentenzaken, maar ook op faculteiten en via de platforms voor studenten met een functiebeperking, studenten met een vluchtelingachtergrond of studenten vanuit het Caribische gebied. In het najaar vond de campagne over sociale veiligheid in de hele hogeschool plaats.

HvAPride, het LHBTQI+-platform, vierde in 2023 haar vijfjarig bestaan.

We faciliteren de dialoog over verantwoorde **digitalisering** en geven inzicht in de voortgang ervan in ons onderwijs en onderzoek. In 2023 startte het gesprek over publieke waarden in het digitale domein.

Dit onderwerp leeft breed in de organisatie. Via werksessies hebben we voor 2024 een duidelijke en uitvoerbare agenda voor verantwoorde IT. Van beleids- en strategievorming tot ondersteuning, van bewustwording tot een gezicht geven aan de ambitie verantwoorde digitalisering.

De opmars van ChatGPT heeft ons uitgedaagd om generatieve Artificial Intelligence te omarmen in het onderwijs en praktijkgericht onderzoek. Een resultaat is de Handreiking generatieve AI en verantwoord toetsen en afstuderen. Die ondersteunt docenten in de ontwikkelingsgerichte benadering die we kiezen.

Het Centre of Expertise Applied Artificial Intelligence is een verbindende schakel tussen de (Amsterdamse) samenleving, het werkveld en het onderwijs en onderzoek. Zeven onderzoekslabs vertalen maatschappelijke vraagstukken naar praktijkgericht onderzoek. De uitkomsten daarvan vloeien terug in de curricula van verschillende opleidingen. Het project AI4Students draagt verder bij aan het inbedden van Artificial Intelligence in opleidingen. In 2023 is tevens de master Applied AI gestart. Het IP-programma Blended Learning richt zich op hoe we samen het onderwijs kunnen vernieuwen via onder meer de Methodiefabriek, Didactiefabriek, Toetsfabriek en AI-fabriek. Open source is een publieke waarde waar wij onze pijlen op kunnen richten. In 2024 start de HvA-UvA Bibliotheek met een kleinschalige pilot digitale en open leer-materialen. Die sluit aan bij een van de transformatie-hubs van het Nationaal Groeifondsprogramma Npuls en is afgestemd met de Vereniging Hogescholen.

2

Met partners in de stad impact vergroten

Onderwijs en praktijkgericht onderzoek ontwikkelen we aan de hand van de actuele en specifieke wensen, kenmerken en veranderingen van de maatschappij en de beroepspraktijk.

Studenten doen stages en afstudeeronderzoeken bij bedrijven, maatschappelijke organisaties en overheden. In 2023 ondertekenden wij het **Nationaal Programma Samen Nieuw West** met 70 partners en alle Centres of Expertise om veiligheid, inclusie, bestaanszekerheid, leefomgeving en kansen voor de jeugd verder uit te bouwen. De tentoonstelling **Doener in Damsko** liet zien wat in het verleden is gerealiseerd met de buurt.

Van Leven Lang Ontwikkelen, met momenteel 108 uiteenlopende trajecten, willen we de derde pijler te maken, naast het huidige AD-, bachelor- en master-onderwijs en praktijkgericht onderzoek. Dat vraagt om regiostrategie, inrichting en bereidheid om keuzes te maken. In juni 2023 ontvingen wij twee grote subsidies vanuit het Nationaal Groeifonds voor onder meer de opschaling van LLO-oplossingen binnen ecosystemen in de regio Noord-Holland en Flevoland. De focus ligt op energietransitie en digitalisering. Hier werken wij samen met werkgevers, brancheverenigingen, overheden en andere kennisinstellingen. Landelijk zijn we actief in de ontwikkeling van omschakeltrajecten (FastSwitch) en in **Be an Engineer** in samenwerking met de Vereniging Hogescholen. Ook **Make IT Work** is nog altijd een succesvol traject.

Daarnaast maken we, samen met het UAF en werkgever Conclusion werk van scholing voor mensen met een vluchtelingachtergrond, zoals **World ciTizens @ Work**.

Vanuit zeven Centres of Expertise koppelen we onderwijs en praktijkgericht onderzoek aan het werkveld, de overheid, burgers en andere kennisinstellingen en dragen we bij aan de oplossing van complexe vraagstukken. Deze uitdagingen staan ook op de regionale, landelijke en Europese agenda's: klimaatverandering, energietransitie, kansengelijkheid en vitaliteit zijn daar voorbeelden van.

3

Voor studenten meer regie op eigen leerpad realiseren

Persoonlijke leerpaden zijn ons antwoord op de behoefte van studenten om meer te kiezen in het onderwijs. Het sluit ook aan op de snelle veranderingen in het werkveld en op de grotere behoefte aan variatie aan scholingsaanbod. In 2023 zijn we tot gezamenlijke uitgangspunten gekomen die ons helpen om hogeschoolbreed onderwijs te ontwikkelen dat voor studenten voldoende ruimte biedt om keuzes te kunnen maken over opleidingen heen. Eind 2023 hebben we de kick-off gehad om in 2024 te werken aan een flexibel modulair curriculummodel voor alle opleidingen.

Bij meer regie op het eigen leerpad hoort een passende onderwijslogistiek die we vormgeven in het programma Goed Georganiseerd Onderwijs. In 2023 namen we hogeschoolbreed het programma voor curriculumvoorbereiding in gebruik. Ook inzetplanning- van docenten is vereenvoudigd naar drie systemen, waardoor we de mobiliteit van medewerkers vergroten en expertise beter beschikbaar maken voor studenten. Komende jaren blijven we investeren in het standaardiseren van de onderwijsorganisatie en -logistiek om op basis daarvan flexibiliteit te bieden waaronder de wijze waarop we roosteren.

Persoonlijke leerpaden vragen om een intensievere studentbegeleiding dan voorheen. De coronapandemie heeft het belang van aandacht voor persoonsvorming en socialisatie duidelijk gemaakt. Er zijn veel studenten die mentale problemen hebben en veel studenten werken en/of hebben mantelzorgtaken. Dat maakt dat we in 2024 bovenmatig in gaan zetten op studentbegeleiding op maat. We leggen daarbij vast waar een student op kan rekenen.

4

Studenten en medewerkers geven de stimulerende, rijke leeromgeving verder vorm

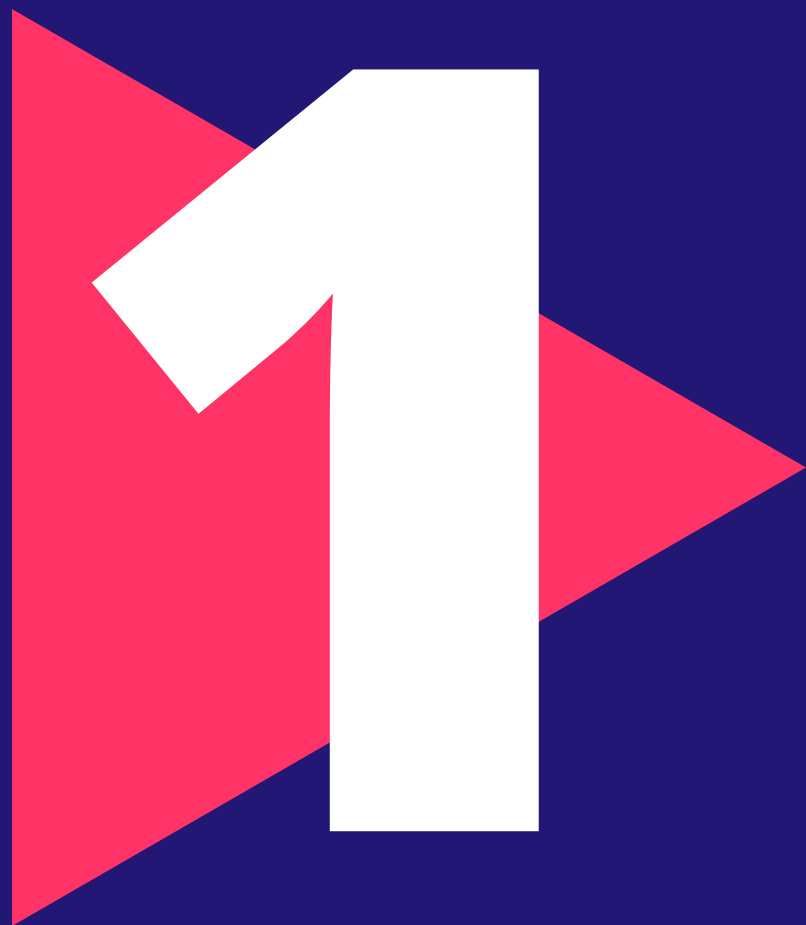
Deze ambitie gaat over het stimuleren van samenwerkingen tussen onderzoek, onderwijs en praktijk en over de wisselwerking tussen leren op de campus, online en in de stad. Het programma Blended learning maakt hier ook deel van uit. Elke faculteit geeft de stimulerende rijke leeromgeving op eigen wijze vorm, bijvoorbeeld via de leergemeenschappen van CE Next bij Commerciële Economie en de Communities of Practice bij Built Environment, Aviation en Engineering. Ook de samenwerking van Bestuurskunde met [de Ombudsman van de metropoolregio Amsterdam](#) is een mooi voorbeeld. Deze vormen van onderwijs vragen om een andere rol van docenten, daar werken we aan. En om de hiervoor weergegeven studentbegeleiding op maat. Daar leveren ook studenten een belangrijke bijdrage aan via studentbegeleidingsnetwerken. Het concept van Student as partner krijgt hier vorm.

5

Onze eigen wendbaarheid en weerbaarheid vergroten

We vormen een lerende organisatie waarin ieder vanuit eigenaarschap en professionaliteit bijdraagt aan de kwaliteit van onderwijs en onderzoek en aan beroepenveld en samenleving. Het vergroten van de wendbaarheid en weerbaarheid kent veelvormige initiatieven. Vitaliteit, verzuimanalyse, mobiliteit, professionalisering en een veilige werkomgeving zijn onderwerpen die hierbij terugkeren. Met het programma Toekomstbestendig Besturen zetten we onder andere in op het versterken van leiderschap, het vereenvoudigen van de besluitvorming en het optimaliseren en verder professionaliseren van projectmatig werken.

Student als partner



Studenten

We hechten veel belang aan wederzijdse betrokkenheid tussen studenten en medewerkers, en omarmen het concept ‘students as partners’: studenten, medewerkers en externe partners vormen samen een diverse en stimulerende gemeenschap waar leren, ontwikkelen en innoveren hen verbindt. Werken met en leren van elkaar. De samenwerking gebeurt op basis van gelijkwaardigheid. In dit hoofdstuk geven we een beeld in dit kader relevante inzet, de activiteiten rondom aansluiting, betrokkenheid en welzijn.

Aansluiting

We werken aan het uitrusten en emanciperen van (aankomende) studenten om succesvol te zijn in het onderwijs, zodat zij kansen kunnen pakken en belemmeringen overwinnen, ongeacht hun achtergrond. Voor (aankomende) studenten kan de overstap naar het hoger beroepsonderwijs vanuit de havo of het middelbaar beroepsonderwijs best groot zijn. We bieden hulp bij het maken van een passende studiekeuze en investeren in een zachte landing van eerstejaarsstudenten op de opleiding. Zo willen we onder meer studie-uitval helpen verminderen, met name in het eerste jaar.

Aansluiting met toeleverende scholen, OPeRA en ook mbo's

We zijn actief in het regionale vo-ho netwerk OPeRA (Onderwijspartners Regio Amsterdam) en het mbo-hbo Regionaal Netwerk mbo-hbo Noord-Holland-Flevoland. In 2023 hebben we in opdracht van OPeRA voor schooldecanen en mentoren een Wegwijzer Studiekeuze-activiteiten Hoger Onderwijs ontwikkeld samen met het Expertisepunt LOB (Loopbaanoriëntatie, -ontwikkeling en -begeleiding), het Samenwerkingsverband vo Amsterdam-Diemen en andere hoger-onderwijsinstellingen in Amsterdam. Het gebruik van de wegwijzer hebben we gestimuleerd door een workshop aan te bieden tijdens een OPeRA-netwerkbijeenkomst en bijeenkomsten van decanenkringen in de regio. De scholennieuwsbrief voor onze relaties in het vo en mbo is meer doelgroepgericht gemaakt en wordt beter gelezen. Binnen de regionale netwerken, decanenkringen en het eerder genoemde Netwerk Aansluiting

hebben we trends en ontwikkelingen over instroom, doorstroom en uitstroom opgehaald en gedeeld. Door actieve benadering van contacten in het mbo is het aanbod Student in de Klas op meer mbo-instellingen aangeboden in 2023.

Netwerk Aansluiting

In het Netwerk Aansluiting werken we sinds 2018 samen om de aansluiting vanuit vo/mbo naar het hbo te verbeteren. In 2023 zijn we gestart met de uitvoering van een meerjarenplan 2022-2025 met alle faculteiten. Het gaat om de uitvoering van onboarding programma's, studentsucces, het opzetten van een facultair netwerk aansluiting, samenwerking met mbo met het oog op voorlichting en keuzedelen, en het vergroten van de samenwerking met het voortgezet onderwijs in de regio. Ook hebben we courses en materialen voor het verbeteren van studievaardigheden, taalvaardigheid en andere generieke vaardigheden die we voor studenten gebruiken, toegankelijk gemaakt voor alle studenten. Met de oprichting van het Netwerk Studentbegeleiding hebben we een samenwerkingsverband waarin we de begeleiding die studenten krijgen als ze net in het hbo zijn gestart, verder professionaliseren. De beide netwerken zijn ook via het Lectoraat Kansrijke Schoolloopbanen met elkaar verbonden.

Student in de klas

Studenten zijn ervaringsdeskundigen in studiekeuze en bij de overstap naar een hogeschool. Zij kunnen aan studiekeuzers vertellen over de aansluiting tussen vo/mbo en hbo. Vanuit het programma [Student in de Klas](#) hebben we in 2023 twee verschillende lessen aange-

boden: 'Hoe kies ik?' en 'Overstap naar het hbo'. Er zijn 65 scholen bezocht, waarmee ongeveer 9.500 leerlingen en mbo-studenten zijn bereikt.

Tune In 2023

Het zomerbrugprogramma **Tune In** ondersteunt eerstegeneratiestudenten – die als eerste uit hun gezin aan een hogeschool gaan studeren – om zich thuis te voelen en goed voorbereid aan hun studie te beginnen. Tune in bestaat uit allerlei workshops, trainingen en leuke activiteiten om bekend te raken met studievaardigheden, projectmatig werken, huiswerk en tentamens maken. Het doel is om de bijna 260 studenten een vliegende start te geven. RTL Nieuws en NRC wijdden een item aan dit programma.

Keuzebegeleiding

Voor studentsucces is het belangrijk dat studenten een opleiding kiezen die goed bij hen past waardoor zij zich op hun plek voelen en succesvol studeren. De keuze-coaches helpen hen daarbij. Zij spreken zowel met studiekeuzers die nog een keuze moeten maken als met studenten die twijfelen over hun opleiding of die zijn uitgevallen en zich oriënteren op een nieuwe studie. In 2023 is er veel vraag naar gesprekken met keuzecoaches en naar begeleidingstrajecten en workshops. In totaal hebben de keuzecoaches 2500 studiekeuzers en studenten bereikt.

Wisselstroom

Wij werken sinds 2022 met de Vrije Universiteit (VU) samen om studenten die twijfelen tussen een wo- en hbo-opleiding naar de best passende opleiding te begeleiden. De belangrijkste doelgroepen zijn vwo'ers en hbo-studenten met hun propedeuse, omdat zij een keuze kunnen maken. In 2022 kende het ministerie van OCW ter bevordering van deze **wisselstroom** ons en de VU vier en in 2023 nog eens drie subsidies toe. Daarmee kunnen we samen zeven pilots doen met verschillende doelen en doelgroepen. Bijvoorbeeld:

- leerlingen in het voortgezet onderwijs voorlichten over de mogelijkheden binnen het hbo en wo (materiaal in ontwikkeling);
- decanen en docenten uit het voortgezet onderwijs trainen in gespreksvoering over de StudieKeuzeCheck (SKC) die leerlingen hebben ingevuld (nog in ontwikkeling);
- een dashboard maken dat inzicht geeft in de studentstromen, zodat we daarop kunnen anticiperen (nog in ontwikkeling);
- pilot Hoogbegaafdheid/ Snelle denkers: er is een

poster gemaakt en er worden kennismakingscafés georganiseerd voor gelijkgestemden.

Taalschakeltraject voor statushouders in Amsterdam

Sinds de invoering van de Wet inburgering in 2022 hebben gemeenten de regie over inburgering. We hebben met de Vrije Universiteit voor de gemeente Amsterdam en de regiogemeenten het Taalschakeltraject Amsterdam opgezet. Hiermee kunnen inburgeraars zich voorbereiden op een vervolgopleiding in het mbo, hbo of wo. Deelnemers leren hier niet alleen Nederlands op hoog niveau, maar krijgen ook les in Engels, wiskunde en maatschappijleer en studievaardigheden. Bovendien worden zij begeleid bij hun keuze voor een passende en haalbare opleiding. De instroom is sinds de start in 2022 flink toegenomen; in 2023 deden 111 deelnemers mee aan het Taalschakeltraject Amsterdam.

World cITizens @ Work

Samen met IT-dienstverlener Conclusion en Stichting voor Vluchteling-Studenten UAF bieden wij sinds 2023 een leerwerktraject aan voor statushouders, die omgeschoold worden tot IT'er met baangarantie: het World cITizens @ Work-project. Onderdeel van het traject is dat deelnemers gedurende één jaar op maat gemaakt onderwijs bij ons volgen, zowel op taal- als IT-gebied. Met het World cITizens @ Work-project willen de drie partners eraan bijdragen dat statushouders aan het werk komen en blijven. Daarnaast levert het nieuwe traject een bijdrage aan het grote tekort aan arbeidskrachten in de IT. Wij zijn met Conclusion en het UAF de overeenkomst aangegaan voor minimaal drie jaar. De eerste groep is in november 2023 van start gegaan.

Wereldburgers voor de klas

Voor statushouders met werkervaring in het onderwijs die graag in Amsterdam of omgeving les willen geven in biologie, natuurkunde, scheikunde, wiskunde, techniek, Frans, Duits, Engels of economie hebben we het leerwerktraject Wereldburgers voor de Klas. Deelnemers krijgen op die manier de kans om kennis te maken met het Nederlandse onderwijssysteem en gaan in de praktijk aan de slag op een stageschool. Het leerwerktraject Wereldburgers voor de Klas wordt vormgegeven door de faculteit Onderwijs en Opvoeding in samenwerking met de dienst Studentenzaken.

A portrait of a young man with dark, curly hair and a beard, wearing a black t-shirt with a small orange logo. He is looking slightly to the right with a gentle smile. The background is a blurred outdoor setting with a brick wall and some greenery.

Nourdin el Yaacoubi

'Ik voel me altijd trots wanneer ik de studenten die ik begeleidde tijdens Tune In, ons introductieprogramma voor eerstegeneratiestudenten, samen door de gangen zie lopen, vol enthousiasme over hun ervaringen met het programma. Het is geweldig om te zien hoe zij elkaar als buddies hebben gevonden om samen het schooljaar door te komen. Je kunt echt merken dat ze soepel zijn ingestroomd. Op dat moment draait het niet om cijfers, maar om iets dat we met eigen ogen kunnen zien. Het is een wisselwerking: wanneer je je gesteund voelt en mensen om je heen hebt die je feedback kunnen geven, zul je uiteindelijk ook een verbetering in je cijfers zien.'

▶ [Lees meer](#)

Toegang hoger onderwijs voor Nederlandse ongedocumenteerde jongeren

In Nederland mogen jongeren zonder verblijfsvergunning maar tot hun 18e onderwijs volgen. Daarna moeten zij terug naar hun 'land van herkomst', dat ze vaak niet kennen. Wij, een aantal andere Amsterdamse onderwijsinstellingen en de gemeente Amsterdam willen niet dat deze jongeren worden uitgesloten. Samen met die andere partijen sloten we daarom in maart 2022 een convenant voor de pilot 'Toegang hoger onderwijs voor Nederlandse ongedocumenteerde jongeren'. Die pilot verlengen we tot 2025. In totaal stromen er in 2023 zes ongedocumenteerde jongeren bij ons in.

Studentsucces

Wij vinden het niet alleen belangrijk dat studenten zonder vertraging een diploma halen, maar ook dat we individuele studenten ondersteunen om regie te hebben over hun eigen leerpad. Goede studentbegeleiding is belangrijk om dit studentsucces te bereiken.

Studentenwelzijn

De mentale gezondheid van jongeren is de laatste jaren afgenomen en dat zien we terug in de spreekkamers van de studentendecanen en studentenpsychologen. Veelgehoorde klachten zijn (studie)stress, faalangst, somberheid/depressieve gevoelens en uitstelgedrag/gebrek aan discipline. Een kwart van alle studenten heeft in 2023 contact met een studentendecaan of studentenpsycholoog. De studentendecanen voeren bijna 33.000 gesprekken en de (recent begonnen) studentenpsychologen bijna 2.300. Beide geven trainingen over planning, motivatie, zelfbeeld en stress, faalangst en perfectionisme. Zowel in het voorjaar als in het najaar organiseren we een week rondom mentale gezondheid om dit onderwerp bespreekbaar te maken.

Vanwege de toenemende vraag hebben we in 2022 het team uitgebreid van vier naar negen psychologen. In 2023 is de dienstverlening goed van de grond gekomen. Naast het voeren van gesprekken met studenten leidden ze 42 trainingssessies en ontwikkelen ze nieuwe trainingen over rouwverwerking, werken aan je zelfbeeld, ADHD, mindfulness en presentatieangst.

De dienstverlening van de studentenpsychologen is een pilot vanuit het Nationaal Programma Onderwijs (NPO). Duidelijk is dat studentenpsychologen voorzien in een

behoefte. De werkdruk kan beter verdeeld worden over studentendecanen en -psychologen zodat iedere student de best passende behandeling krijgt.

Door opschortingen van het bindend studieadvies in de coronaperiode zijn er in 2023 veel meer (negatieve) adviezen en bijbehorende bezwaar- en beroepsprocedures.

Kansengelijkheid en preventie

In 2023 hebben we een werkgroep opgericht om stagediscriminatie te verminderen. Om het bewustzijn over stagediscriminatie te vergroten werkt onze expert mee aan een [podcast](#). Ook zetten we samen met het expertisecentrum ECHO een leergang op voor medewerkers. Het Centre of Expertise Urban Education doet onderzoek naar [gelijke stagekansen](#). Daarnaast is er een netwerk met andere hogescholen opgericht en nemen collega's deel aan landelijke werksessies met onder andere OCW en SZW.

Omdat studenten met financiële zorgen extra stress ervaren, ontwikkelen we ter bevordering van (financiële) kansengelijkheid een preventieve werkagenda. In samenwerking met het lectoraat Armoede Interventies en de afdeling Institutional Research voeren we een onderzoek uit naar [financieel welbevinden onder studenten](#). Voor aankomend studenten en hun ouders/verzorgers zetten we een workshop over geldzaken in elkaar. Omdat financiële zorgen en armoede nog altijd gepaard gaan met schaamte, starten we een onderzoek in 2024 om dit beter bespreekbaar te maken.

De Studentenbanenbank is een online platform gelieerd aan Student Info waar studenten vacatures op onze hogeschool kunnen vinden. Ook vinden zij er online cursussen, video's en andere digitale tools om aan hun sollicitatievaardigheden te werken. De Studentenbanenbank werkt hierdoor aan de persoonlijke ontwikkeling van studenten, draagt bij aan gelijkwaardige kansen en geeft invulling aan het concept students as partners. Studenten hebben het platform bijna 3.400 keer bekeken en 145 studenten hebben deelgenomen aan online cursussen.

Betrokkenheid

Betrokkenheid is een belangrijke voorspeller van studentsucces. Als studenten zich op hun plek voelen in een onderwijsomgeving hebben zij een grotere kans om succesvol te studeren.

Naast wat er in de opleiding plaatsvindt, investeren we ook in andere vormen van betrokkenheid, zoals 'student als partner' en 'een rijke leeromgeving'. We faciliteren studenten om deze leeromgeving samen vorm te geven. Op die manier geven we invulling aan het begrip 'student als partner'.

Platforms

De studentenplatforms hebben zich in 2023 voor verschillende doelgroepen ingezet om de leeromgeving te verrijken. Studenten konden hier terecht voor een goed gevuld programma om ontmoetingen te faciliteren en voor extra hulp en ondersteuning. Zo is er voor studenten die ook topsporter zijn de **Topsport Academie Amsterdam**, voor studenten uit Caribisch Nederland **HvAnti**, voor statushouderstudenten **Students that Matter**, voor studenten uit de LHBTQI+-gemeenschap **HvA Pride** en voor studenten met een functiebeperking **Limitless**. Ook is er aandacht voor studenten met zorgtaken (mantelzorgers).

Tijdens het Studentmentoren+ programma krijgen 63 studenten uit deze doelgroepen hulp gedurende de eerste 100 dagen van hun opleiding. 59 student-mentoren van 25 opleidingen krijgen hiervoor een training.

Actieve studenten

Actieve studenten zitten in een studievereniging, opleidingscommissie of de medezeggenschapsraad. Er zijn allerlei vormen van professionalisering en begeleiding voor deze groep, bijvoorbeeld online trainingen voor medezeggenschap, studieverenigingen overleg, coaching en begeleiding, een feestelijk jaarafsluiting met alle actieve studenten en een scholingsweekend. Ruim honderd studenten namen in 2023 deel aan de zesde editie van het scholingsweekend. Wij stimuleren en ondersteunen ook studieverenigingen, die praktisch elke voltijd opleiding nu heeft.

'Mag het? Dan kan het!' Is een initiatief uit de coronatijd om studenten sociale activiteiten te laten organiseren. Afgelopen jaar hebben studenten die met elkaar een leuke tijd wilden beleven buiten de drukke studie hier weer volop gebruik van gemaakt. Er vonden in totaal 29 activiteiten plaats met 390 deelnemers. Inmiddels is dit initiatief ondergebracht bij het Participatiefonds.

Studenteninitiatief Greenbites wint Go Game Changers Award

Studenten Built Environment ontwerpen nieuw Prins Bernharplein

HvA-team wint finale van empowering zero emission logistics

Studenten van de minor entrepreneurship winnen startbudget bij boost your business-event

Complimenten aan vreemden deel je uit met deze kaartjes

Alumna blikt terug op haar studententijd, 30 jaar geleden

Kennis- instelling



Wij leiden studenten op om het beste uit zichzelf te halen. Dat doen we met een breed aanbod van goed en eigentijds onderwijs, dat direct aansluit op de beroepspraktijk en de maatschappij en wordt gevoed door ons praktijkgericht onderzoek.

Bij ons staat de mens centraal. Wij verwelkomen iedereen. Onze persoonlijke en inclusieve aanpak creëert gelijke kansen en verbindt mensen met verschillende levenservaringen, achtergronden, culturen en interesses. Het zorgt voor weerbare en nieuwsgierige professionals; wereldburgers die ideeën ontwikkelen, naar de praktijk brengen en meteen aan de slag gaan. En om inzetbaar te blijven op de steeds veranderende arbeidsmarkt, gaat leren en ontwikkelen een leven lang door.

Amsterdam staat niet voor niets in onze naam; we zijn verweven en verbonden met deze internationaal georiënteerde, creatieve en ondernemende metropoolregio die zich tot ver over de stadsgrenzen uitstrekt. Met onze schaal en slagkracht maken we merkbaar het verschil. Studenten, medewerkers en de Amsterdamse samenleving versterken elkaar in een voortdurende wisselwerking tussen onderwijs, onderzoek en de beroepspraktijk.

We richten ons op actuele grootstedelijke en maatschappelijke vraagstukken. Zo'n 44.000 studenten, een veelvoud aan alumni en 4.700 medewerkers dragen met hart en ziel bij aan een leefbare stad voor iedereen: duurzaam, gezond en rechtvaardig. Dat doen we samen met inwoners en partners in en rond de metropoolregio Amsterdam, bedrijven, startups, overheden en maatschappelijke organisaties.

Alle elementen uit onze visie, student, kennisinstelling, samenwerken en Amsterdam zijn verweven in het instellingsplan en vinden via het onderwijs- en toetsbeleid en het strategisch onderzoeksbeleid hun weg naar onze dagelijkse praktijk. Jaarlijks organiseren we de Kennisparade, een dag voor alle medewerkers waarop we elkaar inspireren met de mooiste voorbeelden ervan.

De positie van de hogescholen en het hoger onderwijs is onderwerp van gesprek, zowel landelijk als onder Randstadhogescholen onderling. In 2023 hebben we rondetafelgesprekken georganiseerd waarin een aantal decanen, lectoren, beleidsadviseurs, opleidingsmanagers, docent-onderzoekers en leden van de medezeggenschap input hebben geleverd voor de positionering van het hbo ten opzichte van het mbo en

universiteiten. De input is verwerkt in het positioneringsnarratief van de R6 (de zes brede hogescholen in de Randstad) dat vervolgens door de bestuurders van de R6-hogescholen is meegenomen in het landelijke traject voor de positionering van het hbo. Dat heeft uiteindelijk geleid tot het *position paper* van de Vereniging Hogescholen: [Gelijke kansen voor de hogeschoolstudent](#).

Onderwijs

Onderwijs- en toetsbeleid

Binnen de kaders van het onderwijs- en toetsbeleid ontwikkelen opleidingen hun onderwijs in 2023 verder. Daarbij geven de vijf samenhangende afspraken richting:

- 1 We geven de student regie over het eigen leerpad.
- 2 We bieden activerend onderwijs aan.
- 3 We werken in leergemeenschappen.
- 4 We toetsen en beoordelen ontwikkelingsgericht.
- 5 We hanteren toetsvormen die representatief zijn voor de professie.

We verbeteren het beleid doorlopend. Dat is nodig omdat verschillen in interpretaties om verduidelijking vragen. Er is een nieuwe werkwijze ontworpen voor tussentijdse reflectie op dit beleid. Regelmatig zijn er interactieve leernetwerkbijeenkomsten; zo stond in april studentregie centraal. Het programma Blended Learning ondersteunde de onderwijsontwikkeling. Een voorbeeld was de Toetsfabriek, een workshop voor docenten om ontwikkelingsgerichte toetsen op te stellen. Iedere faculteit geeft een eigen invulling aan het beleid. Zo ontwikkelde de faculteit Onderwijs en Opvoeding een onderwijsmodel dat een stevige basis biedt voor groot-schalige curriculumontwikkeling. Dit draagt bij aan flexibele, toegankelijke opleidingstrajecten. Een kerngroep helpt de opleidingen hierbij met maaklabs. Gezamenlijke beeldvorming en het daadwerkelijk ontwikkelen van onderwijs volgens de uitgangspunten staan daarbij centraal.

Persoonlijke leerpaden

We werken hard toe naar persoonlijke leerpaden voor studenten. In 2022 waren er al hogeschoolbrede afspraken om dit te stimuleren. Die gingen onder meer over een grotere keuzeruimte in opleidingen, het modulair inrichten van het onderwijs en student-begeleiding op maat. In 2023 gingen veel opleidingen hiermee (verder) aan de slag. Een mooi voorbeeld is Voeding en Diëtetiek. De modulaire inrichting geeft studenten veel keuzemogelijkheden om zelf een studieprogramma samen te stellen dat aansluit op hun eigen interesses en loopbaandoelen.



► Video: Persoonlijke leerpaden, regie op het eigen studiepad.

Om het herontwerp van opleidingen te ondersteunen zijn visie, achtergronden, ontwerpsuggesties, voorbeelden en antwoorden op veelgestelde vragen online beschikbaar gemaakt. De 'ontwerpkaart persoonlijke leerpaden' is een onderdeel hiervan. De ontwerpsuggesties geven opleidingen ruimte. Soms leidt dat tot andere wensen over onderwijslogistiek. Daarom starten we in 2024 met een duurzaam ontwerp voor onderwijs en organisatie. Helderheid over curriculummodel(len) is het doel.

Studentbegeleiding

Meer keuzevrijheid van studenten vraagt om een intensievere begeleiding. Daarom startten we in 2023 met Versterken studentbegeleiding op maat. De in 2024 op te leveren resultaten:

- een belofte van wat studenten kunnen verwachten aan studentbegeleiding;
- een etalagesite voor studentbegeleiders en andere docenten;
- try-outs met professionaliseringstrajecten naar behoefte met een aantal opleidingen;
- een expertisegroep van senior studentbegeleiders die bijdraagt aan kennisverwerving en professionalisering;
- een routekaart waar studenten de juiste ingang vinden voor hun vragen.

In de laatste maanden van 2023 startte een externe analyse. Daarbij zijn vijf hogescholen bevraagd over de ontstaansgeschiedenis van studentbegeleiding, de ontwikkeling en formulering van beloftes en de vertaalslag naar praktijk en professionalisering. Een enquête en gesprekken met senior studentbegeleiders brachten behoeften in kaart. Met een aantal opleidingen is een try-outtraject gestart om naar behoefte van de opleiding de studentbegeleiding te professionaliseren.

Goed Georganiseerd Onderwijs

Goed Georganiseerd Onderwijs (GGO) is een voorwaarde om de flexibilisering van het onderwijs, persoonlijke leerpaden en een stimulerende digitale leeromgeving te realiseren. We ontwikkelen centrale systemen voor curriculumvoorbereiding, roostering, inzetplanning en aanmelden op onderwijs. Daarnaast harmoniseren we de werkwijze van onderwijsondersteunende processen, zodat er een eenduidige manier van werken komt. De studievoorschotmiddelen van de overheid maken het GGO-programma mogelijk. In 2023 namen we twee nieuwe applicaties in gebruik: SQill voor de curriculumvoorbereiding en EduTasQ voor de inzetplanning.

Curriculum voorbereiden

De applicatie SQill is een nieuwe, digitale werkwijze voor de jaarlijkse voorbereiding van het curriculum. Alle opleidingen en faculteiten hebben het reguliere onderwijsaanbod voor 2024 met SQill voorbereid. We maken nu instellingsbreed gebruik van dezelfde, gemeenschappelijke curriculumstructuur en datavelden. SQill verspreidt gegevens naar andere systemen, zoals het systeem voor inzetplanning. Dit is minder foutgevoelig en tijdefficiënt. Studenten en docenten beschikken hierdoor tijdig over de juiste informatie over hun studie en vakken in het komende jaar. Dit project is hiermee afgerond.

Inzetplanning

De applicatie EduTasQ ondersteunt de nieuwe centrale processen voor inzetplanning van het onderwijs. In 2023 gebruikten vrijwel alle opleidingen EduTasQ voor 2023-2024. Onderwijsteams kunnen hun eigen inzet voor het onderwijs plannen op basis van de gevraagde expertise. Het geeft docenten regie op hun eigen inzet. Nu alle opleidingen dezelfde applicatie gebruiken, wordt het ook veel eenvoudiger om docenten van andere opleidingen te lenen. Dit zorgt voor betere inzet van de expertise van docenten.

Roosteren

In 2023 stond ook het in gebruik nemen van roosterstelsel TermTime gepland. Dat moest studenten helpen om een persoonlijk rooster samen te stellen. De leverancier kon echter de gewenste functionaliteiten niet realiseren. De komende jaren blijven we daarom de huidige roosterapplicatie SyllabusPlus gebruiken. We starten een nieuwe aanbesteding.

Aanmelden Onderwijs

De applicatie Aanmelden Onderwijs maakt het stapsgewijs mogelijk dat studenten zich gemakkelijk kunnen aanmelden voor onderwijs. In 2023 is in samenwerking met de faculteit Onderwijs en Opvoeding een nieuwe aanmeldfunctionaliteit ontwikkeld voor het digitaal aanmelden voor onderwijseenheden en modules. Een aantal opleidingen van deze faculteit voerde dit proces eind 2023 in, bij wijze van pilot. De evaluatie van de resultaten van de pilot wordt gebruikt om te bepalen hoe we Aanmelden Onderwijs breder kunnen uitrollen.

Samenwerking

De gemeenschappelijke optiek is belangrijk bij het verder ontwikkelen van de onderwijslogistieke keten. Naast het op orde brengen van de onderwijslogistieke basis, heeft het programma GGO als taak om de samenwerking tussen het onderwijs en de benodigde organisatie te versterken. Hierbij is een hogeschoolbrede en eenduidige manier van werken het uitgangspunt, in plaats van aansturing per faculteit.

Studenttevredenheid iets lager

Bijna 16.000 studenten vulden de Nationale Studenten Enquête (NSE) in. Ze beoordeelden onze hogeschool gemiddeld iets lager dan vorig jaar. De algemene tevredenheid bleef bijna gelijk, maar op alle andere thema's uit de NSE nam de studenttevredenheid iets af.

- Studiebegeleiding: studenten geven het thema studiebegeleiding een 3,58. Hun behoeften op dit gebied veranderen. Dit komt door landelijke ontwikkelingen (zorgen rondom studentenwelzijn en verschuiving naar blended learning) en door de flexibilisering van het onderwijs.
- Blended learning: het merendeel van de studenten is tevreden met de verhouding tussen locatie-onderwijs en online activiteiten.
- Flexibele studieprogramma's: studenten zijn minder tevreden over de flexibiliteit van het studieprogramma dan we willen (3,18 op een schaal van 1 tot 5).

We blijven volop inzetten op een goede organisatie van flexibel onderwijs, omdat dat de kans op student-succes vergroot.

Diversiteit & Inclusie: veel studenten voelen zich veilig om zichzelf te kunnen zijn en geven een relatief hoge score voor 'gelijke behandeling' (3,73). Naast initiatieven om dit verder te verbeteren, zijn er stappen gezet tegen stagediscriminatie.

Arbeidsmarktpositie van afgestudeerden

In onze visie ontwikkelen studenten zich tot start- en vakbekwame professionals. We hebben de ambitie dat werkgevers in de metropoolregio Amsterdam ervaren dat mede dankzij de Hogeschool van Amsterdam voldoende goed opgeleide mensen beschikbaar zijn. Op basis van de resultaten van de HBO-Monitor, een landelijke onderzoek onder pas afgestudeerden, hebben we daar informatie over. Uit de HBO-Monitor 2023 blijkt dat 91 procent van de afgestudeerden binnen drie maanden na afstuderen een baan vindt. Daarnaast is een ruime meerderheid van de afstudeerders (zeer) tevreden met zowel hun baan als hun oude studie. De HvA-alumni vinden niet alleen snel een baan, de betreffende functie past hun ook. Allebei gelden als een indicatie van de onderwijskwaliteit. Onder de HvA-afstudeerders vindt 84% dat het functieniveau past bij het opleidingsniveau. Dat is gelijk aan het landelijk gemiddelde.

Duurzaamheid

Om te achterhalen in welke mate studenten duurzaamheid in hun onderwijs meekrijgen, vullen opleidings-teams eens per jaar een dashboard in. Hieruit blijkt dat bij 32 opleidingen duurzaamheid zichtbaar is in het curriculum, de leeruitkomsten en de Body Of Knowledge and Skills (BOKS). Studenten en alumni van deze opleidingen zijn in staat om in het werkveld een aantoonbare bijdrage te leveren aan duurzaamheidsthema's.

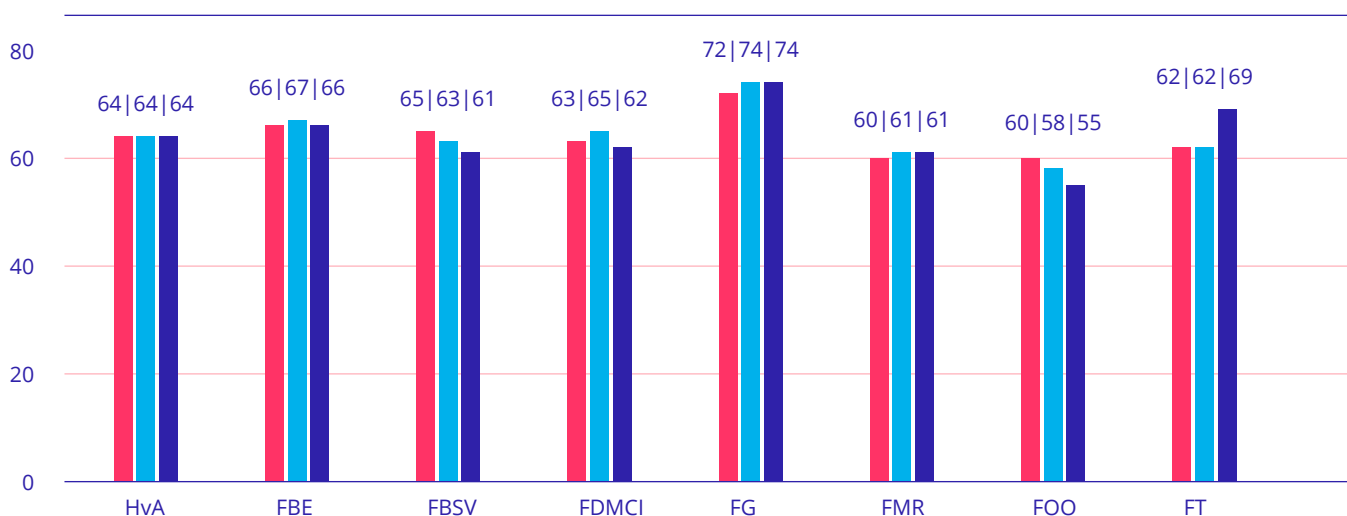
Nieuw onderwijsaanbod

We checken regelmatig of het onderwijsportfolio nog voldoet aan de wensen van het beroepenveld en de samenleving. We onderzoeken nieuwe kansen en proberen onderwijs en onderzoek daarbij te verbinden. Initiatieven voor nieuw aanbod bespreken we samen. Initiatiefnemers presenteren in verschillende fases hun plan aan decanen, de rector en collega's van opleidingen/andere initiatieven, staven en diensten. We kijken onder meer naar de behoeften van potentiële studenten en het werkveld, of het initiatief bij ons past en welke vorm het meest geschikt is. Voordat we besluiten een nieuwe opleiding te ontwikkelen, onderzoeken we altijd of het initiatief een plek kan krijgen in het bestaande aanbod.

Op 1 september 2023 is via deze werkwijze één nieuwe opleiding gestart, de master **Klimaatpsychologie en -gedrag** bij de faculteit Maatschappij en Recht. Met deze master word je opgeleid tot specialist op het gebied van klimaatbewust gedrag. Vanuit deze expertise kun je

Hoofdfaserendement bacheloropleidingen na vier jaar voltijd in %

► H17 ► H18 ► H19



H17 = voltijd bachelorstudenten gestart met de hoofdfase in 2017

overheden en organisaties ondersteunen bij het maken van de complexe transitie naar een duurzame samenleving. Klimaatgesprekken voeren maakt onderdeel uit van de master. Ook ging de Opleiding tot leraar VO II in Economie van start, een samenvoeging van twee bestaande opleidingen.

Midterm review instellingstoets kwaliteitszorg

In november 2013 en november 2019 heeft de Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie (NVAO) ons erkenning van de instellingstoets kwaliteitszorg (ITK) verleend. Erkenning is zes jaar geldig en verloopt in november 2025. De NVAO gaat daarom in 2024-2025 weer een beoordeling uitvoeren aan de hand van vier ITK-standaarden. De consequentie van een positief besluit is dat opleidingen een beperkt beoordelingskader mogen gebruiken om hun accreditatiewaardigheid aan te tonen.

Ter voorbereiding op de komende instellingstoets heeft het College van Bestuur in 2023 een extern panel opdracht gegeven om zich een beeld te vormen op de vier standaarden en hier adviezen op te formuleren. Het panel heeft diverse documenten bestudeerd en twee dagen gesprekken gevoerd met studenten en medewerkers. We hebben met veel collega's ter voorbereiding het zelfevaluatierapport 'Verder ontwikkelen op een stabiele basis' opgesteld.

De kernboodschap na afloop was dat er sprake is van een sterke kwaliteitscultuur. Het panel heeft een constructief kritische houding ervaren en suggesties gedaan voor het verder versterken van de kwaliteitszorg en kwaliteitscultuur. In 2024 gaan we hiermee aan de slag.

Kwaliteit

Het uitgangspunt bij onderwijskwaliteit is dat opleidings-teams eigenaarschap voelen en nemen. Opleidingen hebben de ruimte om de verantwoording van de kwaliteit op hun eigen manier vorm te geven. Afwisselend doet de opleiding dat om de drie jaar door het uitvoeren van de midtermreview (intern) of de visitatie voor accreditatie (extern). We werken altijd met externe panels. We nemen deel aan het experiment 'Instellings-accreditatie met lichtere opleidingsaccreditatie'. Dit experiment loopt tot 2025. De minister van OCW wil een accreditatiestelsel dat meer uitgaat van vertrouwen in professionals, grotere betrokkenheid van studenten en docenten en een betere balans tussen baten en lasten bij accreditaties.

Opleidingen die in 2023 opnieuw zijn geaccrediteerd

Faculteit	Opleiding
FT	B Toegepaste Wiskunde
FT	B Forensisch Onderzoek
FT	B Engineering
FT	B Maritiem Officier
FT	B Logistics Engineering
FT	B Logistics Management
FDMCI	B Communicatie
FDMCI	B Creative Business
FMR	B Bestuurskunde/Overheidsmanagement
FG	B Opleiding tot Oefentherapeut (Interprofessionele Paramedische Zorg)
FBEB	Human Resource Management
FOO	B Pedagogiek
FOO	B Opleiding tot leraar VO II in Pedagogiek
FG	M European MSc in Occupational Therapy
FMR	M Social Work

Landelijke samenwerking in onderwijs-innovatie

In 2023 namen we deel aan Npuls. Dat is het Nationaal Groeifondsprogramma van het mbo/hbo/wo dat onderwijsinnovatie stimuleert door digitalisering. Dit sluit aan bij onze strategische ambities. Er is een interdisciplinair sleutelteam opgericht om vast te stellen aan welke Npuls-thema's wij gaan deelnemen. Resultaat: een bijdrage aan Npuls-initiatieven zoals 'wendbaar georganiseerd onderwijs' en de doorontwikkeling van een landelijke kennisinfrastructuur.

Onze deelname aan Npuls leidde bovendien tot de verlenging van de pilot voor microcredentials en de opstart van een pilot met open leermaterialen. Ook leverde de verkenning van een Center for Teaching & Learning (CTL) waardevolle inzichten op. Deze initiatieven demonstreren onze toewijding aan onderwijs-vernieuwing en benadrukken de actieve rol in het vormgeven van toekomstbestendig hoger onderwijs.

Leven lang ontwikkelen

Van Leven Lang Ontwikkelen willen we een derde pijler te maken, naast het huidige AD-, bachelor- en master-onderwijs en praktijkgericht onderzoek. Dat vraagt om regiostrategie, inrichting en bereidheid om keuzes te maken. In juni 2023 ontvingen wij twee grote subsidies van het Nationaal Groeifonds voor scholing rondom energietransitie en digitalisering in Noord-Holland en Flevoland. Hierbij werken we samen met werkgevers, brancheverenigingen, overheden en andere kennisinstellingen. Andere onderwerpen waar het team mee



Freek Morren

Docent en voorzitter curriculumcommissie
Voeding en Diëtetiek

‘Waarom de flexibilisering bij ons gelukt is? Ik denk dat wij een goede aanloop hebben genomen door met vijf docenten alle onderwijstrends te bestuderen. En ook door het hele onderwijsteam zo goed mogelijk mee te nemen in allerlei ontwikkelingen. Uit de analyse ontstonden tien pijlers als richtlijn voor het nieuwe curriculum. Bijvoorbeeld: fouten maken mag. We willen niet meer dat je een tentamen of opdracht opnieuw moet doen als je het niet gehaald hebt. Vanuit onder andere dit principe en een veel grotere rol voor waardevolle feedback, is het werken met programmatisch toetsen ontstaan.’

▶ [Lees meer](#)

bezig is betreffen het beter zichtbaar maken van ons aanbod, het professionaliseren van collega's, de infrastructuur optimaliseren en scholingsaanbod ophalen in regionale ecosystemen.

Inmiddels is er een community waarin collega's organisatorisch, beheersmatig en onderwijskundig bezig zijn met LLO. Door kennis en ervaringen uit te wisselen, leren we van elkaar en kunnen we werken aan verbeteringen. Zo zijn er scenario's ontwikkeld voor het inrichten van de backoffice (infrastructuur en processen) en worden de eerste modules volgens de LLO-principes ontwikkeld.

STAP-regeling stopgezet

Met een STAP-budget konden werkenden tussen maart 2022 en november 2023 tot duizend euro subsidie aanvragen voor een cursus om daarmee hun positie op de arbeidsmarkt te versterken. Wij deden mee om Leven Lang Ontwikkelen te stimuleren, om bij te dragen aan een vitale arbeidsmarkt en om onze marktpositie te behouden. De regeling kwam regelmatig in het nieuws vanwege uitvoeringsproblemen en is per 1 januari 2024 gestopt. Dat is teleurstellend. In totaal hebben we voor een kleine tweehonderd kandidaten rond de 175.000 euro subsidie ontvangen, die in mindering is gebracht op het college- of cursusgeld.

Samenwerkingsverband voor de flexibilisering van de lerarenopleidingen

Wij waren in 2023 penvoerder van de Alliantie Lerarenopleidingen Metropoolregio Amsterdam (ALMA). Het doel van dit verband is het opzetten van een infrastructuur voor samenwerking tussen lerarenopleidingen, schoolbesturen en andere partners in de regio. Vanwege de verbinding met onze grootstedelijke regio is de Pabo Almere (Windesheim) erbij gekomen. De vorming van de regionale allianties komt voort uit het bestuursakkoord flexibilisering lerarenopleidingen om, onder meer, de flexibilisering van de lerarenopleidingen te versnellen en te versterken. In 2023 zijn werkgroepen vanuit de lerarenopleidingen in de regio Amsterdam aan de slag gegaan om het onderwijsaanbod en het professionalisatieaanbod voor de sector in kaart te brengen om van hieruit de samenwerking en afstemming vorm te geven.

Internationalisering

Wij stimuleren inclusief internationaliseren en geven aandacht aan internationale en interculturele aspecten in onderwijs- en onderzoeks aanbod. Een internationale ervaring tijdens de studie bevordert het vermogen om met diversiteit om te gaan en brengt waardevolle kennis

en competenties in ons onderwijs.

In het in 2023 vernieuwde beleid staan vijf doelstellingen centraal:

- We leiden onze studenten op tot wereldburgers;
- Onze internationale oriëntatie is inclusief, duurzaam en digitaal;
- We versterken onze internationale identiteit en reputatie;
- We creëren duurzamere samenwerking met internationale partners op het gebied van onderwijs en onderzoek;
- We bieden medewerkers de mogelijkheid professionele vaardigheden te ontwikkelen op het gebied van internationale oriëntatie.

Wij bieden diverse beurzenprogramma's aan om internationale mobiliteit te stimuleren, zoals de bekende Erasmusbeurs. In 2023 lag de nadruk ook op Blended Intensive Programmes (BIP), waarbij studenten voornamelijk online samenwerken en vervolgens kort fysiek samenkomen in het buitenland, ondersteund door beurzen van Erasmus+. NL Scholarship-beurzen zijn beschikbaar voor mobiliteit naar niet-EER-landen (Europese Economische Ruimte) en voor niet-EER-studenten die in Nederland een bachelor of master gaan volgen. Het ministerie van OCW financiert de beurzen voor de helft en de instelling legt de andere helft bij. Daarnaast zijn er VSBfonds-beurzen voor studenten die zich na hun afstuderen aan een Nederlandse instelling in het buitenland verder willen ontwikkelen via vervolgstudie of -onderzoek. Duurzaamheid is een aandachtspunt bij internationale mobiliteit, zo zijn er in 2023 een recordaantal Green Travel Grant (GTG) uitgekeerd aan studenten die met de trein en/of boot naar hun bestemming reizen, in plaats van met het vliegtuig.

Aantal studenten die een beurs ontvingen in studiejaar 2022/2023

Type beurs	Aantal studenten
Erasmus+ beurs voor studie	398
Erasmus+ beurs voor stage	80
Erasmus+ Green Travel Grants	94
Erasmus+ Blended Intensive Programmes beurs	89
NL Scholarship-beurs voor uitgaande studenten	59
NL Scholarship-beurs voor inkomende studenten	14
VSBfonds beurs	10

In 2023 lag de focus op virtuele studentenmobiliteit met Collaborative Online International Learning, ook wel bekend als virtuele uitwisseling. Het ministerie van OCW heeft zes projecten in 2023 een subsidie toegekend voor Virtuele Internationale Samenwerking (VIS). Zo zullen

studenten die de minor International Teams and Organisations volgen, virtueel samenwerken met studenten uit Zuid-Afrika aan een promotiecampagne over het belang van mentale gezondheid onder studenten. Dit project behandelt de invloed van cultuur op de perceptie van 'mental illness', de taboes en de obstakels om hulp te zoeken.

In 2023 hebben we een aantal internationale evenementen georganiseerd, zoals het Think Global Festival. Dit inspirerende vierdaagse evenement stond in het teken van wereldburgerschap en onderzocht in diverse sessies de betekenis van dit concept. Andere belangrijke internationale evenementen in 2023 waren U!REKA Connects en de Partner University Day. Ruim 120 collega's van internationale partnerinstellingen kwamen naar deze dag om meer te leren over onze instelling en om de samenwerking te versterken. Bovendien waren wij aanwezig op de conferentie van de European Association for International Education in Rotterdam.



Terugblik op het Think Global Festival

In 2023 gingen meerdere nieuwe internationale onderwijs- en onderzoeksprojecten van start, bijvoorbeeld Erasmus+, Interreg en Horizon Europe. Zo ook WOODCIRCLES rondom het verduurzamen van de bouwsector. De focus in dit project met verschillende internationale partners ligt op het ontwikkelen van circulaire en duurzame oplossingen voor hout in de bouw. Een ander project gestart in 2023 is SIA Pilot Richting Europa waarbij 21 Nederlandse hogescholen financiering ontvangen voor het ontwikkelen en implementeren van een Europese onderzoeksstrategie. We zetten hierbij in op verdere professionalisering en het opbouwen van een EU Research Community voor iedereen die betrokken is bij internationale onderzoekssubsidies.

U!REKA

Wij zijn een van de kernpartners van het Europese strategische samenwerkingsverband U!REKA (Urban Research and Education Knowledge Alliance). In maart bezochten twintig studenten van U!REKA-partners (onder wie vijf uit Oekraïne) de HVA voor het U!REKA Change Agents-programma. De **change agents** werkten samen aan een vraagstuk over duurzaam watergebruik. In mei 2023 vond het jaarlijkse U!REKA Connects-evenement op onze hogeschool plaats. Thema: klimaat-neutrale steden. De **foto's** en de **video** geven een mooi beeld van de rijke driedaagse.

In juni 2023 is U!REKA geselecteerd als 'Europese Universiteit'. Europese universiteiten dragen de Europese waarden en identiteit uit. In 2024 werkt een internationaal team het voorstel **U!REKA SHIFT** (Sustainable, Human, Inclusive, Future-proof Transition) uit. Wij zijn hoofverantwoordelijk voor de onderzoekssamenwerking binnen de alliantie en medeverantwoordelijk voor de verbeteringen van mobiliteit, het vergroten van het onderlinge onderwijs-aanbod en de samenwerking met en impact op de omgeving.

Tussen onderwijs en onderzoek

Sinds 2021 verbinden we inspirerende specialisten in de rol van Professor of Practice aan de hogeschool. Een Professor of Practice is iemand die vanuit expertise een inspiratiebron is voor een specifiek vakgebied, of dat nu onderwijs of onderzoek betreft. We startten in 2021 met Kate Raworth, de befaamde econoom die met haar economisch model van de donuteconomie een duurzame groei propageert. Na haar volgde de aanstelling van Marleen Stikker. Zij staat voor een verantwoord gebruik van technologie. Als derde Professor of Practice kwam in 2022 Abdelhamid Idrissi naar de hogeschool.

Kate Raworth

Omdat Kate Raworth haar 'reisvoetafdruk' wil beperken, is ze dit jaar vooral online zeer aanwezig geweest.

In maart deelde zij tijdens een masterclass op de Kennisparade de basisprincipes van de Doughnut Economics en presenteerde ze nieuwe inzichten.

Zo liet ze op landenniveau zien welke actie er nodig is:

Reduce, Reorient, Rise.

In juni verzorgde Raworth een keynote voor het European Institute for Comparative Urban Research (Euricur) voor onderzoekers en gemeente-medewerkers.

Tijdens de jaarlijkse Week van het Economie-Onderwijs, eind november, sprak ze een groot publiek toe.

Het donut-model is inmiddels bekend, maar Raworth verdieping aan, namelijk het belang van het verschuiven van Homo Economicus naar **Homo Florens**.

Als *critical friend* heeft Raworth gewerkt aan de nieuwe Master of Economic Transformation (MET), die in

september 2024 van start gaat. En ze maakt deel uit van de adviesraad van het Centre for Economic Transformation (CET).

Raworth krijgt door haar band met ons steeds meer Nederlandse aandacht. In mei werd ze uitgenodigd om te spreken tijdens het Symposium Homo Florens in hoger economisch onderwijs en in het najaar werd ze gevraagd om de landelijke HRM-docentenconferentie te openen.

Marleen Stikker

We streven naar verantwoorde digitalisering en hebben Marleen Stikker in 2022 aangesteld als Professor of Practice om dit in de praktijk te brengen. Zij beoogt alle studenten en medewerkers een kritische houding rond technologie mee te geven. In haar eerste termijn heeft zij studenten en medewerkers geholpen om na te denken over publieke waarden, technologisch

burgerschap en de rol van de *maker movement* in het vormgeven van een inclusieve maatschappij. Zij is per januari 2024 voor een tweede termijn van drie jaar benoemd.

Stikker ontwikkelde met collega's en Waag Futurelab de minor Public Stack, waarbij studenten uit verschillende disciplines (ethiek, recht, economie, design en techniek) samenwerken rondom digitale vraagstukken.

In maart 2023 is op initiatief van Stikker de online cursus 'Samen repareren we het internet' van start gegaan. Dit is een samenwerking van ons Centre of Expertise for Creative Innovation, Waag Futurelab en de Digital Society School.

De Digitale Stad (DDS), dat Marleen Stikker in de jaren 90 heeft opgericht in Amsterdam, is in 2023 opgenomen in het register Memory of the World. Met deze lijst vraagt Unesco aandacht voor het behoud van documentair erfgoed. Stikker kwam in 2023 een aantal malen in landelijke media, onder andere met een interview op nu.nl, samen met internetcriticus en lector Geert Lovink.

Abdelhamid Idrissi

Abdelhamid Idrissi startte een nieuwe serie gesprekken rondom studentsucces, studentenwelzijn en het voorkomen van uitval. De eerste rapportage was een basis om vervolgesprekken te voeren met docenten, onderzoekers en andere medewerkers die zich inspannen voor de studenten. Studentbegeleiding kan een belangrijke factor zijn voor welzijn en studentsucces.

Een groot deel van de veelal biculturele studenten vraagt niet of te laat om hulp bij de uiteenlopende stressaspecten waar de student mee te maken heeft met als mogelijk gevolg studievertraging en studie-uitval. Een reden kan zijn dat er sprake is van schaamte en schuldgevoel. Alle bevindingen samen vormen vervolgens de basis van het plan van aanpak voor het derde jaar van Idrissi's aanstelling als Professor of Practice. Idrissi en onderzoeker Jasmijn Vosbergen - die hem daarbij ondersteunt - hopen in het voorjaar 2024 een laatste rapportage op te leveren.

HvA in de Stad

Het programma HvA in de Stad ondersteunt collega's bij het duurzaam ontwikkelen van de stad als rijke leeromgeving voor studenten, docenten en onderzoekers. We hebben op een aantal plekken in Amsterdam met verschillende kernpartners gewerkt aan de (door)ontwikkeling van rijke leeromgevingen voor studenten, docenten en onderzoekers.

Dat heeft ertoe geleid dat onder meer op en rond de Stadhouderskade (Green Mile); in Nieuw-West (Nationaal Programma Samen Nieuw-West); in West (Buurtlab De Hallen) en in het Bajeskwartier duidelijke afspraken zijn gemaakt over onder meer het eigenaarschap, de doelen en beoogde resultaten; en de governance en financiering. In toenemende mate zijn de Centres of Expertise betrokken bij de ontwikkeling van deze Labs en nemen zij verantwoordelijkheid voor het structureel verbinden van onderwijs- en onderzoeksactiviteiten. Daarmee is weer een stap gezet in de duurzame verbinding van onze hogeschool met stedelijke en regionale netwerken en partnerschappen. Ook is een bijdrage geleverd aan de ontwikkeling van een afwegingskader voor het toetsen van mogelijke samenwerkingsverbanden.

Daarnaast hebben we studenten, docenten, onderzoekers ondersteund om zo effectief en efficiënt mogelijk gebruik te maken van deze leeromgevingen en partnerschappen. Ook zijn communicatiemiddelen ingezet, zoals de expositie *Doeners in Damsko*. Teamleden deelden hun kennis op de Kennisparade (april) en bij de landelijke Kennisdelingsdagen van de City Deal Kennis Maken (juni).

Onderzoek

Als kennisinstelling leiden we toekomstige professionals op. Dat doen we voor en met het beroepenveld. Met praktijkgericht onderzoek zoeken we oplossingen voor problemen in de samenleving. Daarbij richten we ons op de rol van professionals. Zo leveren we een directe bijdrage aan het adresseren en oplossen van maatschappelijke vraagstukken en aan innovatie in het beroepenveld. Tegelijkertijd dragen we bij aan de kennisontwikkeling binnen de onderzoeksdomeinen. Om dat alles goed te doen, is het nodig om onderwijs, onderzoek en beroepspraktijk/samenleving met elkaar te verbinden.

Strategisch onderzoeksbeleid

Ons onderzoek richt zich op de toekomst, het werkveld en de kennisbehoefte van het onderwijs. Daarbij gaat het om drie grote en actuele thema's: duurzaamheid, diversiteit & inclusie en digitalisering. Naast die drie D's uit het [instellingsplan](#), richten we ons met onze Centres of Expertise op de maatschappelijke vraagstukken in de Metropoolregio Amsterdam. De Centres of Expertise werken aan een duurzame toekomst van de stad.

Kennisversneller

Praktijkgericht onderzoek heeft een onmisbare, verbindende rol: in de kennis- en innovatiesystemen in de Metropoolregio Amsterdam, landelijk en internationaal. We verbinden partijen: bedrijven, burgers, overheden en andere publieke en maatschappelijke organisaties. Ook verbinden we kennis uit verschillende vakgebieden, onderwijs en onderzoek met elkaar. Zo fungeren we als kennisversneller. Ons praktijkgerichte onderzoek is van hoog niveau en we doen mee als hoogwaardig partner in het kennisecosysteem.

Om onze ambities te realiseren, legden we zes afspraken vast in ons [strategisch onderzoeksbeleid](#) voor de verdere ontwikkeling van praktijkgericht onderzoek. De komende jaren is dit leidend; het beleid wordt eind 2026 geëvalueerd en zo nodig herzien. De uitvoering van ons praktijkgericht onderzoek gebeurt binnen de [lectoraten](#)

en [Centres of Expertise](#), net als de verantwoording hierover. Daarbij volgen we het [kwaliteitsbeleid voor onderwijs en praktijkgericht onderzoek](#). Faculteiten ontvangen hierbij advies en ondersteuning van de bestuursstaf en centrale diensten.

Het strategisch onderzoeksbeleid sluit aan op landelijke lijnen, zoals de Strategische Onderzoeksagenda hbo 2022-2025 van de Vereniging Hogescholen en de afspraken uit het Bestuursakkoord 2022 hoger onderwijs en wetenschap met de minister van OCW. Vanwege het bestuursakkoord ontvingen wij in 2023 8,1 miljoen euro als impuls voor praktijkgericht onderzoek. Deze middelen zetten we in om de onderzoekscapaciteit te versterken, om de Centres of Expertise en kenniscentra te ondersteunen en om de kwaliteit van het praktijkgericht onderzoek te borgen.

Aantal lectoraten dat bijdraagt aan de **Strategische Onderzoeksagenda hbo 2022-2025**

Thema	Aantal lectoraten
Gezondheid en Welzijn	27
Onderwijs- en talentontwikkeling	21
Veerkrachtige samenleving: in de wijk stad en regio	31
Sleuteltechnologieën en duurzame materialen	15
Gebouwde omgeving duurzaam en leefbaar	14
Duurzaam transport en intelligente logistiek	4
Duurzame landbouw water en voedselvoorziening	1
Energietransitie en duurzaamheid	12
Kunst en de creatieve industrie	20
Ondernemen verantwoord en vernieuwend	4
Veiligheid	4
Toerisme en gastvrijheid	1
Anders:	
AI	3
Arbeidsmarkt & werk	4
Doorwerking praktijkgericht onderzoek	1

Doorwerking en zichtbaarheid praktijkgericht onderzoek

Met het praktijkgerichte onderzoek in onze lectoraten en Centres of Expertise dragen we bij aan het begrijpen en oplossen van de grote vraagstukken in de maatschappij. Het is belangrijk dat de kennis die we ontwikkelen haar weg vindt naar de beroepspraktijk. Lectors en docent-onderzoekers hebben hierin een grote rol. Zij wisselen tijdens het hele onderzoeksproces voortdurend kennis uit met partners uit de beroepspraktijk. Lectors doen dat onder meer in hun lectorale redes.

In 2023 hielden vijf lectors hun lectorale rede:

- Anne Eskes: To involve or not to involve? Het belang van patiënt- en familieparticipatie in de klinische zorg
- Yolanda Nijssen: Herstelgericht werken bij ernstige psychische aandoeningen: doen we de juiste dingen en doen we ze goed?
- Janette Bessembinder: Klimaatgeletterdheid
- Anna Custers: Armoede in een rijk land
- Hessel Nieuwelink: Bevorderen van veerkrachtige democratische gezindheid: een pleidooi voor het versterken van burgerschapsonderwijs.

Daarnaast maken onderzoeksteams de resultaten van onderzoek zoveel mogelijk toegankelijk via onze **Research Database** met het stappenplan 'open acces' via de **Bibliotheek**. Bij 568 (95%) van de 595 publicaties uit 2023 staat er een elektronische versie in Pure, ons

eigen publicatiesysteem. Deze elektronische versies zijn niet altijd openbaar toegankelijk, bijvoorbeeld vanwege een embargo. 466 publicaties zijn daadwerkelijk open access gepubliceerd. Dat is 78% (tegen 77% in 2022). In totaal zijn van de 595 publicaties er 343 wetenschappelijk, 166 professioneel, 21 educational en 65 societal.

Centres of Expertise

In de Centres of Expertise (CoE's) werken lectors en docent-onderzoekers uit verschillende faculteiten aan maatschappelijke thema's. Dat doen ze samen met onderzoekers van andere kennisinstellingen, partners uit de overheidssector, het bedrijfsleven en de maatschappelijke sector en burgers.

Doel is om gezamenlijk onderzoek te doen en te innoveren, experimenteren en investeren in toekomstbestendig hoger beroepsonderwijs en beroepspraktijk. De Centres of Expertise zijn ook bedoeld om (gewenste) economische en maatschappelijke transitie te versnellen.

Wij zijn penvoerder van zeven **Centres of Expertise**, die zich allemaal richten op maatschappelijke vraagstukken in de metropoolregio Amsterdam. Na een herijkings-traject van het CoE Urban Governance and Social Innovation (naar aanleiding van de peer review in 2021) kreeg dit centre een andere naam: Rechtvaardige Stad (Just City). Die doet meer recht aan de inhoudelijke focus en aan de multidisciplinaire aanpak en organisatie. We vinden het belangrijk dat CoE's een goede uitgangspositie hebben voor de publiek-private en publiek-publieke samenwerkingsverbanden. De afspraken daarover hebben we in 2023 vastgelegd in het kader voor de ontwikkeling van CoE's. Dit schetst de criteria waaraan CoE's vanuit ons perspectief moeten voldoen, de positie en governance, de beheerorganisatie en de kwaliteitszorg. Dit met het oog op het aangaan van externe samenwerkingsverbanden.

Overzicht Centres of Expertise

Rechtvaardige stad (Just City)

Het Centre of Expertise Rechtvaardige Stad wil bijdragen aan de ambitie dat de stad van iedereen is. Een rechtvaardige stad is niet makkelijk te definiëren en misschien wel voor iedereen anders. Juist daaruit ontstaan wezenlijke vragen waarbij kennis over rechtvaardigheid helpt. Wij kunnen vraagstukken ondersteunen met concrete handvatten over die rechtvaardigheid. We kijken naar zogenaamde ruimtelijke rechtvaardigheid, maar ook naar sociale en culturele rechtvaardigheid, klimaat- of ecologische rechtvaardigheid en politieke rechtvaardigheid. Vanuit het Centre of Expertise werken we daaraan door:

- onderzoek te verrichten naar rechtvaardigheid op verschillende terreinen, waarbij we diverse perspectieven op rechtvaardigheid in kaart brengen;
- methoden te ontwikkelen om rechtvaardigheid mee te nemen in besluitvorming en beleidsvorming;
- vaardigheden te ontwikkelen om om te gaan met tegenstrijdige percepties en uitkomsten.

Met deze inzichten leiden we toekomstige professionals op die vanuit hun vakgebied bijdragen aan een rechtvaardige maatschappelijke vernieuwing in de stad. We ontwikkelen concrete handvatten voor het creëren van publieke waarde, brede welvaart en samenwerking tussen publieke sector, inwoners en organisaties.

Applied Artificial Intelligence

We co-create to make AI work. Dit Centre of Expertise profileert zich op de toepassing van Artificial Intelligence binnen de werkvelden waarvoor wij opleiden. Verantwoord gebruik is daarbij de rode draad. Er zijn zeven onderzoeksgroepen, in elke faculteit een. Gezamenlijk bouwen de onderzoekers aan kennis en succesvolle toepassingen van AI én werken ze aan vertrouwen in oplossingen.

Creative Innovation

Het Centre of Expertise for Creative Innovation werkt aan een samenleving die creativiteit, verbeeldingskracht en verschillende perspectieven standaard inzet bij het aanpakken van maatschappelijke vraagstukken. De complexe en urgente uitdagingen vragen om nieuwe oplossingen en manieren van denken en doen. En de

creatieve sector (kunst, design, digitale media en technologie) heeft als geen ander het vermogen nieuwe toekomst te verbeelden, vorm te geven en mensen te verbinden en te bewegen. In al onze activiteiten werken we samen met onderzoekers, docenten en studenten van de vier partnerhogescholen en altijd met partners in de stad. Kennisdeling en kennisontwikkeling staan hierbij centraal. Binnen onze koers houden we rekening met relevante ontwikkelingen voor de creatieve sector, zoals de groeiende maatschappelijke rol van kunst en ontwerp, de invloed van digitalisering en technologie, het belang van diversiteit en inclusie, en de noodzaak om aan te sluiten bij een snel veranderende arbeidsmarkt.

Economic Transformation

Het Centre for Economic Transformation (CET) ontwikkelt kennis om de transformatie naar een eerlijke en duurzame economie te versnellen. In deze tijden van grote, urgente maatschappelijke vraagstukken zoals klimaatverandering, ongelijkheid, verduurzaming, digitalisering en energie is het noodzakelijk om oude economische modellen te heroverwegen. We willen een nieuwe, duurzame en eerlijker benadering van de economie bevorderen, en werken nauw samen met pioniers uit bedrijven en organisaties die willen versnellen naar een toekomstbestendige economie. Het CET biedt een platform aan iedereen die de transitie naar een meer waardegedreven, duurzame en eerlijke wereld helpt te versnellen. Samen met onderzoekers, docenten, studenten en bedrijven werken we aan kennisontwikkeling en innovatie vanuit de volgende kernthema's:

- transformeren naar goed werk en vakmanschap: van mensen als middelen naar professionals die gericht zijn op de toekomst van goed werk;
- transformeren naar nieuwe bedrijfsmodellen: van lineair, voorbij circulair, naar een regeneratieve economie door natuur en gemeenschappen te herstellen;
- transformeren naar mede-eigendom: van weinig naar veel eigenaren, die weer controle krijgen over financiële en bedrijfsprocessen;
- transformeren naar eerlijke economische ecosystemen: van fragiel en destructief naar sterk en zorgzaam.

Daarnaast vertaalt het CET de belangrijkste maatschappelijke ontwikkelingen en uitdagingen naar aantrekkelijk onderwijs. Zodat we onze studenten opleiden tot toekomstbestendige professionals die beschikken over eenentwintigste-eeuwse vaardigheden en die kennis

hebben over de duurzame economische principes van de eenentwintigste eeuw.

Urban Education

Het Centre of Expertise Urban Education richt zich op gelijke kansen van kinderen en jongeren in de grote stad. We ondersteunen professionals die zich bezighouden met opgroeien en opvoeden (uit onder meer onderwijs, jongerenwerk en jeugdzorg). Dit doen we in nauwe samenwerking met kennisinstellingen en beleidsmakers.

Het CoE wil bijdragen aan de ontwikkeling van inclusieve opvoedings- en onderwijsarrangementen om de kansen voor jeugdigen en (toekomstige) professionals in de grootstedelijke omgeving te vergroten. Zo bouwen we mee aan een inclusieve samenleving. We richten ons op drie onderwerpen: dialoog als middel in tijden van polarisatie; armoede en bestaanszekerheid; het benutten van verborgen kennisbronnen.

City Net Zero

City Net Zero draagt bij aan een klimaatneutrale, circulaire en klimaatbestendige stad door op actie-gerichte wijze praktijkgericht, interdisciplinair en innovatief onderzoek te doen. We versterken de interactie tussen onderzoek, onderwijs en de praktijk en laten de opgedane kennis goed landen. De Metropoolregio Amsterdam staat hierin centraal. Experimenten richten zich op het schaalniveau van het gebouw, de straat of de wijk en hebben een link met de provincie.

De Metropoolregio Amsterdam wil in 2050 klimaatneutraal (nul uitstoot van broeikasgassen), circulair (zero waste) en klimaatbestendig (zero impacts of climate extremes) zijn. Deze transitie naar een duurzame stad is technisch complex en creatief uitdagend. Dit vraagt om doordachte businessmodellen, verregaande digitalisering, gedegen beleid en actieve burgerparticipatie. De realisatie van de duurzame stad moet een plek vinden in een continu transformerende stad als het gaat om wonen en mobiliteit. Een interdisciplinaire aanpak is daarom cruciaal.

Urban Vitality

In de grootstedelijke omgeving bestaan grote gezondheidsverschillen tussen de bewoners, zowel in levensverwachting als in aantal ziektevrije jaren. Het Centre of Expertise Urban Vitality wil de gezondheidsverschillen in de Metropoolregio Amsterdam verkleinen en de vitaliteit

van alle burgers in deze omgeving bevorderen. Vitaliteit is een positief begrip dat energie, veerkracht en motivatie uitdrukt. Het is de som van lichamelijk, psychisch en sociaal welbevinden. Vitaliteit omvat het concept van Positieve Gezondheid waarbij ook de verbinding met anderen en plezier in sport en bewegen zijn ingesloten. Het bevorderen van vitaliteit gaat over preventie en behandeling, cure en care, voor jong en oud, over aan- en afleren van gedrag en een gezonde leefomgeving.

Binnen het CoE werken onderwijs- en kennisinstellingen, overheid, (zorg)organisaties, bedrijven en burgers samen aan creatieve oplossingen en duurzame innovaties die aansluiten bij de ontwikkelingen en innovaties in het werkveld.

Arts & Education

Het Centre of Expertise Arts & Education draagt bij aan de kansengelijkheid van leerlingen, studenten en (toekomstige) professionals. Dit CoE sluit aan op de behoefte aan toekomstige professionals in de maatschappij: professionals die zich kunnen buigen over oplossingen voor 'wicked' problemen, die over de grenzen van hun discipline heen kunnen kijken en die uitblinken in vakoverstijgende vaardigheden. Het CoE is een samenwerking van de amsterdamse Hogeschool voor de Kunsten (penvoerder), HKA, iPabo, Codarts, St Joost School of Art & Design, HvA, ROC van Amsterdam en Flevoland.)

Regionale, landelijke en Europese samenwerking

Onze lectoraten vormen met de Universiteit van Amsterdam, de Vrije Universiteit en het Amsterdam Universitair Medisch Centrum een coalitie van kennisinstellingen. Samen met de gemeente Amsterdam hebben we drie thema’s vastgesteld waarop we samenwerken: Artificial Intelligence (AI Technology for People), Health en Climate Neutral City. Wij hebben de lead in het laatstgenoemde thema. Dat richt zich op de ambitie van de gemeente Amsterdam om in 2030 een klimaatneutrale stad te zijn. De gemeente is hiervoor geselecteerd in de EU Missie 100 Climate Neutral Cities. Dat is onderdeel van het Europese programma voor onderzoek en ontwikkeling Horizon Europe.

Ook het Europese samenwerkingsverband U!REKA (Urban Research and Education Knowledge Alliance) beoogt een strategische en structurele samenwerking. Het doel is vergelijkbaar: ons onderwijs en onderzoek integreren, met een specifieke focus op het bijdragen aan een duurzame, menselijke, inclusieve en toekomstbestendige transitie naar klimaatneutrale en slimme steden. De selectie van U!REKA als Europese Universiteit is toegelicht in de paragraaf Internationalisering, eerder in dit hoofdstuk.

Lectoraten en Centres of Expertise nemen ook deel aan coalities en projecten die bijdragen aan complexe vraagstukken. Zoals:

- Het **Missiegedreven innovatie- en topsectorenbeleid** van het kabinet. Dit beleid richt zich op samenwerking tussen publieke en private partijen op het gebied van maatschappelijke thema’s als energietransitie & duurzaamheid; gezondheid & zorg; landbouw, water,

voedsel en veiligheid.

- Projecten gefinancierd vanuit het **Nationaal Groeifonds** die ervoor moeten zorgen dat ons land, gezien de transitie die we doormaken, een aantrekkelijk land blijft om in te leven en te ondernemen.
- **De Nationale Wetenschapsagenda**, die als doel heeft om kennis in te zetten voor de aanpak van maatschappelijke vraagstukken.
- Het programma van de Europese Commissie om kennis in te zetten voor het oplossen van maatschappelijke vraagstukken die in heel Europa spelen: **Horizon Europe**.

Loopbaanperspectieven en professionele vaardigheden

Als goed werkgever stimuleren wij de professionele groei van medewerkers. Goede loopbaanmogelijkheden voor docent-onderzoekers dragen daaraan bij. Zo introduceerden we in 2021 de positie van associate lector. Dat biedt onder meer hogeschoolhoofddocenten en hbo-postdocs een perspectief om door te groeien in onderzoek. Afgelopen jaar zijn er acht nieuwe associate lectoren benoemd.

Daarnaast heeft een aantal veelbelovende, gepromoveerde docent-onderzoekers de mogelijkheid om via een *tenure track* door te groeien naar de rol van lector. In 2023 is er één zogeheten ‘persoonlijk lector’ benoemd: Catherine van Beuningen, zij werd persoonlijk lector Taalontwikkeling en Meertaligheid.

Gehonoreerde aanvragen bij fondsen en programma’s

	Aantal gehonoreerde aanvragen met HvA als hoofdaanvrager	Aantal gehonoreerde aanvragen met HvA als medeaanvrager*
Missiegedreven innovatie- en topsectorenbeleid	7	1
Nationale Wetenschapsagenda	1	1
Groeifonds*	n.v.t.	8
Europese onderzoeksprogramma’s (o.a. Horizon, Interreg)	1	7
Andere aanvragen met kennispartners	42	11

*Bij enkele Groeifondsprogramma’s zijn wij niet expliciet als medeaanvrager betrokken, maar bijvoorbeeld via de Vereniging Hogescholen. Wij waren in 2023 als medeaanvrager betrokken bij acht aanvragen in ronde 3 van het Nationale Groeifonds waarvoor middelen (voorlopig) zijn toegekend en/of waarvoor middelen zijn gereserveerd. De komende jaren worden hiermee activiteiten van de HvA gefinancierd. Ook komen hier calls uit voort waarop de HvA als hoofdaanvrager of medeaanvrager zal inschrijven.

Benoeming acht nieuwe associate lectoren

Associate lector	Onderzoekslijn	Onderdeel van kernlectoraat
Dr. Margriet Pol	Technologie en Participatie	Ergotherapie
Dr. Izaak Dekker	Didactiek en curriculumontwikkeling	Maatwerk Leren en Instructie
Dr. Joanna Holt	Technologie in het Onderwijs	Didactiek van de Betavakken
Dr. Floor Rombout	Burgerschapsonderwijs	Burgerschapsonderwijs
Dr. Daphne Wiersema	Studentbegeleiding in het hbo	Kansrijke schoolloopbanen in een Diverse Stad
Dr. Fadie Hanna	Pedagogisch handelen in het beroepsonderwijs	De Pedagogische Functie van Onderwijs en Opvoeding
Dr. Daniël Bossen	eHealth & Beweeggedrag	Oefentherapie
Dr. Jaz Hee-jeong Choi	Civic Interaction Design	Civic Interaction Design

Het hbo kent een eerste cyclus (bachelor) en een tweede cyclus (professional master). Daar komt nu een derde cyclusoopleiding bij in de vorm van een pilot: de Professional Doctorate (PD). In dit traject ontwikkelen kandidaten zich tot onderzoekende professionals die leren interveniëren in complexe praktijken. Deze pilot wordt in de periode tot 2029 verder verfijnd.

De kandidaten voor de Professional Doctorate zijn in het bezit van een masterdiploma, hebben praktijkervaring opgedaan en werken in een omgeving die relevant is voor hun onderzoek én voor een van de zeven domeinen uit de pilot. In 2023 zijn drie kandidaten in de domeinen Kunst & Creatief en Gezondheid & Welzijn gestart. We participeren daarnaast in de domeinen

Maritiem, Leren & Professionaliseren en Techniek & Digitalisering. Die starten in de loop van 2024 en 2025 met de eerste kandidaten.

In 2023 begon een meerjarig project om professionalisering van docent-onderzoekers in praktijkgericht onderzoek en hun loopbaanmogelijkheden hierin te versterken. Dit is een project uit het Bestuursakkoord om praktijkgericht onderzoek in het hbo te verstevigen. Als resultaat hiervan ontwikkelden we een leergang 'Verantwoorde onderzoekspraktijken'. Een toelichting staat in het hoofdstuk Mensen van dit jaarverslag.

Onderzoeksomvang

Personele inzet

Categorie	Aantal	Aantal fte's gemiddeld op jaarbasis
Lectoren	72	0,75
Onderzoekers en docent-onderzoekers	440	0,39
Kandidaten Professional Doctorate*	3	0,53
Promovendi	68	0,60
Postdocs	3	0,73
Onderzoeksondersteuning	123	0,53
Totaal onderzoeksmedewerkers	709	
Aanstelling lectoren	Percentage lectoren met vaste aanstelling: 98%	Percentage lectoren met tijdelijk contract: 2%
Gemiddelde omvang aanstelling lector aan de hogeschool (in fte)	0,75	
Aantal lectoren met een (externe) dubbelaanstelling bij bedrijfsleven, universiteit of ander instituut	33	

* exclusief twee PD-kandidaten van FBE die hun traject in het buitenland volgen en geen SIA-beurs ontvangen.

Gepromoveerde docent-onderzoekers

Naam	Faculteit	Titel proefschrift	Datum promotie
Sjoukje Goldman	FBE	Business performance and purchase intentions in cross-border e-commerce: Insights from retailer and consumer perspectives..	22 06 2023
Victor Cabral	FBE	'A look inside the coworking space. The social and entrepreneurial relevance of new flexible office space environments.	25 01 2023
Willemke Stilma	FG	Airway care interventions and prone positioning in critically ill patients.	08 06 2023
Margreet Wortman	FG	Psychosomatic therapy for patients with persistent somatic symptoms in primary care: effectiveness, costs and working mechanisms.	01 12 2023
Sanne Rumping	FMR	Fostering supportive structures for families in the neighbourhood.	02 02 2023
Daniel Friesen	FT	Understanding the Use of Automation in Helicopters.	19 01 2023
Koos Johannes	FT	Use of BIM for performance monitoring of sustainable buildings in the circular economy.	16 01 2023
Jurjen Helmus	FT	Data-analyse elektrische oplaadinfrastructuur.	17 03 2023

Ontwikkeling onderzoeksinzet

	Aantal 2022	fte 2022	Aantal 2023	fte 2023
onderzoekers	532	263	586	268
ondersteuners	87	47	123	65

Het onderzoek in een lectoraat wordt uitgevoerd door een team onder leiding van een lector. Het hart van het lectoraat bestaat uit docent-onderzoekers, promovendi, postdocs en PD-kandidaten. In 2023 zijn er acht docent-onderzoekers gepromoveerd.

Om onze onderzoeksambities waar te maken, hebben we voldoende collega's nodig die onderzoek doen en onderzoeksteams ondersteunen. De komende jaren breiden we de capaciteit hiervoor uit. Daarvoor zetten we de extra middelen voor praktijkgericht onderzoek uit het Bestuursakkoord in. In 2023 leidde dat tot een behoorlijke toename van de onderzoeksinzet.



Marta Malé-Alemany

Hoofd van het Robotlab

'Waar ik zo trots op ben is dat we er in het lab echt in zijn geslaagd om studenten en docenten deel te laten nemen aan dit onderzoek. En iedereen wint daarbij. Woningcorporaties profiteren van de ontwikkelingen en studenten studeren af on the top of their game. Op urgente maatschappelijke uitdagingen die nu actueel zijn met technologieën die nu ontwikkeld en ontdekt worden.'

▶ Lees meer

Lectoren

Faculteit	Lectoraat (of onderzoekslijn bij associate lector)	Naam	Bijzonderheden (dubbelfuncties, aanstellingsdatum)
FBE	Samenwerkende Professionals	dr. Daniel van Middelkoop	
FBE	Urban Economic Innovation	dr. Willem van Winden	
FBE	Collaborative Innovation and Entrepreneurship	dr. Lori DiVito	
FBE	Digital Commerce	dr. Jesse Weltevreden	
FBE	Emerging Technology for Business	dr. Tibert Verhagen	
FBE	Corporate Governance & Leadership	dr. Frank Jan de Graaf	
FBE	i.o. Arbeid en Menselijk Kapitaal in Transitie	dr. Hafid Ballafkih	Persoonlijk lector
FBE	Ondernemerschap	dr. Ingrid Wakkee	
FBE	Netwerksamenwerking	dr. Julie Ferguson	Associate lector
FBSV	Bewegen In en Om School	dr. Mirka Janssen	
FBSV	Voeding en Beweging	prof. dr. ir. Peter Weijs	Dubbelfunctie: VU - bijzonder hoogleraar Amsterdam UMC
FBSV	Talentontwikkeling in Sport en Bewegen	prof. dr. Geert Savelsbergh	Dubbelfunctie: VU - hoogleraar
FBSV	Sport- en Prestatiepsychologie	dr. Raoul Oudejans	Dubbelfunctie: VU - UHD
FBSV	Optimalisatie van Sportprestatie	dr. Mathijs Hofmijster	Dubbelfunctie: VU - UD
FDMCI	Network Cultures	dr. Geert Lovink	Dubbelfunctie: UvA-hoogleraar
FDMCI	Digital Life	dr. Somaya Ben Allouch	Dubbelfunctie: UvA-hoogleraar
FDMCI	Civic Interaction Design	dr. Martijn de Waal	
FDMCI	Creative Media for Social Change	prof. dr. Tamara Witschge	Dubbelfunctie: RUG-hoogleraar
FDMCI	Fashion Research & Technology	dr. Troy Nachtigall	Dubbelfunctie: TU Eindhoven
FDMCI	Fashion Design & Identity	dr. José Teunissen	Benoemd op 1 mei 2023
FDMCI	Visual Methodologies	dr. Sabine Niederer	
FDMCI	Doorwerking Praktijkgericht Onderzoek	dr. Harry van Vliet	
FDMCI	Responsible IT	dr. Nanda Piersma	Dubbelfunctie: CWI, SER
FDMCI	Applied Quantum Computing	dr. Marten Teitsma	Dubbelfunctie: CWI
FDMCI	Cyber Security		vacant
FDMCI	Responsible Artificial Intelligence	dr. Pascal Wiggers	Associate lector
FDMCI	Civic Interaction Design	dr. Jaz Hee-jeong Choi	Benoemd op 1 oktober 2023 tot associate lector
FG	Geïntegreerde Complexe Zorg	dr. Corine Latour	Dubbelfunctie: GRZPLUS
FG	Herstelgericht Werken bij Ernstige Psychische Aandoeningen	dr. Yolanda Nijssen	Dubbelfunctie: Parnassia groep
FG	Patiënt- en Familieparticipatie in de Klinische Zorg	dr. Anne Eskes	Dubbelfunctie: Amsterdam UMC, OLVG
FG	Oefentherapie - dagelijks bewegen	dr. Bart Visser	Dubbelfunctie: GRZPLUS
FG	Fysiotherapie - transitie van zorg bij complexe patiënten	prof. dr. Raoul Engelbert	Dubbelfunctie: UvA - bijzonder hoogleraar, Amsterdam UMC
FG	Professioneel Redeneren en Gedeelde Besluitvorming	dr. Stephan Ramaekers	Dubbelfunctie: Amsterdam UMC
FG	Ergotherapie - Participatie en Omgeving	dr. Margo van Hartingsveldt	
FG	Acute Ouderenzorg	prof. dr. Bianca Buurman	Dubbelfunctie: UvA/AMC - hoogleraar, gestopt per januari 2023
FG	Revalidatie in de Acute Zorg	dr. Marike van der Schaaf	Dubbelfunctie: UvA/AMC - UHD
FG	Functioneel Herstel bij kanker	dr. Martijn Stuiver	Dubbelfunctie: Amsterdam UMC, NPI, NKI
FG	Gezondheid en Omgeving	dr. Lea den Broeder	Dubbelfunctie: RIVM - adviseur
FG	Interprofessionele Zorg voor Chronische Gewrichtsaandoeningen	dr. Martin van der Esch	Dubbelfunctie: Amsterdam UMC, Reade - fysiotherapeut/onderzoeker

> **vervolg Lectoren**

Faculteit	Lectoraat (of onderzoekslijn bij associate lector)	Naam	Bijzonderheden (dubbelfuncties, aanstellingsdatum)
FG	Critical Care	dr. Frederique Paulus	Dubbelfunctie: AMC - sr researcher/ staff advisor
FG	Technologie en Participatie	dr. Margriet Pol	Benoemd op 1 januari 2023 tot associate lector. Dubbelfunctie: UNOAmsterdam
FG	eHealth & Beweggedrag	dr. Daniël Bossen	Benoemd op 1 september 2023 tot associate lector
FMR	Jeugdzorg	dr. Leonieke Boendermaker	Dubbelfunctie: UvA - bijzonder hoogleraar
FMR	Forensische Jeugdzorg	dr. Marc Noom	Dubbelfunctie: UD UvA
FMR	Langdurige Zorg en Ondersteuning	dr. ir. Rick Kwekkeboom	
FMR	Management van Cultuurverandering	dr. Alex Straathof	
FMR	i.o. Legal Management & Technologie	dr. Ivar Timmer	Persoonlijk lector
FMR	Legal Management	dr. Arnt Mein	
FMR	Armoede Interventies	dr. Anna Custers	
FMR	Youth Spot	dr. Stijn Sieckelinck	
FMR	Stedelijk Sociaal Werk	dr. Lex Veldboer	
FMR	Coördinatie Grootstedelijke Vraagstukken	dr. Stan Majoor	
FMR	Higher Education, Research & Innovation	dr. Didi Griffioen	
FMR	Psychologie voor een Duurzame Stad	dr. Reint Jan Renes	
FMR	Klimaatgeletterdheid	dr. Janette Bessembinder	Dubbelfunctie: KNMI
FOO	Leren en Innoveren	dr. Marco Snoek	
FOO	De Pedagogische Functie van Onderwijs en Opvoeding	prof. dr. Ruben Fukkink	Dubbelfunctie: UvA-bijzonder hoogleraar
FOO	i.o. Taalontwikkeling en Meertaligheid	dr. Catherine van Beuningen	Op 1 oktober benoemd tot persoonlijk lector
FOO	Didactiek van de Bètavakken	dr. Bert Bredeweg	Dubbelfunctie: UvA-UHD
FOO	Maatwerk in Leren en Instructie	prof. dr. Ron Oostdam	Dubbelfunctie: UvA- bijzonder hoogleraar
FOO	Burgerschapsonderwijs	dr. Hessel Nieuwelink	
FOO	Kansrijke Schoolloopbanen in een Diverse Stad	prof. dr. Louise Elffers	Dubbelfunctie: UvA-bijzonder hoogleraar
FOO	Didactiek van de Maatschappijvakken		vacant
FOO	Didactiek en curriculumontwikkeling	dr. Izaak Dekker	Benoemd op 1 september 2023 tot associate lector
FOO	Technologie in het Onderwijs	dr. Joanna Holt	Benoemd op 1 september 2023 tot associate lector
FOO	Burgerschapsonderwijs	dr. Floor Rombout	Benoemd op 1 september 2023 tot associate lector
FOO	Studentbegeleiding in het hbo	dr. Daphne Wiersema	Benoemd op 1 oktober 2023 tot associate lector
FOO	Pedagogisch handelen in het beroepsonderwijs	dr. Fadie Hanna	Benoemd op 1 november 2023 tot associate lector.
FT	Logistiek	dr. Dick van Damme	
FT	Circulair Ontwerpen en Ondernemen	dr. ir. Inge Oskam	
FT	Water In en Om de Stad	dr. ir. Jeroen Kluck	Dubbelfunctie: TAUW (bedrijfsleven)
FT	Bouwtransformatie	dr. Frank Suurenbroek	

> vervolg Lectoren

Faculteit	Lectoraat (of onderzoekslijn bij associate lector)	Naam	Bijzonderheden (dubbelfuncties, aanstellingsdatum)
FT	City Logistics	jhr. dr. Walther Ploos van Amstel	Dubbelfunctie: TCA (taxi centrale Amsterdam), TIAS Business School (UVT), Amsterdam Business School (UvAA), Duo raadslid Waterschap AGV
FT	Energie en Innovatie	dr. Renée Heller	
FT	Aviation Engineering	dr. Konstantinos Stamoulis	
FT	Dynamiek van Forensische Sporen	dr. Bas Kokshoorn	Dubbelfunctie: NFI
FT	Forensisch Onderzoek	prof. dr. Christianne de Poot	Dubbelfunctie: VU-hoogleraar

Budget

We investeerden 15,2 miljoen euro aan externe middelen (tweede en derde geldstroom) in onderzoek; dit was 12,8 miljoen in 2022. Hier tegenover staat 33,6 miljoen euro aan eerstegeldstroommiddelen (26,2 miljoen in 2022).

In 2023 hebben onderzoekers aanzienlijk minder middelen uit zowel de tweede als de derde geldstroom verworven. In de tweede geldstroom gaat het om 13,2 miljoen euro (was 17,8 miljoen in 2022) voor 76, veelal meerjarige, subsidieprojecten. 51% van het aantal projecten wordt bekostigd vanuit NWO/SIA, 9% vanuit Europese subsidies en 40% door andere nationale subsidies (ZonMW, ministeries). Externe partijen zegden 3,7 miljoen euro toe voor 236 grotere en kleinere onderzoeksprojecten. In 2022 was dit 4,4 miljoen. Een overzicht van alle inkomsten uit de tweede geldstroom staat in de bijlage Onderwijs en Onderzoek van dit jaarverslag.

Middeleninzet

Gerealiseerde inkomsten in € 1.000	
1 Inkomsten onderzoek 1e geldstroom	33.636
2 Inkomsten 2e geldstroom	10.985
3 Inkomsten 3e geldstroom	4.208
4 Overige middelen voor onderzoek die niet vallen onder voornoemde categorieën	892
Totaalbudget voor praktijkgericht onderzoek	49.720

Bron: Kenniscentra

Derdegeldstroom-projecten

Categorie	Aantal	Bijdrage externe partijen
tot € 20.000	184	€ 878.124
€ 20.000 - € 50.000	38	€ 1.212.158
€ 50.000 - € 100.000	4	€ 303.770
€ 100.000 en meer	10	€ 1.291.789
Totaal	236	€ 3.685.841

Bron: Kenniscentra

Onderzoekskwaliteit

We evalueren de kwaliteit van ons praktijkgerichte onderzoek iedere zes jaar, op basis van de standaarden in het [Brancheprotocol Kwaliteitszorg Onderzoek](#) voor hogescholen. In 2021 vond de laatste evaluatie plaats. De [externe evaluatiecommissie](#) beoordeelde toen de kwaliteit van het onderzoek bij vier van onze kenniscentra met een voldoende. Bij twee was de beoordeling 'goed' (de faculteiten Gezondheid en Sport, Bewegen en Voeding hebben een gezamenlijk kenniscentrum). De aanbevelingen van de externe evaluatie zijn meegenomen bij de actualisatie van het strategisch onderzoeksbeleid. In 2027 vindt de volgende externe evaluatie plaats.

In 2024 organiseren we, tussen de twee externe evaluaties, een tussentijdse interne evaluatie. Afgelopen jaar begonnen we met de voorbereiding. Het is een ontwikkelingsgerichte evaluatie met als doel te reflecteren op de huidige kwaliteit van onderzoek en de ontwikkeling sinds de evaluatie in 2021. Op basis daarvan maken de facultaire kenniscentra een ontwikkelplan om de kwaliteit van onderzoek verder te versterken.

Een randvoorwaarde voor de kwaliteit van het onderzoek is dat de ondersteuning up-to-date is, zowel wat betreft infrastructuur als bemensing (zie standaard 4 in het [Brancheprotocol Kwaliteitszorg Onderzoek](#)). We hebben daarom geïnvesteerd in goede onderzoeksfaciliteiten. Hiermee kunnen we de kwaliteit van onderzoeksprocessen borgen. Denk aan researchdata-management, open access-publiceren (Pure), ethische toetsing, afhandeling van kwesties rondom schending van wetenschappelijke integriteit en de opslag en toegankelijkheid van onderzoeksproducten en -activiteiten.

We vinden hoogwaardig onderzoek, integriteit en bescherming van data belangrijk en ondersteunen de openscience-gedachte voor de ontwikkeling van onderzoekskwaliteit en integriteit. Voor de (verplichte) procedures die dat met zich meebrengt, hebben we in 2023 de online omgeving Research Management Services in gebruik genomen. Daarin kunnen onderzoeksteams op een efficiënte en veilige manier data-managementplannen opstellen en de bescherming van persoonsgegevens en ethische toetsing regelen.

In 2023 ondertekenden we de [Declaration on Research Assessment](#) (Verklaring van San Francisco over onderzoeksbeoordeling DORA). Daarmee sloten we ons als eerste hogeschool in Nederland aan bij de [Coalition for](#)

[Advancing Research Assessment](#) (CoARA). Zo ondersteunen we het wereldwijde initiatief voor de hervorming van onderzoeksbeoordelingen. CoARA kiest voor een inclusievere aanpak; kwaliteit en impact staan daarbij voorop. Wij onderschrijven dit doel.

De Bibliotheek speelt een belangrijke rol in de tweede-lijns-ondersteuning van de faculteiten bij open science. Met middelen uit het Bestuursakkoord investeerde de Bibliotheek het afgelopen jaar in specialisten op het gebied van communitymanagement, open science & digital skills, FAIR Research Data Management en op het gebied van het publiceren van praktijkgericht onderzoek.

Leergang Verantwoorde onderzoekspraktijken

We vinden het belangrijk dat onze docenten hun studenten zo begeleiden, dat die op een integere, verantwoorde manier stage- en afstudeeronderzoek kunnen doen. En, belangrijker nog, dat ze inzicht krijgen in onderzoeksdilemma's. Hiervoor ontwikkelden we de training Verantwoorde onderzoekspraktijken. Meer hierover in het hoofdstuk Medewerkers van dit jaarverslag

Duurzaam onderzoek

Voor het dashboard Duurzaamheid in Onderzoek is in 2023 de eerste nulmeting uitgevraagd bij alle lectoraten. 24 lectoraten hebben de volledige vragenlijst doorlopen en dit geeft een beeld van hoe duurzaamheid in de onderzoekspraktijk terugkomt. Van de 24 lectoraten geven 21 aan dat duurzaamheid onderdeel is van onderzoeksbeleid en strategie. Bij 22 ondervraagde lectoraten nemen onderzoekers een duurzaamheidsperspectief in bij onderzoeksopdrachten uit het werkveld. 19 van de bevraagde lectoraten geven aan dat medewerkers worden ondersteund bij het integreren van duurzaamheid in onderzoek. De opleidingen en lectoraten gebruiken de inzichten uit beide Dashboards om de duurzaamheidsaspecten in onderwijs en onderzoek verder te ontwikkelen.

'We willen naar een kantelpunt in het denken over duurzaamheid'

Interview met lector Reint Jan Renes, aan wie de Delta Premie toegekend is

Onderzoek van het Jaar: Circulair wood for the neighborhood

Miljoenensubsidie voor consortium verbetering jeugdzorg

'Mensen onderschatten hoe cultuur doorwerkt in hun organisatie'

Oprichting Klimaatonderzoek Initiatief Nederland, met Ted Veldkamp en Reintjan Renes. Gezamenlijk onderzoek van kennisinstellingen.

Black Friday: drie experts van de HvA over hoe we van onze koopdrift afkomen

Hoe de Centres of Expertise samenwerkten met de regio

Faculteit Maatschappij en Recht

Het CoE Urban Governance and Social Innovation lanceerde dit jaar een nieuwe naam: Rechtvaardige Stad. Dat hebben we gedaan met allerlei partners waarmee we samenwerken: van een Community of Practice Rechtvaardige Stad tot de MAAK-banken en de gemeente Amsterdam. Als partner van de alliantie Samen Nieuw-West zijn we onderdeel van het nationaal programma Leefbaarheid en Veiligheid. Met ons CoE Rechtvaardige Stad voorop, dragen we met onze kennis én met bewoners van Nieuw-West bij aan structurele verbetering van Nieuw-West op vijf belangrijke opgaven:

- 1 **Eigenaarschap, inclusie en democratie** – van, voor, met en door bewoners
- 2 **Veiligheid** – verbonden en veilig zijn
- 3 **Werk en bestaanszekerheid** – ongelijk investeren in gelijke kansen
- 4 **Wonen en leefomgeving** – een fijne plek hebben om te wonen en (samen) te leven
- 5 **Kansen voor de jeugd** – optimale ontwikkeling en perspectief voor de jeugd.

De alliantie bestaat uit meer dan 65 partijen, waaronder bewonersorganisaties, woningcorporaties, politie, Openbaar Ministerie, welzijnsorganisaties, ondernemersverenigingen, scholengroepen, de Rijksoverheid en de gemeente. Het aantal partijen groeit, want elke partij die graag wil en kan bijdragen, mag aansluiten. Als partner willen we zorgen dat wij duurzaam (structureel) deelnemen aan de alliantie en dat dit leidt tot een aantoonbare bijdrage aan de geformuleerde opgaven. Dat doen we door onderwijsprojecten in Nieuw-West op te zetten, door bij te dragen met kennis en onderzoek aan de opgaveteams en met een integraal programma voor samen leren (impact en evaluatie van alliantie).

Faculteit Techniek

In het aangaan van nieuwe partnerschappen of het toetreden tot samenwerkingsverbanden richt het CoE City Net Zero zich stevast op de stad Amsterdam en de regio daaromheen - de Metropoolregio Amsterdam, MRA. Het CoE is bijvoorbeeld kernpartner van OpenAmsterdam (voorheen: Amsterdam Smart City), COOP Centraal en Energielab Zuidoost. Ook is City Net Zero penvoerder van CIRCOLLAB (focus: Metropoolregio Amsterdam). Daarnaast voert het CoE gesprekken over toekomstige partnerschappen en/of structurele samen-

werking (bijvoorbeeld op LLO) met de gemeente Amstelveen en de Metropoolregio zelf. Met de gemeente Amsterdam en Amsterdamse kennisinstellingen bestaat doorlopend goede samenwerking. In 2023 speelde City Net Zero een belangrijke rol bij het opzetten en vormgeven van het PAN Amsterdam-netwerk, dat het thema Duurzaamheid en Klimaat heeft. Dit netwerk bestaat naast ons uit de UvA, VU en Amsterdam UMC. De besteding van de middelen sluit aan op MRA-thema's en beleidsdocumenten. Zo werkte het CoE in 2023 aan een highlevel-bijeenkomst met het thema Verduurzaming Bedrijventerreinen (gepland in februari 2024). En bij het toekennen van zaaigelden voor onderwijs en onderzoek geldt de expliciete eis dat het project aansluit bij de regio.

Faculteit Gezondheid en Faculteit Beweging, Sport en Voeding

Het CoE Urban Vitality richt zich sterk op zijn directe omgeving, de Metropoolregio Amsterdam. In het afgelopen jaar werkte dit CoE aan een sterkere strategische samenwerking met de gemeente Amsterdam (in het bijzonder met de GGD en Sport&Bos), de zorginstellingen (in het bijzonder met Amsterdam UMC en Reade) en kennisinstellingen (VU, UvA, Amsterdam UMC, InHolland, Amsterdam Institute of Sport Sciences en Ben Sajat Centrum).

Een mooi voorbeeld van samenwerking is het kennisprogramma rondom de Lang Leven Thuisflats. Dit zijn wooncomplexen waarin ouderen geclusterd wonen. De woningcorporatie, zorg- en welzijnspartijen en bewoners werken nauw samen, met als doel de flat zo in te richten dat senioren zo lang mogelijk zelfstandig kunnen wonen. Ook wordt nagedacht over de inbedding in de buurt en de relatie tussen de flat, senioren uit de buurt en de bestaande sociale infrastructuur in de buurt. In Amsterdam zijn inmiddels op negen locaties initiatieven (pilots) in ontwikkeling voor Lang Leven Thuisflats. Bij dit kennisprogramma werkt het lectoraat Stedelijk Sociaal Werk samen met het lectoraat Ergotherapie - Participatie en Omgeving en met het Ben Sajatcentrum. Het project vindt plaats binnen de context van de Werkplaats Sociaal Domein Ouderen, waarvan het lectoraat Stedelijk Sociaal Werk voor de regio Amsterdam penvoerder is.

Faculteit Business en Economie

Het Women Entrepreneurs in Regional Inclusive Ecosystems (WeRIN)-project van het Centre for Economic Transformation heeft als doel om ondernemerschapsonderwijs inclusiever te maken en de inbedding van vrouwelijke ondernemers in het regionale ondernemer-

schapsklimaat te versterken. Steeds meer vrouwelijke studenten nemen deel aan ondernemerschapsonderwijs, maar ze worden lang niet allemaal ondernemer. Aangezien vrouwelijke studenten nu meer dan zestig procent van de studentenpopulatie in Europa uitmaken, betekent dit een aanzienlijk verlies van potentieel ondernemerstalent en -capaciteit. Inclusief ondernemerschapsonderwijs kent twee dimensies: de genderdimensie en de structurele dimensie. (Gender) inclusief zijn betekent dat vrouwen zich uitgenodigd voelen om deel te nemen aan ondernemerschap; (structureel) inclusief zijn betekent dat de grenzen van het hoger onderwijs overschreden worden en het bredere ondernemerschapsklimaat in de regio betreden kan worden. Dit zorgt voor inbedding van vrouwelijke ondernemers, zodat ze toegang hebben tot en betrokken zijn bij regionale netwerken én profiteren van de beschikbare middelen.

Faculteit Digitale Media en Creatieve Industrie

In het traject Verbeelding in Transitie werken negen onderzoeksgroepen uit het netwerk van het Centre of Expertise for Creative Innovation (CoECI) aan de ontwikkeling van een landelijk kenniscentrum voor creatieve innovatie en maatschappelijk verdienvermogen. De looptijd is acht jaar. Dit doen zij met maatschappelijke partners. Kennis en inzichten zijn gedeeld in leerbijeenkomsten en een podcast. In 2023 startten twee verbeeldingswerkplaatsen, waarin praktijkvragen zijn geformuleerd. Zo werkt de afdeling Werk, Participatie en Inkomen van de gemeente Amsterdam samen met de onderzoekers aan de inzet van creatieve methoden om mensen duurzaam naar werk te begeleiden. De tweede Verbeeldingswerkplaats is de OBA Next. Daarin wordt onderzocht hoe met (potentiële) gebruikers en stakeholders de bibliotheek van de toekomst eruit kan zien. De derde verbeeldingswerkplaats 'Climate Imaginaries' is in ontwikkeling.

Het Smart Maintenance Lab is één van de labs van het CoE Applied Artificial Intelligence (AAI) en de Faculteit Techniek. Het is een bruisende plek waar studenten, onderzoekers en bedrijven samenwerken aan praktijkgerichte oplossingen in predictive maintenance en smart industry. Een sleutelproject is de European Digital Innovation Hub Noordwest Nederland (EDIH), die het mkb in Utrecht, Flevoland en Noord-Holland ondersteunt in hun digitale transitie. Het lab biedt prototype-ontwikkeling, testfaciliteiten en trainingen. In 2023 hebben meer dan 200 studenten meegewerkt aan vraagstukken van de bedrijven. Zij zijn dus direct betrokken bij real-world vraagstukken. Bedrijven

plaatsen hun apparatuur in het lab, waar ze samen met studenten en onderzoekers aan oplossingen werken. Door fysieke twins te simuleren, creëren we een verbinding tussen engineering- en ICT-studenten. Partners in de regio zijn onder meer de FME, bedrijven zoals Freezer Data en Boon Edam en de ROM Midden-Nederland.

Succesvolle samenwerkingsverbanden van de Centres of Expertise (CoE's) met kennispartners

Faculteit Onderwijs en Opvoeding

Het Kenniscentrum Ongelijkheid nam het initiatief voor het onderzoeksprogramma [Een \(on\)zeker bestaan in de stad](#). Dat programma heeft als doel om de bestaanszekerheid van bewoners van de Metropoolregio Amsterdam te onderzoeken langs verschillende dimensies, waaronder inkomen, werk, wonen en de betaalbaarheid van voorzieningen in de stad. Het programma brengt de financiële belemmeringen in kaart die volwaardige participatie in verschillende levensdomeinen en levensfasen in de weg kunnen staan. Bijvoorbeeld onzekerheid op het gebied van werk en inkomen, schuldenproblematiek, stijgende woonlasten of zorgkosten. De vraag naar de samenhang en cumulatie van zulke belemmeringen staat centraal, én de vraag hoe we de cumulatie van bestaansonzekerheid binnen generaties en over generaties heen kunnen doorbreken. De consortiumpartners zijn naast ons: UvA, VU, Nibud, Pantar, ROC van Amsterdam, Cordaan, Gemeente Amsterdam – O&S, gemeente Amsterdam – WPI, Gemeente Amsterdam – WSP.

Faculteit Maatschappij en Recht

Het CoE Rechtvaardige Stad is kennispartner in de Community of Practice (CoP) Rechtvaardige Stad. Samen met de gemeente Amsterdam, de gemeente Utrecht, de Universiteit Utrecht en Trancity speelt dit CoE een centrale rol in de organisatie van deze CoP. Vier keer per jaar komen we samen om casussen rondom het thema rechtvaardigheid te bespreken en kennis te delen en te ontwikkelen. De resultaten presenteren we een keer per jaar tijdens een brede bijeenkomst. Het levert ons waardevolle inzichten op in de (leer)vragen van stedelijke professionals. Ook brengt het ons in contact met partners met wie we onderzoeksaanvragen hebben opgepakt.

Faculteit Techniek

In het CIRCOLLAB SPRONG-programma (waarvan het CoE City Net Zero penvoerder is) is een formele samenwerking opgezet tussen onze kenniscentra, Hogeschool Windesheim en de Amsterdamse Hogeschool voor de Kunsten. Doel: een gemeenschappelijke onderzoeksinfrastructuur bouwen om de circulaire transitie in de Metropoolregio Amsterdam te versnellen. Door CIRCOLLAB zijn onderzoeksgroepen van de verschillende kennisinstellingen beter van elkaars activiteiten op de hoogte. Ze weten elkaar inmiddels goed te vinden voor samenwerking in events en in subsidiecalls. Zoals voor het Kennis- en Innovatieconvenant (KIC) Circulaire Economie en Nationale Wetenschapsagenda Onderzoek op Routes. Bovendien zijn niet alleen de onderzoeksgroepen vanwege CIRCOLLAB met enige regelmaat met elkaar in gesprek, maar ook bestuurders, managers en ondersteuners van de verschillende betrokken CoE's en kenniscentra. Daarbij wisselen ze ervaringen uit over de procesinrichting en delen ze ideeën over ambities en onderzoeksgovernance.

Faculteit Gezondheid en Faculteit Beweging, Sport en Voeding

Vanuit de thema's Gezond ouder worden en Intensieve complexe zorg van het CoE Urban Vitality hebben een associate lector en een senior onderzoeker een positie bij het Universitair Netwerk Ouderenzorg van het Amsterdam UMC (UNO-Amsterdam). Het gaat om een associate lector van het lectoraat Ergotherapie - Participatie & Omgeving en een senior onderzoeker van het lectoraat Geïntegreerde Complexe zorg. Met deze samenwerking versterken zij de brug tussen wetenschappelijk onderzoek, de praktijk (25 zorgorganisaties) en het mbo, hbo en het wetenschappelijk onderwijs. De collega's begeleiden promovendi die werkzaam zijn in één van de betrokken zorgorganisaties. Daarnaast begeleiden ze studentenprojecten die ook plaatsvinden in de praktijk van de zorgorganisaties.

Ook is er een succesvolle, landelijke samenwerking met de Samenwerkende Netwerken Academische Ouderenzorg (SANO). Samen doen we onderzoek voor de geriatrische praktijk. Bijvoorbeeld het ZonMw-project 'Thuis als het kan', waarbij ze een generieke module Ambulante Geriatrische Revalidatie ontwikkelen en onderzoeken. Dit gebeurt samen met acht organisaties in drie landelijke regio's. Dit onderzoek sluit naadloos aan bij de doelen van het Integraal Zorgakkoord (om de zorg voor de toekomst goed, toegankelijk en betaalbaar te houden) en de Juiste Zorg op de Juiste Plek-beweging.

Faculteit Business en Economie

De **Doughnut Design for Business-tool** helpt bedrijven om met een scherpe blik te kijken naar het fundamenteel ontwerp van hun organisatie. De tool bevat dia's, activiteiten, voorbeelden, begeleiding, print-outs, Miro-boards en meer. Dit geeft naast inzicht ook de mogelijkheid voor eenieder om een workshop te organiseren met één of meer bedrijven. In 2023 bracht het Centre for Economic Transformation de tool met kennispartner **Deltares** in een aantal workshops in de praktijk. Zo konden we kijken op welke manier organisaties het idee van de donut-economie kunnen gebruiken om hun projecten te helpen sturen en monitoren, aansluitend bij het **Deltares Mission Driven Research Activity Plan 2023**.

De eerste sessie begon met een inleiding over de donut en de snelle donutmapping-oefening voor een project, en een oefening met gedurfde ideeën voor verschillende projecten. Dit leidde tot een tweede sessie. Daarin keken de deelnemers naar hoe de organisatie de impact kon vergroten langs een van de vijf intern gedefinieerde 'moonshots' van Deltares met behulp van de thoughtware van het donutmodel. Voortbouwend op enkele ideeën uit de eerste sessie werkten de groepen verschillende opties uit

Faculteit Digitale Media en Creatieve Industrie

In het project Kijk op de Zeespiegelstijging van het Centre of Expertise for Creative Innovation (CoECI) werken de lectoraten Visual Methodologies, Klimaatgeletterdheid, Psychologie voor een Duurzame Stad, Klimaatbestendige Stad, de lerarenopleiding Aardrijkskunde en het KNMI met elkaar samen. Ze ontwikkelden een installatie in het Watersnoodmuseum die de gevolgen van de zeespiegelstijging tastbaar maakt, voor individuen en voor de gemeenschap. De installatie spreekt de verbeelding van een stijgende zeespiegel aan en stimuleert de dialoog over mogelijke oplossingen. Dit project bouwt voort op het eerder ontwikkelde lespakket voor leerlingen in de onderbouw van het voortgezet onderwijs 'Kijk in de Zeespiegel'. Derdeklassers van het 4e Gymnasium in Amsterdam hebben de nieuwe lesmethode het afgelopen jaar gevolgd. De methode doet een beroep op de verbeeldingskracht van de leerlingen en faciliteert de dialoog met medeleerlingen en opvoeders.

Centre of Expertise Applied Artificial Intelligence

Eén van de labs van het CoE Applied Artificial Intelligence, het Legal Tech Lab, richtte begin 2023 de leergemeenschap **Digitale Vertalingen** op. Deze leergemeenschap wil de samenwerking tussen onderwijs, onderzoek en overheid versterken. Het doel is om rechtsregels effectief naar digitale systemen te vertalen. Dat draagt bij aan een transparantere Rijksoverheid en leidt uiteindelijk tot een open overheid met betrouwbare en duidelijke dienstverlening. Deze ambitie vereist de ontwikkeling van digitale systemen die rechtmatig, rechtvaardig, effectief en gebruiksvriendelijk zijn. Daarvoor zijn gespecialiseerde professionals nodig. De leergemeenschap bevordert multidisciplinaire samenwerking en vrijelijke kennisuitwisseling tussen de beroepspraktijk, het onderwijs en de wetenschap. Partners in dit initiatief zijn I-Partnerschap, Hogeschool van Amsterdam, Universiteit van Amsterdam, Rijksuniversiteit Groningen, Universiteit Leiden, Hanzehogeschool Groningen, en het ElsaLab van Hogeschool Avans & Hogeschool Fontys. Bijdragen komen ook van rijksorganisaties zoals de Belastingdienst, de Immigratie en Naturalisatiedienst en Forum Standaardisatie, en daar komen in de toekomst nog meer rijksorganen bij. Het thema is eveneens relevant voor gemeenten, met Amsterdam, Utrecht en de VNG die al deel uitmaken van de leergemeenschap. Deze samenwerking wil een brug slaan tussen theorie en praktijk in de digitale vertaling van rechtsregels.

Verbindingen van de Centres of Expertise of lectoraten met het beroepsonderwijs en de arbeidsmarkt

Faculteit Onderwijs en Opvoeding

In het afgelopen jaar heeft het CoE Urban Education een podcastreeks van negen afleveringen geproduceerd rond onderwijstijd en ontwikkeltijd voor leraren. Titel: **Minder uren, betere lessen?** We kozen voor dit onderwerp omdat er steeds meer verwacht wordt van leraren, terwijl ze daar nauwelijks tijd voor hebben. Denk aan opgaven op het gebied van kansengelijkheid, inclusiviteit, basisvaardigheden, burgerschap, digitale geletterdheid en gebruik van uitkomsten van onderzoek. Het daadwerkelijk werken aan deze opgaven vraagt om

gezamenlijke ontwikkeltijd van lerarenteams. In de podcast is verkend in welke mate het mogelijk is om uitvoertijd en ontwikkeltijd meer met elkaar in balans te brengen door het aantal lesuren van leraren (en leerlingen) te reduceren ten gunste van gezamenlijke ontwikkeltijd. Hierbij hebben we met name de praktijk (leraren in het po en vo) een stem gegeven. Die stem hebben we verbonden met inzichten vanuit onderzoek. De negen afleveringen geven inzicht in knelpunten, dilemma's en condities en hebben geleid tot een aantal concrete aanbevelingen. Met de podcastreeks hopen we een doorbraak te realiseren in de slepende discussie over onderwijstijd in Nederland. De podcastreeks is breed opgepakt en was (mede) een impuls voor de start van experimenten rond onderwijstijd in het voortgezet onderwijs. Onze aanbevelingen kregen daarin een plek.

Faculteit Maatschappij en Recht

Als onderdeel van de nieuwe masteropleiding Klimaatpsychologie en -gedrag werkte een studente in opdracht van haar werkgever HVC (een duurzaam afval- en energiebedrijf voor 52 gemeenten en acht waterschappen) aan een eigen gedragsonderzoek, gericht op een specifiek klimaatvraagstuk. De meeste afvalbedrijven richten zich op een zo goed mogelijke afvalscheiding en recycling; HVC voegde daar de afvalpreventiestrategie 'Wij gaan voor afvalvrij' aan toe. Dit vraagt om een brede gedragsverandering van ons allemaal.

Het gedragsonderzoek van de masterstudent richt zich op het koopgedrag van huishoudens met een bovengemiddeld inkomen. Doordat zij veel te besteden hebben, kopen zij veel spullen. Dit heeft een grote impact op het klimaat tot gevolg. De student kan kennis en vaardigheden vanuit de gedragspsychologie (opgedaan tijdens de masteropleiding) inzetten om wetenschappelijk onderzoek te doen via de SPARK-methode. Ze ontwikkelt heel gericht interventies om belemmeringen weg te nemen die het gewenste gedrag – minder nieuwe spullen en meer tweedehands kopen – in de weg staan. Zo verwacht ze via de masteropleiding en haar eigen gedragsonderzoek nieuwe expertise de afvalwereld in te brengen. Afvalbedrijven kunnen dat inzetten om via gedragsverandering stappen te zetten in het verminderen van afval.

Faculteit Techniek

Wij hebben samen met het Kennisinstituut Duurzaam Verpakken, HAS Green Academy en de Haagse Hogeschool (HHS) onderzoek gedaan. Dit ging over de afwegingen die verpakingsontwikkelaars moeten maken bij het integraal verduurzamen van productverpakingscombinaties in de voedingssector, rekening houdend met de gehele keten. Tijdens dit tweejarige RAAK-mkb Goed Verpakt-onderzoeksproject (2021-2023) zijn, samen met twaalf mkb-bedrijven, verschillende ontwerpstudies uitgevoerd naar verpakingsvraagstukken. Denk aan vragen over portieverpakkingen, verpakkingen van kant-en-klaarmaaltijden en verpakkingen van groente en fruit. Aan de ontwerpstudies werkten dertig studenten mee van de minor Wereld van Verpakken en twee afstudeerders Product Engineering. De minorstudenten maakten hierbij gebruik van de door ons ontwikkelde Rethink-methode. Deze methode neemt de behoefte van de gebruiker als uitgangspunt en kijkt naar het hele systeem van product, verpakking en businessmodel. De Rethink-methode stuurt aan op omdenken van het gebruik van de verpakking. Daardoor kan de ontwerper ook uitkomen op verpakingsloze oplossingen of hergebruik van de verpakking. Zo bedachten de studenten voor Harvest House herbruikbare verpakkingen voor het verpakken van paprika's. Ook zijn er voor Eosta experimenten gedaan met eetbare fruitverpakkingen. Voor Van Oordt maakten ze een duurzaam herontwerp van een cup portieverpakking. De deelnemende bedrijven gaan bekijken of ze de ontwerpvoorstellen van de studenten gaan uitvoeren.

Faculteit Gezondheid en Faculteit Beweging, Sport en Voeding

Het lectoraat Bewegen in en Om School werkt samen met Amsterdamse schoolbesturen aan de doorontwikkeling van het beroep van de vakleerkracht bewegingsonderwijs in het basisonderwijs. Van oudsher was de vakleerkracht alleen inzetbaar voor lessen bewegingsonderwijs. Nu wordt er toegewerkt naar een vakleerkracht met een bredere rol. Daarin werkt de leerkracht structureel samen met professionals binnen en buiten de school aan de motorische ontwikkeling van kinderen. Daarnaast is deze vakleerkracht regisseur van het bewegen in en om school, zoals bij de Dynamische Schooldag. Op acht scholen in Nieuw-West is dit al gerealiseerd; de komende jaren worden de andere scholen ook meegenomen in deze ontwikkeling. Het lectoraat begeleidt en monitort deze ontwikkeling, ook op leerlingniveau (beweeggedrag, gezondheid, motoriek).

Faculteit Digitale Media en Creatieve Industrie

Het Centre of Expertise for Creative Innovation organiseerde samen met Pakhuis de Zwijger een workshopreeks: Designing Cities for All. Gedurende drie dagen werkten docenten, onderzoekers en programma-managers samen in interactieve sessies aan de thema's Design for Belonging, Designing for All (participatief design) en Designing a Just Future. De rol van de ontwerper en de ontwerpprincipes en waarden die leidend zijn, stonden daarin steeds centraal.

Studio Creative Innovation is een platform waar organisaties (publiek, privaat, overheid) challenges inbrengen voor studenten en/of docent-onderzoekers uit het netwerk van de hogescholen van het Centre of Expertise for Creative Innovation. Er worden creatieve methoden ingezet om te werken aan maatschappelijke uitdagingen. De deelnemende organisaties zijn actief in de Metropoolregio Amsterdam. Een voorbeeld van zo'n challenge is 'De Omval vertelt'. Studenten van de creatieve opleidingen uit het CoE-netwerk halen daarbij verhalen op uit de Omval-gemeenschap, een wijk in Amsterdam-oost, en delen die. Zij werken aan een aanpak om oude en nieuwe bewoners kennis te laten maken en een manier te ontwikkelen om zelf verhalen met elkaar te delen. Daarbij gebruiken ze verschillende media: audio, fotografie, video en tekst. Daarmee kunnen podcasts gemaakt worden, een verhalenbank, of er kunnen vertelbijeenkomsten georganiseerd worden.

Faculteit Onderwijs en Opvoeding

Amsterdam heeft te maken met grote tekorten in het basisonderwijs. Ondertussen wordt het voor veel mensen steeds lastiger om een passende, betaalbare woning in Amsterdam te vinden. Het aantal leerkrachten dat in Amsterdam woont en werkt, neemt de laatste jaren af. Steeds meer jonge leraren wonen nog thuis. De uitdaging om een toekomstbestendige woning te krijgen in Amsterdam, maakt de uitdaging van het basisonderwijs niet kleiner.

Op 25 januari 2024 presenteerden wij met de UvA en partners de resultaten van het onderzoeksprogramma 'Wie woont of werkt nog in de stad?'. Dit is een programma van het Kenniscentrum Ongelijkheid. Wethouder Marjolein Moorman van de gemeente Amsterdam nam de onderzoeksresultaten in ontvangst. Onderzoekers van het Centre for Economic Transformation (vanuit het thema [Good Work en vakmanschap](#)) hebben meegewerkt aan het onderzoek.

Voorbeelden waarin praktijkgericht onderzoek succesvol bijdroeg aan het onderwijs

Faculteit Techniek

In januari 2023 presenteerde de eerste lichte studenten van de master Urban Technology (UT) de resultaten van hun onderzoek naar het ecosysteem en de materiaalstromen in de gemeente Amsterdam. Dit was een opdracht van het [Urban Upcycling \(UU\)-projectteam](#) en onderdeel van een analyse van de ecosystemen in vijf verschillende steden. Ook van de huidige lichte is een studententeam betrokken bij het onderzoeksproject. Zij werken aan een materiaal-verkenning in opdracht van Upcycle Centrum Almere, één van de projectpartners. Verschillende onderzoekers voeden de studenten tijdens gastcolleges met nieuwe kennis vanuit het onderzoek. De inzet van masterstudenten blijkt een waardevolle aanvulling op bachelorstudenten vanwege de multidisciplinaire samenwerking en het hogere kennis- en abstractieniveau. Een alumnus van de master UT werkt inmiddels als junior onderzoeker bij het lectoraat.

Sinds september 2023 zijn ook opdrachten vanuit partners binnen het UU-onderzoek neergelegd bij de Community's of Practice (CoP's) Closing Urban Loops en Circular Products and Buildings. Daaraan nemen Engineering-studenten deel. In het kader van het Integraal Project (IP) voeren circa dertig studenten verkennende studies uit naar circulaire business-modellen voor upcycling-initiatieven van IKEA, Renewi en The Bin. Ook doen ze ontwerpstudies naar kansen voor 'slow movers' voor de kringloopbedrijven Het Circulair Warenhuis en De Lokatie. De samenwerking binnen CoP's is nieuw en vergt nog veel afstemming wat betreft verwachtingen ten aanzien van studenten en begeleiding vanuit onderwijs, onderzoek en opdrachtgever. Positief is dat drie IP-studenten hebben gesolliciteerd op afstudeeropdrachten vanuit het UU-onderzoek. Met de kennis die ze rondom dit onderwerp al hebben opgedaan, kunnen ze een vliegende start maken.

Faculteit Onderwijs en Opvoeding

Leerlingen in het primair en voortgezet onderwijs krijgen te maken met complexe onderwerpen als klimaatverandering en vaccinatie. Dat stelt het onderwijs voor een serieuze uitdaging. Want hoe zorg je ervoor dat leerlingen in staat zijn om een onderbouwde mening te vormen en daarover met elkaar in discussie te gaan? Leraren hebben in de praktijk weinig handvatten om hun onderwijs op deze vlakken vorm te geven. In dit onderzoeksproject is een interactief didactisch instrument ontwikkeld, [Leren redeneren over maatschappelijke vraagstukken](#). Daarin zijn verschillende didactische methoden in samenhang aangewend om het praktijkprobleem op te lossen. Het instrument bestaat uit een online deel met conceptcartoons, inhoudelijke informatie (pop-ups) en een begrippendiagram. Het instrument is op basis- en middelbare scholen getest met drie onderwerpen: vaccinatie, corona en klimaatverandering. Na aanpassingen en uitbreiding met het onderwerp over hoe wetenschap werkt, is de effectiviteit en toepasbaarheid onderzocht in het voortgezet onderwijs. De resultaten laten zien dat het didactische instrument discussie stimuleert en positief bijdraagt aan het leren redeneren en kennisontwikkeling over deze onderwerpen.

Faculteit Maatschappij en Recht

Boundary spanners zijn mensen die gesprekken kunnen leiden over grootstedelijke vraagstukken met mensen die allemaal een verschillende achtergrond hebben. Zij spelen een sleutelrol bij het werken aan grootstedelijke vraagstukken zoals leefbaarheid, veiligheid, armoede en welzijn. Ze worden ook wel bruggenbouwers, verbinders of grenswerkers genoemd. Vijf onderzoekers vanuit de Master Urban Management deden praktijkgericht onderzoek hiernaar: 'Boundary spanners in actie'. De bestaande literatuur is erg gericht op de competenties van de boundary spanner. Maar er was nog geen literatuur over de werkpraktijk van de boundary spanners. En dat terwijl studenten van de Master Urban Management behoefte hadden aan handvaten om hun handelingsrepertoire te vergroten. De doorwerking naar het onderwijs vond voor een deel plaats tijdens de slotbijeenkomst van Boundary spanners in actie, op 28 september 2023. Daar waren veel studenten. De publicatie maakt nu deel uit van het onderwijs.

Faculteit Maatschappij en Recht

Een op vijf Nederlandse jongeren kampt met geldzorgen. Geldzorgen, armoede en schulden vormen een risico voor de ontwikkelkansen van jongeren. Jongerenwerkers willen daarom meer kunnen betekenen voor jongeren in (dreigende) armoede en/of met (dreigende) schulden. De lectoraten Youth Spot en Armoede Interventies bundelden met vijftien jongerenwerkorganisaties hun krachten in een gezamenlijk leer-en onderzoeksproces: 'Jongerenwerk aan zet in de strijd tegen armoede en schulden'.

In augustus 2023 startten acht vierdejaarsstudenten van de opleiding Sociaal Juridische Dienstverlening met hun afstudeeronderzoek. Zij droegen bij aan het beantwoorden van een deelvraag van het onderzoek: 'Wat betekent het jongerenwerkeraanbod voor kinderen en jongeren die opgroeien in (dreigende) armoede en/of met (dreigende) schulden?' Op de kick-offmeeting konden zij kennismaken met de deelnemende jongerenwerkorganisaties. De studenten kregen de vraag om binnen hun afstudeeronderzoek één of twee praktijkobservaties te doen en twaalf interviews af te nemen bij kinderen en/of jongeren.

Alle studenten kregen een training om te leren hoe ze zo goed en ethisch mogelijk data kunnen verzamelen via interviews en praktijkobservaties. De studenten leveren als eindproduct een afstudeerrapport aan. Zij krijgen een uitnodiging voor een werkconferentie in juli 2024 en de slotconferentie in mei 2025. Daar kunnen ze meedenken over eindproducten van het project die in het onderwijs kunnen worden ingezet.

Faculteit Gezondheid en faculteit Beweging, Sport en Voeding

Op de interprofessionele academische leerwerkplaats (IALWP) Amsterdam-Zuidoost voeren stagedocenten [STEERING ACP](#) uit. Dit project gaat over proactieve zorgplanning in de Wijkkliniek. Het is een evidencebased interventie. Proactieve zorgplanning kan in de laatste levensfase helpen de kwaliteit van leven te verbeteren en ongewenste overgangen van zorg te voorkomen. Het is belangrijk dat proactieve zorgplanning tijdig gebeurt en bij voorkeur voordat er een acute situatie is. Toch worden nog veel ouderen acuut opgenomen terwijl er nog geen proactieve zorgplanning heeft plaatsgevonden.

De stagedocent is de onderzoeker bij dit STEERING ACP-project. Studenten zijn tijdens hun stage in dit project betrokken bij alle fases van het onderzoek. Samen met de stagedocent gaan mbo- en hbo-

studenten aan de slag met een deel(vraag) én worden ze betrokken bij de uitvoering. Denk aan het aanwezig zijn als observator bij focusgroepen. En aan het verzamelen van data en die vervolgens uitwerken en delen met werkbegeleiders en tijdens themadagen. Door studenten te betrekken, leren zij al tijdens hun opleiding over tijdige palliatieve zorg. Ook leren zij hoe onderzoeksprojecten in de praktijk werken én wat de rol van de (toekomstig) hbo-professional is bij implementatie van innovaties. Het onderzoek en de studenten worden vanuit twee lectoraten begeleid: Geïntegreerde Complexe Zorg en Kwaliteit van de ouderenzorg.

Faculteit Digitale Media en Creatieve Industrie

In 2023 studeerde de eerste studenten af van de nieuwe Master Applied Artificial Intelligence. Uniek is dat studenten ook AI-modellen maken en toepassen, en de gevolgen voor vakgebieden kritisch onderzoeken. Student Roald Teunissen verdiepte zich in 'motion amplification'. Dit is een technologie waarmee je met een cameraatje beelden verzamelt van minuscule bewegingen, die voor het oog onzichtbaar zijn. In de logistiek, productie en energiesector kun je er gebreken vroegtijdig mee opsporen (predictive maintenance). Het AI-model monitort het hele systeem en voorspelt waar onderhoud nodig is, vóórdat iets stukgaat. Zoals bij een windturbine met te veel trilling in de motor.

'Samen beter worden met AI' van het Centre of Expertise Applied Artificial Intelligence streeft ernaar de samenwerking in de zorg voor patiënten na oncologische chirurgie tussen fysiotherapeuten en diëtisten te verbeteren. Daarbij gaat het vooral over mensen met long- of gastro-intestinale kanker. Belangrijk bij het herstel na operatie is de balans tussen fysieke activiteit en adequate eiwitname. Het bestaande oncologisch herstelprogramma - ondersteund door een eHealth applicatie - biedt patiënten na de operatie revalidatie aan onder leiding van fysiotherapeuten en diëtisten. Voor deze interdisciplinaire aanpak is een omschakeling nodig in de traditionele hands-on benadering van beide beroepen. Dat kan uitdagend zijn. Er is ook onduidelijkheid over de optimale combinatie van voeding en beweging voor herstel. Dit project benut kunstmatige intelligentie (AI) om nieuwe inzichten te verkrijgen uit de grote hoeveelheid data over voeding en beweging. Doelen zijn het verbeteren van de samenwerking tussen fysiotherapeuten en diëtisten, het optimaliseren van het OPRAH-herstelprogramma en het invoeren ervan in de beroepspraktijk en het onderwijs.

Faculteit Business en Economie

Fringe-event bij Social Entrepreneurship World Forum
Op 10 oktober 2023 vond bij ons een succesvolle Research and Education Conference plaats van het jaarlijkse Social Enterprise World Forum (SEWF). Dit evenement, gericht op sociaalondernemerschapsonderwijs en -onderzoek, bracht professionals, academici en sociaal ondernemers vanuit de hele wereld samen. Er waren zo'n 120 deelnemers, inclusief studenten. De conferentie bood een waardevolle gelegenheid om de toekomst van sociaalondernemerschapsonderwijs en -onderzoek vorm te geven en droeg bij aan het bevorderen van collectieve actie voor duurzame verandering. Sociaal ondernemerschap speelt een cruciale rol bij het aanpakken van hedendaagse uitdagingen, van klimaatverandering tot ongelijkheid. Keynote-sprekers waren **Dr. Mike Bull** (Associate Professor in Social Enterprise aan de Manchester Metropolitan University in het Verenigd Koninkrijk) en **Stella van der Wal-Maris** (Lector onderwijs en sociaal ondernemerschap aan de Marnix Academie).

Medewerkers

A large, stylized white number '3' is centered on the page. The number is partially overlaid by a red, abstract shape that resembles a stylized 'B' or a large '3' itself, creating a layered effect. The background is a solid dark blue.

Onze mensen zijn ons goud! Zij dragen actief bij binnen een dynamische kennisinstelling, waar verandering een constante factor is. Onze medewerkers vormen het succes van onze hogeschool. De HR-keten heeft voor onze medewerkers het afgelopen jaar weer gewerkt aan de going concern die bestaat uit de implementatie van wetgeving en de cao, het verder verbeteren van de kwaliteit van de basis en aan de realisatie van de HR strategie Koers en Kompas. Hieronder worden deze drie onderdelen nader toelicht.

Wetgeving en cao

Goede arbeidsvoorwaarden voor onze medewerkers

Vanaf 1 januari 2023 verhogen we, in samenspraak met de vakbonden, de internetvergoeding naar 50 euro (waarvan 12,50 euro uit de arbeidsvoorwaardenmiddelen). Dit doen we om thuiswerken en hybride werken te ondersteunen. Ook verlengen we dit jaar de duurzame reiskostenregeling met de NS Businesscard voor woon- en werkverkeer en dienstreizen.

Alle stagiairs van mbo, hbo en universiteiten die stage lopen bij ons ontvangen met ingang van 1 september 2023 een vaste onkostenvergoeding van 500 euro bruto per maand bij 1 fte. Om gelijke behandeling te bevorderen maken we geen onderscheid in opleidingsniveau.

Per oktober 2022 verzekerden we alle medewerkers voor gedeeltelijke arbeidsongeschiktheid. Conform de nieuwe cao zorgden we er dit jaar voor dat medewerkers die op of na 1 maart 2020 tot 1 oktober 2022 gedeeltelijk arbeidsongeschikt werden, ook met terugwerkende kracht zijn verzekerd.

Nieuwe cao-hbo

De cao-partijen bereikten eind juni een principeakkoord over de nieuwe cao-hbo. De cao treedt met terugwerkende kracht in werking en heeft een looptijd van 1 april 2023 tot en met 30 juni 2024. De tweede helft van 2023 stond in het teken van de implementatie van de nieuwe cao. Hieronder noemen we een aantal maatregelen.

Loonontwikkeling met ingang van 1 juli 2023:

- Alle medewerkers ontvangen een structurele loonsverhoging van 6,36%
- Medewerkers in schaal 1 tot en met 10 ontvangen een structurele loonsverhoging van € 150 bruto.

- Medewerkers in schaal 11 en 12 ontvangen een structurele loonsverhoging van € 100 bruto.
- Aan het maximum in de schalen 11 en 12 wordt een extra trede toegevoegd.
- Medewerkers die in het maximum van schaal 11 en 12 zitten, ontvangen per 1 juli 2023 het nieuwe maximum.

Met het salaris van september 2023 ontvangen alle medewerkers met een dienstverband een incidentele pensioengevende uitkering van € 833 bruto naar rato van het dienstverband.

Het salaris bij het aanvullend geboorteverlof vullen we vanaf april 2023 aan tot 100% van het salaris gemaximeerd op het wettelijk maximum dagloon. En vanaf april 2023 is het mogelijk om het spaartegoed DI-uren geheel of gedeeltelijk uit te laten betalen met een maximum van 45 uur per jaar. Daarnaast zijn de voorwaarden vervallen dat je minimaal drie jaar in dienst moet zijn en een dienstverband van minimaal 0,4 fte moet hebben. Voor onderwijzend personeel bieden we de mogelijkheid om ook in 2024 deze extra uren op te nemen.

Vrije dagen opnemen

Docenten en andere collega's in het onderwijs (OP) hebben veel minder vrijheid om vrije dagen te plannen dan collega's die in de onderwijsondersteuning (OBP) werken. Voor docenten worden hun vrije dagen verwerkt in het takenpakket. De CMR wil weten of onderwijsgevende collega's net zoveel vrijheid kunnen krijgen in het plannen van vrije dagen als medewerkers die in de onderwijsondersteuning of het onderzoek werken. Het CvB heeft daarom de afdeling Audit een onderzoek laten doen. De uitkomsten worden in 2024 besproken.

Kwaliteit van de basis

Trainingen en blijven ontwikkelen, diversiteit en inclusie, sociale veiligheid, en blijven werken aan werkbalans behoren tot wat wij noemen de kwaliteit van de basis. Hieronder noemen wij deze basis en meer. Denk aan flexibele schil en het Medewerkersonderzoek Werkbeleving.

Trainingen voor medewerkers

In het studiejaar 2022-2023 begeleidde de HvA Academie meer dan 200 docenten bij het behalen van hun basiskwalificatie didactische bekwaamheid (BDB). Een vernieuwde BDB, met een looptijd van een jaar, bood ruimte voor directe integratie van het geleerde in de beroepspraktijk. In de vernieuwde BDB is er steeds nadrukkelijker aandacht voor diversiteit en inclusie. Voor docenten die hun coachende rol willen versterken, is het didactisch coachen aangeboden aan meer dan 50 deelnemers en deze wordt nu erkend als een kwalificatie.

De HvA Academie begeleidde in 2023 twee groepen startende leidinggevenden. Zij leerden om te gaan met complexe uitdagingen: het sturen van een team naar een gezamenlijke ambitie binnen het strategisch kader van onze organisatie. In het najaar organiseerden we samen met de twee groepen en oud-deelnemers een inspirerende middag, waarin het gezamenlijk leren van leidinggeven een boost kreeg. Daarnaast begeleidde de academie een nieuwe groep teamcoördinatoren. Dit programma wordt aangepast aan het nieuwe functieprofiel van Teamleiders Onderwijzend Personeel.

Op basis van ons instellingsplan ontwikkelden de academie diverse trainingen vanuit de thema's duurzaamheid, diversiteit & inclusie en digitalisering (de drie D's uit het instellingsplan). Individuele coaching, maatwerktrajecten en een duidelijke toename in maatwerkvragen illustreren de groeiende behoefte aan gepersonaliseerde leertrajecten binnen onze HvA Academie. In de eerste helft van 2023 waren er al meer dan 60 aanvragen, variërend van eenmalige workshops tot langlopende teamtrajecten.

Diversiteit en inclusie: medewerkerspopulatie

We willen ons onderwijs continue verrijken en verbeteren vanuit samenwerking tussen verschillende mensen, met een verscheidenheid aan achtergrond, geaardheid, culturele achtergrond, kennis, ervaring en levensperspectief.

Het aandeel medewerkers met een 'niet-westerse migratieachtergrond' steeg in 2022 met 2% ten opzichte van 2020 (van 12 naar 14%). Dit blijkt uit de meest recente barometer culturele diversiteit van het CBS. Binnen de hogeschool gebruiken wij de term 'niet-westerse migratieachtergrond' niet meer. Een traineeship voor docenten, een project dat loopt van 2019 tot en met 2025, zorgt voor een jaarlijkse toename van zo'n acht medewerkers met een bi-culturele achtergrond. Naast het faciliteren van biasttrainingen om de inclusieve werving en selectie te bevorderen maken we de vacatureteksten inclusief en beraden we ons op aanvullende instrumenten om diversiteit en inclusie een verdere impuls te geven.

We streven in onze organisatie naar een representatieve weerspiegeling van de metropoolregio Amsterdam. In de nieuwe indeling naar herkomst zijn dit de percentages:

- herkomst Nederland (70%)
- herkomst Europa exclusief Nederland (9%)
- herkomst buiten Europa (21%)

Het aandeel medewerkers met herkomst buiten Europa is bij ons lager dan gemiddeld ten opzichte van alle medewerkers in de regio Amsterdam (21% versus 30%). Onder nieuwe medewerkers wordt de instroom van medewerkers met een herkomst buiten Europa steeds hoger. Bij de meeste functies stijgt de culturele diversiteit, maar die stijgt minder bij het onderwijzend en ondersteunend personeel.

Op het gebied van gender worden we minder divers: het aandeel vrouwen stijgt voor het tweede jaar op een rij naar 58,8%. Dit is een punt om in de gaten te houden. Het aandeel vrouwen in managementfuncties steeg naar 54,6% (vorig jaar 51,4%). De stijging betreft vooral functies als directeur, opleidingsmanager, projectmanager en hoofddocent. Ook de groep lectoren is iets meer divers geworden. De functie van afdelingshoofd wordt in vergelijking met vorig jaar juist vaker door een man bekleed.

Participatiebanen

Diversiteit betekent ook: mensen met een (arbeids) beperking gelijkwaardig laten deelnemen aan de arbeidsmarkt. Voor ons is het aannemen van participatiecollega's belangrijk: als maatschappelijke organisatie met diversiteit en inclusie als speerpunt, willen we dat iedereen mee kan doen en zich gewaardeerd voelt in een passende baan in veilige werkomgeving. Voor 2023 was er een quotum vastgesteld van 141 participatiebanen, in totaal zijn er 45,5 banen gerealiseerd.

Medewerker Dennis Blik op LinkedIn

'Het voelt gek. Het komende jaar ga ik fulltime lesgeven aan studenten op de HvA. Dat is niet hetgeen wat gek voelt. Dat voelt natuurlijk, dat voelt leuk en dat voelt als gelijkwaardig. Wat gek is, is dat ik kan besluiten nog even naar de winkels te gaan een paar honderd meter verderop en daar bekeken en aangesproken worden alsof er iets mis is in mijn hoofd, in mijn voorkomen en in mijn doen en laten. Want voor zo enorm veel mensen houdt een rolstoel automatisch in dat je in werkelijk alles beperkt bent. ...Ik ga in september vol goede moed die hogeschool in. Omdat ik er zin in heb, omdat ik er klaar voor ben, maar ook omdat dit enige plek in heel mijn leven geweest is waar ik altijd behandeld ben als de persoon naast mij die geen wielen heeft.'

De kwartiermaker die eind 2022 is aangetrokken op het onderwerp participatie, zette dit jaar in op het stimuleren van meer samenwerking, ondersteunen bij werving en selectie, en het organiseren van netwerkbijeenkomsten. Om meer impact te kunnen maken en het gewenste quotum voor 2024 te halen, moet er een intensievere aanpak komen.

Sociale veiligheid: verantwoord gedrag

In 2023 lag de focus op het 'in gesprek zijn over gedrag', op alle niveaus en in alle geledingen van onze organisatie. Er zijn diverse activiteiten voor studenten en voor en door medewerkers georganiseerd om het gesprek over het bevorderen van de sociale veiligheid en het voorkomen van grensoverschrijdend gedrag te stimuleren. Er is een campagne gevoerd met als slogan 'Verantwoord gedrag' om meer bewustwording bij medewerkers en studenten te creëren rond gedrag en het bespreekbaar maken ervan.

Leidinggevendenden hebben in het stimuleren van verantwoord gedrag een voorbeeldrol. In 2023 zijn zij toegerust met een handreiking en zijn er bijeenkomsten georganiseerd waarin besproken is hoe leidinggevendenden eigenaarschap kunnen nemen om echt een verschil te maken in het realiseren van verantwoord gedrag op de werkvloer. Verder is er een digitale omgeving 'verant-

woord gedrag' ingericht waar alle informatie rond sociale veiligheid te vinden is.

De gedragscode is in 2023 aangepast met input van studenten en medewerkers. In het voorjaar 2024 brengen we deze nieuwe gedragscode onder de aandacht bij medewerkers en studenten via een campagne. Tot slot investeerden we in een veilige werk- en studieomgeving met een uitbreiding van de formatie van vertrouwenspersonen.

Bij de faculteit Digitale Media en Creatieve Industrie zijn de zogenoemde Try Out-sessies (experimenteer-sessies) van de sociale-veiligheidstraining voor leidinggevendenden positief ontvangen. Er zijn - op basis van deze sessies - aanpassingen gedaan in inhoud, zoals het signaleren van sociaal onveilige situaties, omgaan met bias en eigen overtuigingen en ten aanzien van richtlijnen voor omstanders die met een dergelijke situatie te maken krijgen. Een gespreksspel is in ontwikkeling.

Sociale veiligheid komt als onderdeel van integrale veiligheid terug in het hoofdstuk Bestuur en Governance en bij de verantwoording van het Bestuursakkoord in de bijlage van dit jaarverslag.

Flexibele schil

In het studiejaar 2023 hebben we 629 vacatures uitgezet. 44% daarvan had als reden uitbreiding, 41% vaste vervanging en 19% tijdelijke inzet of vervanging. Het aandeel tijdelijke contracten is in 2023 13,3% en ligt hiermee weer onder de bovengrens van 14%. We zetten relatief minder vacatures uit met als reden tijdelijke inzet of vervanging. Twee recruiters zijn dit jaar gestart voor de invulling van moeilijk vervulbare functies.

Om grip te krijgen op de flexibele schil is het vastleggen van uren, beloning, reden van inhuur en einddatum contract cruciaal. Vorig jaar maakten we een grote sprong met de registratie van externe inzet, mede dankzij de HR-ondersteuners in de faculteiten en het administratief centrum. Eind 2023 zaten we op een registratie van 95%. Van belang is om dit vast te houden. Daarnaast is een nieuw proces ontworpen met bureau Morgens zodat we meer grip krijgen op externe inzet, dat we in 2024 implementeren.

Organisatie

De HR-afdeling heeft een verdere professionaliseringslag gemaakt. Door het hanteren van een uniforme werkwijze en het bevorderen van samenwerking binnen de organisatie op het gebied van HR-thema's, is zowel

het draagvlak als de implementatiekracht versterkt. De strategische thema's 'HR Koers en Kompas' voor de periode 2022-2026 zijn verder ontwikkeld, met een focus op prioritaire thema's voor de komende jaren, naast de continue aandacht voor de dagelijkse thema's die belangrijk blijven (vanuit bijvoorbeeld cao, medezeggenschap of wetgeving). Op alle strategische thema's werken we met sponsors uit de faculteiten om de ketensamenwerking te verbeteren.

Handreiking helpt om werkbalans op de agenda te houden

De Centrale Medezeggenschapsraad publiceert een handreiking waarmee het gesprek over werkdruk tussen medezeggenschap en bestuur gevoerd kan worden. De handreiking geeft handvatten voor de dialoog over werkdruk. Zoals ook blijkt uit het Medewerkersonderzoek Werkbeleving (zie hierna) is de werkdruk nog steeds hoog, ook ten opzichte van andere hogescholen. De handreiking is in co-creatie met het bestuur tot stand gekomen. Het bestuur en de CMR zien het als een gezamenlijk streven te werken aan een goede werkbalans.

Medewerkersonderzoek werkbeleving

Wat doen wij als werkgever goed én wat kan beter? Meer dan de helft van onze medewerkers (53%) deelde in oktober 2023 hun ervaringen in het medewerkersonderzoek werkbeleving. Dit onderzoek voeren wij iedere twee jaar uit.

Uit de zogenaamde eNPS score blijkt dat veel medewerkers onze organisatie als werkgever aanraden. We scoren veel hoger (18) dan de landelijke HBO-benchmark (5). Die hoge score maakt ons trots, zeker in combinatie met het rapportcijfer 7,4 dat medewerkers onze organisatie geven. Medewerkers waarderen de hoge mate van vrijheid met een 7 (6,6 in 2021) om zelf te bepalen waar, wanneer en hoe te werken. Ook verloopt de samenwerking met collega's onderling goed (7,6 in 2023, 7,4 in 2021). Medewerkers geven sociale veiligheid een 7,4 (ongeveer gelijk als in 2021: 7,5).

De samenwerkingen tussen onderwijsgevend personeel & ondersteunend personeel en onderwijs & onderwijs kunnen beter. Ook blijkt uit het onderzoek dat onze medewerkers beter op de hoogte gehouden willen worden van veranderingen. En ze willen vaker de kans krijgen hierover mee te praten (in 2023 4.8, in 2021 was dit nog een 5.5).

Er is een lichte verbetering te zien op het gebied van werkbalans: 56% van de medewerkers ervaart de werkdruk als goed, tegenover 42% die de druk als (veel) te hoog ervaart. De helft van de medewerkers geeft aan zich uitgeput te voelen na een werkdag. Uit de Risico-Inventarisatie en Evaluatie Psychosociale Arbeidsbelasting, die we bij alle onderdelen uitvoerden in 2022 en in eerste halfjaar van 2023, staat werkdruk eveneens op nummer één als grootste stressfactor.

Top 8 onderwerpen om trots op te zijn

Collega's	65%	1437
Maatschappelijke bijdrage	57%	1260
Samenwerking	32%	708
Ontwikkeling	27%	606
Beoordeling & beloning	13%	279
Visie & doelen	12%	277
Anders	9%	189
Klantgerichtheid	8%	170

Top 8 aandachtsgebieden

Werkdruk	46%	943
Communicatie	34%	703
Visie & doelen	29%	593
Samenwerking	27%	547
Beoordeling & beloning	23%	469
Ontwikkeling	15%	312
Anders	15%	300
Klantgerichtheid	13%	264



Hanneke Velthuijsen

Docent

'Jonge mensen zijn vaak heel creatief en open-minded. Dat vind ik geweldig. Maar ik zie ook studenten met megaveel talent die aan het struggelen zijn. Daar ligt echt mijn 'why'. Als ik hen zó begeleid dat zij gaan shinen, dat hun talenten echt naar buiten komen, en dat zij de beren op hun weg zélf leren weg te nemen.... dat vind ik heel bijzonder. Als je echt inclusief onderwijs wil geven, moet je de dialoog met je studenten aangaan.'

▶ Lees meer

Koers & Kompas

In 2023 zijn de strategische thema's - naast de going concerns - verder uitgewerkt. Op de thema's 'Samenwerken', 'Werkplezier' en 'Vooruitkijken' uit HR-strategie Koers & Kompas gaven we dit jaar prioriteit aan werving en selectie, warm welkom, verbinden in netwerken, werkbalans en vitaliteit, talentontwikkeling en leiderschap in een veranderende context.

Samenwerken

Inclusieve werving en selectie

We hebben ons gericht op de verbetering van onze organisatie als werkgever op de arbeidsmarkt, zodat we ook in een krappe arbeidsmarkt talent aantrekken en behouden. En we hebben ons gericht op een zorgvuldig en inclusief recruitmentproces, zodat we talent selecteren en aan ons weten te binden met een passend contract.

Inclusief werven en selecteren blijft een belangrijk instrument dat ons helpt een afspiegeling te zijn van de diverse samenleving. Dit jaar herzagen we vacatureteksten, traiden we sollicitatiecommissies en voerden we op een andere wijze sollicitatiegesprekken.

In 2023 haalden we de volgende resultaten:

- uniforme vacatureformat voor de hele organisatie
- ontwikkeling en uitvoering bias-training (dekkingsgraad 20% op faculteitsniveau)
- ontwikkeling toolkit
- aanscherping van de sollicitatiecode
- interviews met medewerkers op de 'werken bij'-site zijn inclusiever opgezet

In de zogenoemde bias-training traiden we medewerkers en leidinggevenden in het bewuster worden van vooroordelen. Al tachtig medewerkers volgden deze training. Hierdoor leren we meer over onze blinde vlekken en beoordelen we kandidaten op competenties en minder op de bekende klik. Ter ondersteuning aan de training is er een toolkit ontwikkeld waarin stapsgewijs inzicht wordt gegeven in wat er nodig is om bias te verkleinen.

In het derde kwartaal startte een projectgroep met het verder vormgeven aan standaardisatie van het wervingsproces, divers werven en versterken van het werkgeversimago. Ook al gaat het steeds meer de goede kant op met inclusief werven en selecteren, we hebben nog werk te doen. Een nieuwe, inclusieve arbeidsmarktstrategie is in de maak.



Warm welkom

In 2023 organiseren we vier keer per jaar een warm welkom-event voor in totaal 215 nieuwe medewerkers. Daarnaast starten we dit jaar met instroomonderzoek onder nieuwe medewerkers om de effectiviteit van onze onboarding te toetsen. Deelnemers gaven in evaluaties als opbrengst aan: het krijgen van meer inzicht in onze ambities (de 3 D's) en toekomstplannen, én het leren kennen van nieuwe collega's: van docenten tot onderzoekers tot staf.

Ook organiseerden we zogenaamde 'medewerkers-reizen': verdiepende workshops met (in totaal 120) medewerkers om vanuit verschillende perspectieven te onderzoeken hoe we de landing van nieuwe medewerkers kunnen verbeteren. Startende medewerkers vonden het heel prettig dat er ruimte werd geboden aan oog en oor was voor hun ervaringen en beleving.

Volgend jaar maken we met de verkregen inzichten onze onboardingsreis aantrekkelijker. Ons streven is ervoor te zorgen dat nieuwe medewerkers zich niet alleen welkom voelen bij onze organisatie, maar ook een gevoel van verbondenheid ervaren, waardoor ze met enthousiasme kunnen bijdragen aan de kwaliteit van ons onderwijs en onderzoek. Hiermee focussen we op talentbehoud en vergroten we een positieve medewerkersbeleving.

Verbinden in netwerken

Een goed voorbeeld van samenwerken zijn onze leernetwerken. Zij organiseren periodiek bijeenkomsten waarin zij kennis en ervaring delen. De HvA Academie faciliteert bij het opstarten en groeien van deze netwerken. Je kan denken aan netwerken als HR Community, studentbegeleiders en curriculum-ontwikkelaars. Eind 2023 zijn 1500 medewerkers verbonden aan een leernetwerk, in 2022 waren dit er nog 1100.

Werkplezier

Werkbalans

Een gezonde werkbalans is van groot belang voor het welzijn van onze medewerkers en teams en hun vermogen om te presteren op het werk. We streven naar een cultuur van flexibiliteit en autonomie, waarin medewerkers hun werk en persoonlijke verplichtingen in evenwicht kunnen brengen.

Hybride werken is in onze organisatie inmiddels een normale gang van zaken geworden. Hiervoor stelden we in 2023 een beleid 'Hybride werken' op. Dit beleid biedt inzichten en praktische richtlijnen om hybride werken te begrijpen, implementeren en beheren. Er is daarnaast een 'Handreiking Structureel Werken vanuit het Buitenland' opgesteld die medewerkers, leidinggevenden en HR hierin ondersteunt bij het bespreken en nemen van besluiten over verzoeken om vanwege persoonlijke omstandigheden – al dan niet tijdelijk – structureel vanuit het buitenland te mogen werken

Verschillende teams gaven dit jaar ook aandacht aan het elkaar live zien en spreken. Dat is voor onze leidende principes onontbeerlijk. Zo houden we oog en oor voor elkaar (1), werken we goed samen (2), maken we samen keuzes, tonen lef en moed (3), én creëren we gelijkwaardige kansen (4).

Het beleid Hybride werken en de Handreiking Structureel Werken vanuit het Buitenland dragen hier aan bij. Er is hierbij ingezet op het voeren van een open dialoog tussen medewerkers, teams onderling en leidinggevenden over werkbelasting en prioriteiten in combinatie met de werk-privé balans. Een ontwikkeling die waardevol is en die we zullen voorzetten de komende jaren.

We actualiseren in 2023 het aanbod Werkbalans op mijnhva.nl en we organiseren de week van het werkplezier en de week van vitaliteit. Medewerkers konden voor individuele coaching bij de HvA Academie terecht. We zijn gestart met het ontwikkelen van nieuw beleid voor mantelzorg en The Worklab is aan de slag gegaan met het opzetten van de pilot 'Werken aan Werkdruk'. Het doel van dit project is om de kennis over werkbaar werkdrukverlagende interventies en initiatieven te vergroten en binnen de hele hogeschool beschikbaar stellen. Teams van de faculteit Gezondheid namen als eerste deel aan dit project.

Vitaliteit

Vitaliteit is een belangrijk onderdeel van het welzijn van onze medewerkers. We willen hun ondersteunen bij gezond en vitaal (kunnen) werken. Dit doen we door diverse programma's en initiatieven die gericht zijn op gezonde voeding, fysieke activiteit en mentale gezondheid en een positieve dialoog, binnen de context van het team.

De dalende trend totaalverzuim stabiliseerde in 2023 naar 5,8 procent. Dat is nog steeds hoog, vooral door lang verzuim. Psychische aandoeningen vormen de

belangrijkste oorzaak: bedrijfsartsen geven aan dat bij veel medewerkers sprake is van een opeenstapeling van elementen werk en privé die uitmonden in verzuim. Bij fysieke oorzaken valt op dat covid en long-covid weer vaker voorkomen. Andere verzuimoorzaken zijn hoge werkdruk en introductie van een nieuw onderwijs-systeem.

Veel leidinggevendenden krijgen te maken met arbeidsverzuim. Met een kritisch oog kijken we naar de taakbelasting in een team. Goed en regelmatig contact onderhouden met de verzuimende medewerker is van groot belang. De faculteiten huren extra verzuimadviseurs in, die regievoering doen. Dit neemt werkdruk bij de faculteit weg en medewerkers voelen zich veilig om naar de adviseurs te gaan. Ook stelden we kpi's en werkafspraken vast met de arbodiensten.

Het Preventief Medisch Onderzoek (PMO) heeft een meerwaarde voor de bewustwording van en het inzicht in de fysieke en mentale gesteldheid van medewerkers. Een pilot met het PMO bij FDMCI verliep goed. 338 van de 800 medewerkers vulden de vragenlijst in. Bijna de helft hiervan, 147 medewerkers, meldden zich aan voor een medisch onderzoek en een gesprek met de vitaliteitscoach. Dit onderzoek en vertrouwelijke gesprek levert medewerkers meer inzicht en handvatten op voor hun individuele situatie.

Als onderdeel van het preventief vitaliteitsaanbod startte in januari onze overeenkomst met Bedrijfsfitness Nederland. Medewerkers kunnen tegen gereduceerde kosten een sportabonnement afsluiten. Deze overeenkomst verlengden we eind 2023 met een jaar. In 2023 maakten 464 medewerkers hier gebruik van. Ook breidden we het preventief vitaliteitsaanbod uit met budgetcoaching om medewerkers die daaraan behoefte hebben te ondersteunen met hun financiën. Daarnaast organiseerden we diverse momenten in het jaar om medewerkers bewust te maken van vitaliteit. Een speciale nieuwsbrief verscheen over dit onderwerp, en we organiseerden lezingen en sportactiviteiten tijdens de vitaliteitsweek.

Talentontwikkeling

We zien talentontwikkeling als een continu proces dat plaatsvindt gedurende het hele leven (LLO). Vanaf 2023 investeert onze organisatie ook in een HR-traineeship: vier trainees, die drie verschillende opdrachten van acht maanden bij UvA en bij ons doen met de intentie om daarna in dienst te treden.

Vanuit goed werkgeverschap en goed werknemerschap besteden we aandacht aan de vraag hoe medewerkers het beste hun talent kunnen ontplooien. Een instrument dat we gebruiken is GoodHabit. Dat is een online leerplatform waar medewerkers onbeperkt online trainingen kunnen volgen. In 2022/2023 volgden 509 unieke gebruikers een activiteit of training. In 2021/2022 was dit 635, een daling van 20 procent. Het aantal gestudeerde uren nam wel toe: van 1030 naar 1337 uur, een stijging van 29%. De overeenkomst met GoodHabit verlengen we met een jaar.

Een van middelen om het kwaliteitsniveau van onderwijs te borgen zijn de kwalificaties van onze docent-onderzoekers. We monitoren de basiskwalificatie didactische bekwaamheid én het opleidingsniveau van onze docenten. De percentages zijn gestegen ten opzichte van vorig jaar. Van de docenten die in 2023 drie jaar in dienst waren heeft 73,3 procent de basiskwalificatie didactische bekwaamheid behaald (in 2022 was dit 60,7%). Van alle docenten heeft 73,3% de basiskwalificatie didactische bekwaamheid, in 2022 was dit 67,3%. Het aantal docenten met een master is gestegen: 85,8 procent waarvan 9,8 procent is gepromoveerd (in 2022 was dit respectievelijk 83,8% en 9,2%). Het aantal hoofd-docenten steeg van 74 naar 85.

Percentages professionaliseringskosten (ten opzichte van de totale loonkosten)

	2021	2022	2023
	2,02%	2,67%	2,56%

Leergang verantwoorde onderzoekspraktijken

De HvA Academie en de HR-beleidsafdeling werkten in 2023 aan een meerjarig project om professionalisering van docent-onderzoekers in praktijkgericht onderzoek en hun loopbaanmogelijkheden hierin te versterken. Dit is een project uit het bestuursakkoord om praktijkgericht onderzoek in het hbo te verstevigen. Als resultaat hiervan ontwikkelden we een leergang 'verantwoorde onderzoekspraktijken'. 52 Deelnemers uit 6 teams namen deel aan deze leergang. De training is erop gericht om principes voor goede onderzoekspraktijken te vertalen naar de eigen onderwijspraktijk, en om studenten te begeleiden bij het doen van onderzoek en verantwoord omgaan met onderzoeksdata.

De betekenis van praktijkgericht onderzoek in het werk van docent-onderzoekers is veelzijdig:

- zelf onderzoek doen
- begeleiden van studenten bij het doen van onderzoek
- in living labs bijdragen aan impact van onderzoek in de maatschappij
- onderzoekskennis benutten in het onderwijs
- een rol nemen in (her)ontwerpen van curricula, zodat studenten tijdens hun opleiding onderzoekend vermogen opbouwen

Om zich de hiervoor benodigde expertise eigen te maken, bieden wij docent-onderzoekers diverse mogelijkheden voor professionele ontwikkeling. Het komend jaar werken we die verder uit, zodat docent-onderzoekers beter zicht krijgen op hun professionaliserings- en loopbaanmogelijkheden.

Bedrijfs- voering

A large, bold white number '4' is centered on the page. It is set against a background that is split diagonally from the bottom-left corner. The upper-left portion is a vibrant red, and the lower-right portion is a deep blue, matching the overall theme of the document.

Vastgoed en Huisvesting

Als onderdeel van de huisvestingsagenda voor de lange termijn gaan we starten met de renovatie van de Gezondheidscampus. Het op deze locatie gevestigde Tania Leon Huis wordt verduurzaamd en op het voorplein komt een nieuwe vleugel. Uit een eerdere haalbaarheidsstudie is deze variant voortgekomen. In 2023 hebben we voor deze plannen een structuurontwerp gemaakt en vastgesteld. Het Nicolaes Tulphuis wordt na het bouwen van het nieuwe deel overbodig. We gaan het dan verkopen. De nieuwbouw kent hoge ambities op het gebied van duurzaamheid, circulair bouwen, biodiversiteit en gezondheid. In het structuurplan zijn de ambities verwezenlijkt. We zijn gestart met de voorontwerpfase, waarna de definitieve ontwerpfase, aanbesteding en start van de bouw volgt. We verwachten de geheel vernieuwde Gezondheidscampus in 2027 in gebruik te kunnen nemen.

Kengetallen

Het totale ruimtegebruik is niet veranderd ten opzichte van vorig jaar. De leegstand is circa 1.100 m² bvo. Dit betreft voornamelijk ruimte die niet eenvoudig te verhuren is. De verhuur van andere ruimte is gelijk gebleven. Het aantal studenten in het studiejaar 2022-2023 is 46.922, waarmee het ruimtegebruik per student op 2023 3,79 m² bvo komt. Dat is iets onder het landelijke gemiddelde voor hogescholen. In de onderstaande tabel is de ontwikkeling van de laatste jaren te zien.

Ruimtegebruik per student

	2019	2020	2021	2022	2023
Per student*	4,77	4,74	4,46	4,52	3,79

*m² bvo (bruto vloeroppervlak)

Langetermijnvastgoed- en huisvestingsplan

Vooruitlopende op een nieuw langeretermijnvastgoed- en huisvestingsbeleid hebben we op alle campussen onderzocht waarom en hoe vaak studenten en medewerkers naar de campussen komen en wat nodig is om vaker of langer op de hogeschool te zijn. Aan dit onderzoek, dat zowel via enquêtes als ook live op de campussen is uitgevoerd, hebben velen enthousiast meegewerkt. De resultaten zijn begin 2024 beschikbaar en vormen input voor de vervolgplannen voor het versterken van beleid en het bepalen van de toekomstige behoefte aan ruimte en voorzieningen.

Bezetting van ruimten

In 2021 waren er geen metingen uitgevoerd naar de bezetting en benutting van de gebouwen vanwege de coronapandemie. In 2022 zijn de metingen voor zowel de onderwijsruimten als de kantooromgevingen vergeleken met de cijfers van 2019. Het bleek dat de bezetting in 2022 lager is dan voor de pandemie. In 2023 is de bezettingsgraad weer gemeten. Het onderzoek is uitgevoerd op dezelfde wijze als voor de coronaperiode. In september 2023 was de gemiddelde gerealiseerde bezetting van de 303 theorielokalen 62,8 procent. De 2.524 werkplekken in alle gebouwen hebben een gemiddelde bezetting van 30,4 procent. Dit is 5 procent hoger dan direct na de coronaperiode.

Data-analyse en druktemeting

Naast de toekomstige ruimtevraag in kwaliteit en kwantiteit wordt sinds jaren de bezetting en benutting van ruimten gemeten om tot meer efficiëntie te kunnen komen. Gezocht is naar een minder belastende onderzoeksmethode die bovendien minder kostbaar is.

Smart Buildings

Met technieken van Smart Buildings wordt informatie verzameld om het gebruik van de gebouwen in kaart te brengen. Dit helpt bijvoorbeeld om bij ruimte die niet wordt gebruikt het licht uit te schakelen of de schoonmaak te beperken of kan helpen voor studenten om te zien waar een plek is voor zelfstudie. In 2023 hebben we de visie op Smart Buildings vastgesteld. We zijn gestart met het programma Smart Buildings. Binnen het experimenteel traject van dit programma doen wij onder meer ervaring op met het combineren en beheren van diverse datastromen, met aandacht voor veiligheid- en privacy-aspecten. Het traject wordt begeleid door het expertiseteam (samenwerking van Facility Services en ICTS). Het Data Lab HvA

(binnen Centre of Expertise City Net Zero) is tevens van de partij. In 2023 is een aantal pilots succesvol afgerond. Voorbeelden zijn een onderzoek naar drukmetingen, de toepassing van sensoren in het Corry Tendeloohuis en een hackathon van de minor Data Science voor 75 studenten. Vanuit de behoefte naar de uitwisseling van kennis en ervaring hebben we het kennisplatform Smart Buildings in onderwijsinstellingen opgezet waarin universiteiten en hogescholen participeren. Zijn zijn vijf keer bij elkaar gekomen in 2023. Hiermee kunnen we de vraag en het aanbod, zowel in kwalitatieve als kwantitatieve zin beter op elkaar afstemmen. Mogelijk kunnen daardoor ruimtes worden afgestoten. Daarnaast zijn er talrijke mogelijkheden voor verbetering van de dienstverlening en voor kostenbesparing.

Bedrijfsvoering

In 2020 is besloten om de vastgoedportefeuille te verduurzamen. Hiervoor zijn maatregelen verwerkt in een duurzaam meerjarig onderhoudsplan. Het doel is om in 2040 de gebouwen 'Paris Proof' te hebben, waarbij de gebouwen en gebruikers niet meer dan 70 kWh/m² verbruiken en we onafhankelijk zijn van fossiele brandstoffen.

Gas- en energieverbruik 2019-2040

	2040 (doel)	2023	2022	2021	2020	2019
Gasverbruik [m ³]	0	854.099	920.328	1.067.144	772.968	859.991
Energieverbruik*(kWh/m ²)	70	110	113	127	115	132

* 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.

Routekaart energietransitie

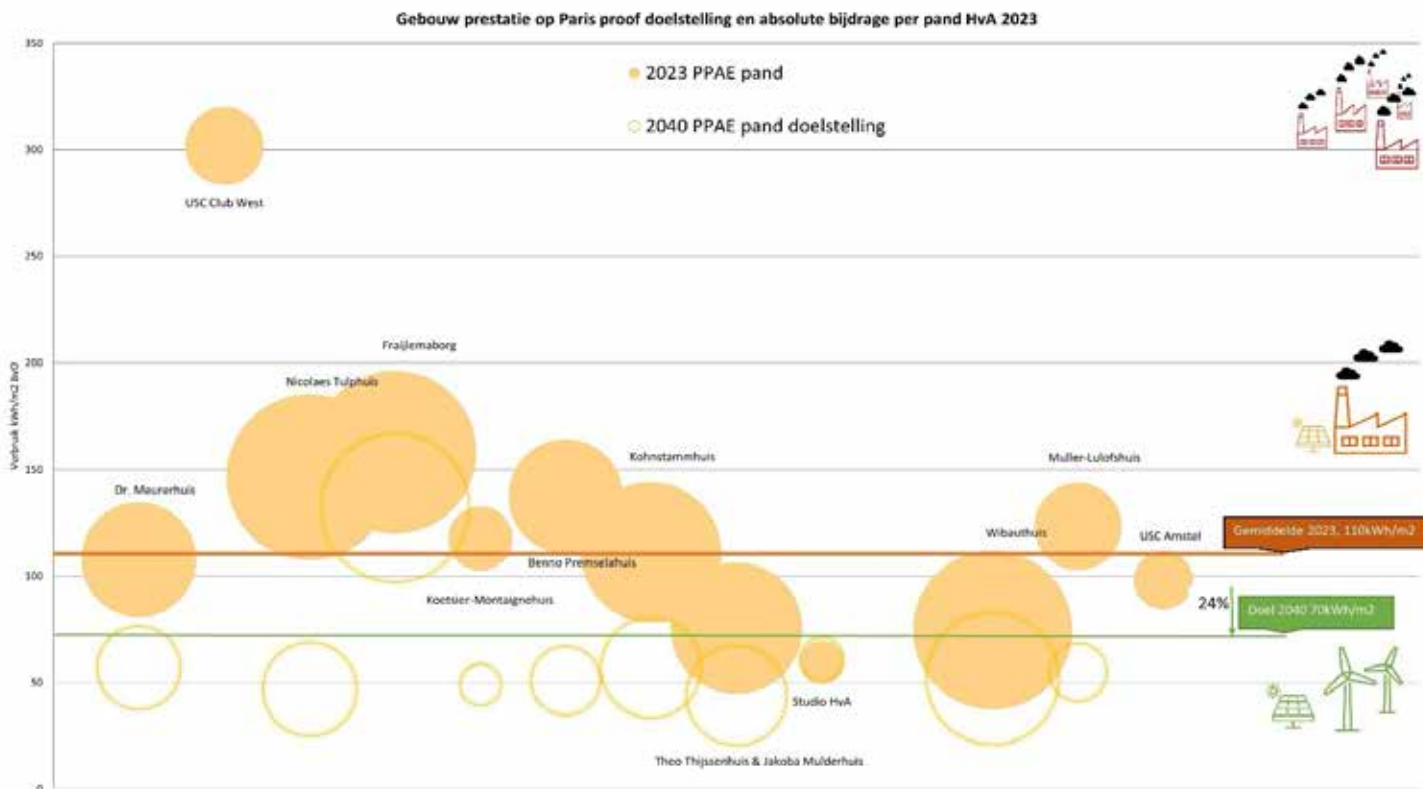
Wij vinden duurzaamheid belangrijk en willen hierin landelijk een koploperspositie innemen. Huisvesting is de grootste component in de CO2-voetafdruk. Aan de hand van een routekaart energietransitie voeren we maatregelen uit die leiden tot een kleinere voetafdruk. Resultaten van 2023:

- In het Koetsier Montaignehuis en het Dokter Meurerhuis zijn ongeveer 1.250 armaturen vervangen voor LED-verlichting.
- De defecte warmtepomp van het Wibauthuis is vervangen, waardoor er weer duurzaam wordt verwarmd.
- Diverse randapparatuur, zoals pompen en regeltechniek, is vervangen door duurzamere apparaten.

We verwachten een groot effect van het aansluiten van het Benno Premselahuis op de warmte/koudevoorziening van het Wibauthuis. Dit jaar is daarvoor een haalbaarheidsonderzoek gedaan. Netcongestie (overbelasting) zorgt echter voor uitdagingen in de planning van deze en andere aanpassingen. In 2023 werd duidelijk dat het elektriciteitsnetwerk van Amsterdam en omgeving overbelast raakt. Tennet, de landelijke netbeheerder, verwacht dat de extra capaciteit van het net in 2032 is vergroot. Dat heeft geen gevolgen voor de normale levering van energie, maar kan gevolgen hebben voor nieuwe ontwikkelingen als de nieuwbouw op de Gezondheids-campus of de verduurzaming van het overige vastgoed. In 2024 worden de plannen herijkt, worden tijdelijke maatregelen onderzocht of worden het tempo en de volgorde van verduurzamingsplannen opnieuw bepaald.

Energieverbruik

Het in gebruik nemen van het moderne Jakoba Mulderhuis, en daarmee het afstoten van de Leeuwenburg, levert een substantiële daling van het totale energieverbruik op van 3 procent voor alle locaties, van 113 kWh/m² in 2022 naar 110 kWh/m² vloerooppervlak in 2023.



Het energieverbruik, met name gas, is mede afhankelijk van de weersomstandigheden. Het totale verbruik is hieronder in een tabel weergegeven. Daaronder de energieprestatie per gebouw gerelateerd aan het doel in 2040. Het gasverbruik wordt in CO₂ gecompenseerd met VER-Gold certificaten.

Weg met wegwerpbekers

We streven ernaar om de hoeveelheid afval te verminderen en hoogwaardig hergebruik te bevorderen. Sinds 1 september 2023 bieden we geen wegwerpbekers meer aan bij de koffieautomaten, espressobars en in de restaurants. Hiermee voldeden we eerder dan verplicht aan de nieuwe wet- en regelgeving rondom eenmalig gebruik van plastic verpakkingen, single use plastic (SUP), die op 1 januari 2024 ingaat. Doordat studenten en medewerkers nu hun eigen beker gebruiken (bring your own, BYO), besparen we circa een miljoen wegwerpbekers per jaar. Uit een enquête onder studenten blijkt ruim zeventig procent het BYO-beleid te omarmen.

Studenten van de faculteit Techniek en onze leverancier Heijmans werkten samen aan een oplossing om bekertjes duurzaam mogelijk te spoelen. Hieruit ontstond de Rinse&Go: een prototype spoeltoren die de helft minder water verbruikt dan de huidige oplossingen in de markt. In 2024 gaan we deze uitgebreid testen.

Eten en drinken

Het aanbod van eten en drinken in onze restaurants en banqueting hebben we verder verduurzaamd, waarbij de focus ligt op betaalbaar en gezonder eten, eerlijke keten, dierenwelzijn, meer biodiversiteit en kortere en minder vervuilende logistiek. In 2023 was 59 procent van de aankopen in onze restaurants vegan of vegetarisch; in de banqueting was dit zelfs 78 procent. We willen de komende jaren meer bewustwording creëren over ons eet- en drinkaanbod en daarmee nog meer bijdragen aan duurzaamheid. We hebben kortingsacties op vega en vegan maaltijden aangeboden en promotie gemaakt voor de budgetlunch. We werkten samen met studenten en onderzoekers van het CoP Sustainable Food Systems, de lectoraten Voeding en Beweging, Entrepreneurship, Psychologie voor een duurzame stad, Logistiek en met het Centre for Market Insights.

De samenwerking met de Digital Society School leverde studenten de Game Changers Award op. Zij ontwikkelden een app waarbij je als gebruiker inzicht krijgt in de CO₂-uitstoot van je aankoop in het restaurant.

Van afval naar grondstof

Vanuit het visieplan 'Van afval naar grondstof' pasten we in 2023 opnieuw het grondstoffenbeheer aan. Uit de analyse van het eigen afval bleek dat de stroom PMD+ (plastic, metaal, drankkarton en rest) te vervuild was om te scheiden en te recyclen. Met de invoering van het Bring Your Own-beleid hebben we de afvalinzameling gestructureerd in vier gescheiden stromen voor groente, fruit en etensresten, plastic en drankpakken, restafval en papier. In 2022 was ongeveer 30 procent van het afval geschikt voor hergebruik. Dankzij de wijziging van afvalstromen steeg dit percentage in 2023 naar 44 procent. Daarnaast zijn we begonnen met het apart inzamelen en verwerken van koffiedrab. Dat doen we in samenwerking met sociaal leer-werkbedrijf Pantar. De koffiedrab wordt verwerkt in nieuwe producten, zoals zeep en meubilair. Wij kijken ook of de administratieve processen achter afvalinzameling (facturering, ophalen afval) efficiënter kan. Het uiteindelijke doel is dat in 2026 70 procent van het ingezamelde afval herbruikbaar is als grondstof.

Fors gestegen in SustainaBul

Wij bereikten in 2023 de vijfde plek op de SustainaBul, en zijn daarmee de hoogst genoteerde brede hogeschool op deze duurzame ranglijst voor het hoger onderwijs. Volgens Studenten voor Morgen, de organisatie achter deze benchmark, is een belangrijk deel van die stijging te danken aan de ontwikkeling van het dashboard duurzame ontwikkeling in onderwijs. In dit dashboard maken we duidelijk hoe duurzaamheid in het onderwijs terugkomt en hoe dit ook beleidsmatig is vastgelegd in keuzevakken en minoren.

Met onderzoek staan we ook in de top. De score voor het Instellingsplan, het nieuwe strategisch onderzoeksbeleid en het dashboard duurzaamheid in onderzoek was 1005 van de 1100 punten.

Met bedrijfsvoering scoren we dit jaar het maximaal aantal punten op de visie en maatregelen om de ecologische voetafdruk te verminderen en deze in lijn met het klimaatakkoord van Parijs te brengen. Ook het nieuwe mobiliteits- en grondstoffenbeleid krijgt de maximale score.

GO HvA Community

GO HvA is sinds 2022 dé plek waar studenten, medewerkers en partners samenwerken aan duurzame ontwikkelingsdoelen. Vanuit elke faculteit zijn er duurzaamheidscoördinatoren aangesteld. Het netwerk breidde zich in de meeste faculteiten ook uit tot duurzaamheidscontactpersonen in de opleidingen. De maandelijkse GO HvA meet-ups worden goed bezocht door medewerkers en partners en zijn een broedplaats voor nieuwe verbindingen, samenwerkingen en kennisdeling.

GO Game Changers Awards

Studenten zijn aangesloten bij GO HvA om het studentenperspectief te vertegenwoordigen. Zij versterken onze profilering als duurzame hogeschool. De studenten richtten zich vooral op het verbinden van studenten en het zichtbaar maken van de impact die studenten dagelijks maken met projecten en andere onderwijsresultaten.

Elk jaar bekronen de GO Game Changers Awards duurzame studentenprojecten. In juni 2023 wonnen studenten van de Digital Society School de hoofdprijs voor een tracking- en monitoringsysteem om CO₂-uitstoot in de voedsel- en toeleveringsketen van de campus te verminderen.

ABP

In 2023 ontstond naar aanleiding van een brandbrief van Scientists for Future over de investeringen van het ABP (het pensioenfonds voor overheid en onderwijs) in de fossiele industrie een mooie samenwerking tussen ons en de Amsterdamse Hogeschool voor de Kunsten, gemeente Amsterdam en het ABP. We werkten samen met ABP-deelnemers perspectieven uit over hoe we naar ons pensioen kijken en wat dat betekent voor het investeringsbeleid van ABP.

Studentenpanel

In maart 2023 voerden we een onderzoek uit onder studenten met de vraag wat hun mening over duurzaamheid is. Hieruit blijkt dat 79 procent duurzaamheid belangrijk vindt en dat driekwart van de studenten zich zorgen maakt over de maatschappij. Inmiddels komt bijna veertig procent in aanraking met duurzaamheid in hun onderwijs. Van de studenten die aangaven in de opleiding duurzaamheid te zien, is zestig procent bekend met Sustainable Development Goals, circulaire economie, People, Planet, Prosperity en de Donut-economie. Studenten die het belangrijk vinden dat wij ons bezighouden met duurzame ontwikkeling geven ook aan dat ze willen leren hoe zij hun vak duurzaam kunnen uitvoeren.

Klimaatgala

Op dinsdag 14 maart stonden top-wetenschappers op het podium van TivoliVredenburg in Utrecht tijdens het Gala van een Krachtig Klimaat om duiding te geven aan de huidige klimaatcrisis. Onder anderen lector Reint Jan Renes en klimaatpsycholoog Loes Kreemers gaven inzicht in de psyche achter klimaatkeuzes en duurzaam gedrag. Klimaatactivist Aniek Moonen vertelde over haar impactvolle werk bij de Jonge Klimaatbeweging.

Toekomstige rapportage over duurzaamheid

Op grond van de EU-richtlijn Corporate Social Responsibility Directive (CSRD) bestaat voor steeds meer ondernemingen vanaf 2024 een rapporteringsverplichting over environmental-, social- en governance-onderwerpen. De Europese Commissie heeft als verslaggevingsstelsel de European Sustainability Reporting Standards (ESRS) vastgesteld voor duurzaamheidsverslaggeving. Vooralsnog legt de Nederlandse wetgever de onderwijsinstellingen geen verplichting op, maar vanwege het belang dat het College van Bestuur aan duurzaamheid hecht, is besloten tot een vrijwillige toepassing. Eind 2023 is een werkgroep gestart met het opstellen van een stappenplan om tot een duurzaamheidsverklaring te komen.

Bestuur en Governance

A large, white, stylized number '5' is positioned on the left side of the page. The number is partially overlaid by a red, abstract geometric shape that extends from the left edge of the page. The background is a solid dark blue.

Bestuurlijke structuur

De stichting Hogeschool van Amsterdam kent twee formele organen: het College van Bestuur en de Raad van Toezicht. Beide organen committeren zich aan de Branchecode Goed Bestuur, die de Vereniging Hogescholen in 2019 heeft vastgesteld. Vanaf 2024 gaan we met de nieuwe branchecode werken.

Het College van Bestuur is het instellingsbestuur van de hogeschool en eindverantwoordelijk voor kwaliteit, veiligheid en continuïteit van de instelling. Het bestuur bestaat uit drie leden: de voorzitter, de vicevoorzitter en de rector. Daarnaast is er een studentassessor die de bestuurlijke overleggen bijwoont en fungeert als schakel tussen de studentengemeenschap, studentmedezeggenschap en het College van Bestuur. Hierdoor wordt de studentenstem gehoord in bestuurlijke overleggen.

Informatie over de Raad van Toezicht staat in de paragraaf Verslag van de Raad van Toezicht van dit hoofdstuk.

Interne organisatie

De organisatie bestaat op hoofdlijnen uit faculteiten, diensten en staven die worden aangestuurd door het College van Bestuur. Het college bepaalt in nauw overleg met de decanen de instellingskoers en strategie.

Faculteiten

De opleidingen en het onderzoek vallen onder zeven faculteiten, die worden geleid door een decaan die is benoemd door het College van Bestuur. De decaan is integraal verantwoordelijk voor alles wat zich binnen de faculteit afspeelt, zowel op het gebied van onderwijs en onderzoek als bedrijfsvoering. Elke faculteit heeft naast een decaan een directeur bedrijfsvoering, die leiding geeft aan alle onderwijs- en onderzoeksondersteunende activiteiten.

Elke opleiding (of cluster van opleidingen) heeft een opleidingsmanager die door de decaan wordt benoemd. De opleidingsmanager is integraal eindverantwoordelijk voor de uitvoering van de opleiding en de kwaliteit van het onderwijs en onderzoek.

Lectoren en docent-onderzoekers nemen deel aan één of meerdere Centres of Expertise, waarin ze samenwerken met andere kennisinstellingen, bedrijfsleven, maatschappelijke organisaties, overheid en burgers om aan grootstedelijke thema's te werken die aansluiten op landelijke en Europese agenda's.

Staven

De directeuren en hoofden van de bestuursstaf vormen onder leiding van de secretaris het managementteam bestuursstaf. Dat adviseert en ondersteunt de organisatie bij het formuleren en realiseren van de doelstellingen en versterkt de synergie, samenhang en efficiëntie van de organisatie, zowel intern als in verbinding met de buitenwereld.

De bestuursstaf kent zes beleidsafdelingen, drie specialistische afdelingen, het bedrijfsbureau en de afdeling bestuursondersteuning.

Diensten

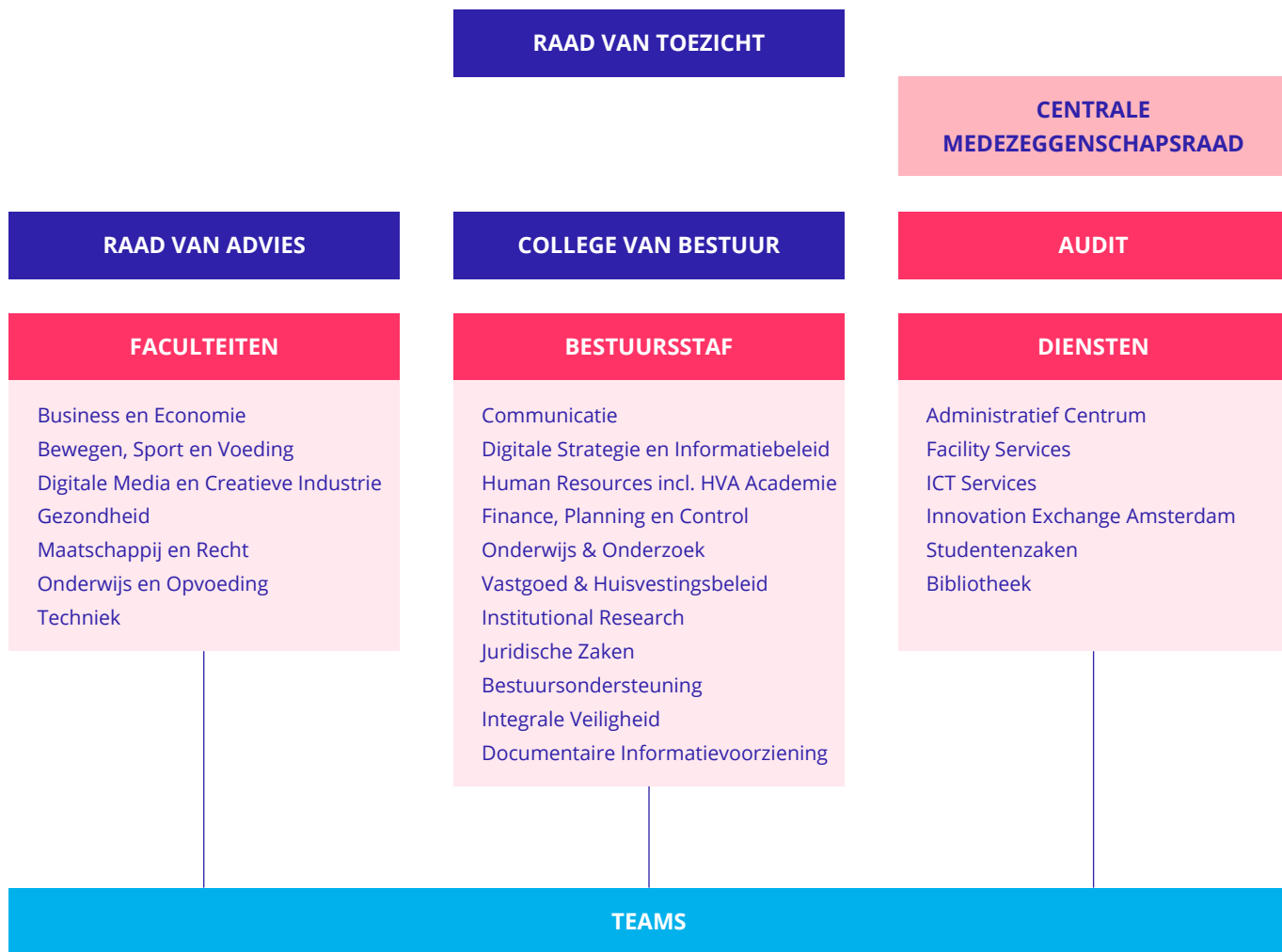
Het onderwijs en onderzoek wordt op administratief, facilitair en automatiseringsgebied ondersteund door het Administratief Centrum, Facility Services, ICT Services, IXA (subsidies, valorisatie en contractvorming), Studentenzaken en de Bibliotheek. Deze diensten, met uitzondering van Studentenzaken, verrichten hun taken voor zowel de HvA als de UvA.

Overlegstructuren

Verskillende overlegstructuren ondersteunen het College van Bestuur. In het Centraal Bestuurlijk Overleg, het overleg tussen het College van Bestuur, decanen en de secretaris van de hogeschool, wordt de strategische koers vormgegeven.

Wij hebben een Onderwijsraad en een Onderzoeksraad, bestaande uit respectievelijk opleidingsmanagers en lectoren. Deze raden voorzien het Centraal Bestuurlijk Overleg en het College van Bestuur van gevraagd en ongevraagd advies.

In het bedrijfsvoeringsoverleg worden tactische en operationele besluiten genomen over bedrijfsvoering en ondersteuning. Daarnaast adviseert dit overleg het Centraal Bestuurlijk Overleg en het College van Bestuur over strategische onderwerpen.



Juridische structuur



Medezeggenschap

De medezeggenschapsraden spelen een cruciale rol in het bestuur van de hogeschool, op HvA-breed en facultair niveau en bij de opleidingen. Studenten en medewerkers zijn hierin vertegenwoordigd. Daarnaast is er een deelraad Staven & Diensten. De taken, bevoegdheden en samenstelling van de medezeggenschap staan in het Medezeggenschapsreglement en in een OC-reglement. De medezeggenschapsraden hebben op diverse terreinen advies-, instemmings- en informatie-rechten.

Maatschappelijke verbinding

Wij beschikken over een uitgebreid netwerk van externe partners, waaronder onderwijs- en kennisinstellingen (voortgezet onderwijs, mbo-instellingen, collega-hogescholen en universiteiten) gemeenten en belangrijke (sociaal-economische) bestuurders en vertegenwoordigers in de metropoolregio Amsterdam, waar periodiek overleg mee plaatsvindt. De collegeleden zijn tevens actief in de Vereniging Hogescholen. De voorzitter is lid van het bestuur van deze vereniging. Ook decanen hebben zitting in maatschappelijke organisaties.

De betrokkenheid van dit (externe) netwerk is doorlopend verweven in de uitoefening van de taken. De (bestuurlijke) overleggen en activiteiten dragen bij aan de beleidsontwikkeling, de inhoudelijke verbinding van onderwijs en het onderzoek met maatschappelijke actuele thema's.

De [Raad van Advies](#) draagt op strategisch niveau bij aan de inhoudelijke koers van de hogeschool. Daarnaast zorgt de raad voor stevige verbinding met bedrijven, instellingen en organisaties in (de regio) Amsterdam.

De leden zijn:

- Arjan Vliegthart, directeur Nibud
- Fenna Ulichki, stadsdeelvoorzitter Amsterdam-West
- Aniek Moonen, voorzitter Jonge Klimaatbeweging
- Eelco Damen, voormalig bestuursvoorzitter Cordaan
- Rocky Hehakajja, directeur Favela Street
- Steve Sichtman, vicevoorzitter sales & alliances Jitterbit

In 2023 heeft het College van Bestuur met de Raad van Advies gesproken over de toekomstverkenning hoger onderwijs en de positionering van de hogeschool, de campushogeschool en strategische samenwerkingen.

Integrale veiligheid

Een veilige leer- en werkomgeving is een belangrijke randvoorwaarde voor kwalitatief goed onderwijs en onderzoek. Daaraan leveren studenten, medewerkers en derden allemaal een bijdrage. Integrale veiligheid heeft betrekking op de fysieke, digitale en sociale veiligheid van mensen en hun informatie, op middelen en gebouwen, op de privacy en op de continuïteit van het primaire proces.

Sociale veiligheid

Voor sociale veiligheid hebben we in 2023 tien versterkingslijnen opgesteld. De volgende resultaten zijn geboekt:

- We voerden een succesvolle bewustwordings-campagne 'Verantwoord gedrag'.
- In het kader van praten over gedrag ontwikkelden we een sociale veiligheids-spel dat iedereen kan gebruiken.
- Er is een nieuwe gedragscode opgesteld.
- Na de zomer is een handreiking voor leidinggevenden verspreid: 'Handelen bij een melding van ongewenst gedrag'.
- We voerden succesvolle pilots uit bij leidinggevenden. Die worden in 2024 gecontinueerd.

Informatiebeveiliging

Vanwege de digitalisering van onderwijs en onderzoek is het noodzakelijk dat onderwijsinstellingen hun informatiebeveiliging goed op orde hebben en houden. Meerdere cyberaanvallen op onderwijsinstellingen afgelopen jaren maakten duidelijk dat de dreiging reëel is. Dat vraagt om hogere cyberweerbaarheid. Op het gebied van informatiebeveiliging zijn flinke stappen gezet om een veilige digitale leeromgeving voor studenten en medewerkers te blijven waarborgen. Het ministerie van OCW heeft in 2023 in het kader van het Bestuursakkoord middelen ter beschikking gesteld om ons te helpen de plannen uit het plan van aanpak van de Vereniging Hogescholen uit te voeren. 2023 stond dan ook in het teken van deze plannen van aanpak.

Maatregelen instellingen om het bewustzijn van cyberdreigingen te vergroten

Verhogen bewustwording

Om te zorgen dat medewerkers en studenten zich bewust zijn van de risico's van privacy en informatiebeveiligings risico's, voert het Chief Information Security Officer (CISO)-office in samenwerking met de centrale

Privacy Officer en de Functionaris Gegevensbescherming een bewustzijnsprogramma uit. In 2023 bestond het programma uit het actualiseren van de HvA webpagina's, het uitvoeren van een pilot voor een e-learning, het houden van een instellingsbrede awarenessmeting en het initiëren van awarenessactiviteiten.

Tevens heeft de HvA in het voorjaar een dilemmasessie omtrent (cyber)crisis georganiseerd met haar Raad van Toezicht. Het CISO-office organiseerde een tabeltop cybercrisisoefening rond het thema onderwijslogistiek.

Maatregelen om risicomanagement te borgen

Starten verbeterprogramma VIBE

De Vereniging Hogescholen (VH) heeft als doel uitgesproken dat alle onderwijsinstellingen volwassenheidsniveau 3 behalen van het SURF-audit Toetsingskader, het normenkader voor informatiebeveiliging in het hoger onderwijs. Dit houdt in dat de HvA aantoonbaar informatiebeveiligingsprocessen op orde heeft. De CISO heeft het afgelopen jaar een meerjaren verbeterprogramma gestart om in 2027 volwassenheidsniveau 3 te bereiken.

Basismaatregelen

In 2023 is gewerkt aan het verbeteren van het inventarisbeheer. Verder is het IT-netwerk opgedeeld in verschillende zones (zoning), zodat in het geval van een beveiligingsincident de schade beperkt blijft. Tot slot heeft ICT Services op essentiële systemen multifactor authenticatie (MFA) ingevoerd. Dankzij MFA worden accounts beveiligd met een extra authenticatiestap.

Verbeteren SOC

Sinds 2019 heeft de HvA een Security Operations Center (SOC). Het SOC monitort de computer- en netwerkactiviteiten van de instellingen op verdachte zaken, met als doel om incidenten snel te detecteren en de mogelijke impact te beperken. In 2023 is dit SOC gekoppeld aan het SOC van SURF, om nog beter zicht te hebben op dreigingen.

Maatregelen om de aandacht voor ketensamenwerking te vergroten

HBO CISO beraad

De CISO's van de HO-instellingen zijn geformeerd in de HBO-CISO beraden. Zij geven gevraagd en ongevraagd advies aan de bestuurders, koepels en SURF. Ze hebben in 2023 verder gewerkt aan professionalisering van de CISO-rol, de security governance, het inregelen van een PDCA-cyclus op het gebied van informatiebeveiliging en het gezamenlijk oppakken van risicomanagement.

SURF Security baseline

De Universiteit Utrecht en de Hogeschool en Universiteit van Amsterdam hebben, in samenwerking met SURF, de security basismaatregelen op basis van de internationaal erkende maatregelenset van het Centre for Information Security (CIS) naast elkaar gelegd en een nieuwe sectoraal brede Security baseline gemaakt. Het beheer en onderhoud is belegd bij SURF die dat gezamenlijk uitvoert met een werkgroep bestaande uit CISO's en ISO's van deelnemende universiteiten en hogescholen.

Maatregelen om het toezicht te verbeteren

Uitvoeren interne audits

In 2023 zijn net als in 2022 weer een aantal faculteiten getoetst op het SURF-toetsingskader. De uitkomsten hiervan hebben geleid tot een facultair verbeterplan. De facultaire verbeterplannen zijn eind 2023 opgenomen in een organisatie breed meerjaren-verbeterplan.

Uitvoeren externe audit

Het ministerie van OCW heeft bepaald dat hogescholen tweejaarlijks een externe security audit dienen uit te voeren. In 2023 is deze externe audit uitgevoerd. Deze richtte zich op processen en systemen die van invloed zijn op de informatiebeveiliging van de HvA. De audit wordt in februari 2024 afgerond.

Kennisveiligheid

Kennisveiligheid is een nieuw domein binnen de onderwijssector. De volgende resultaten zijn gerealiseerd:

- We stelden een Beleidskader kennisveiligheid op. Dit beleid bevindt zich nog in de conceptfase en wordt in 2024 vastgesteld.
- Om de bewustwording voor medewerkers op het gebied van kennisveiligheid te vergroten, zijn de voorbereidingen voor de sessie Kennisveiligheid gestart.
- In het laatste kwartaal is begonnen met het ontwikkelen van een bezoekersprotocol en een protocol voor dienstreizen naar landen met een verhoogd risicoprofiel.

Fysieke veiligheid

Binnen het veiligheidsdomein Fysieke veiligheid realiseerden we de volgende resultaten:

- De uitvoering van de module Risico Inventarisatie & Evaluatie Psychosociale Arbeidsbelasting (PSA) is bij de faculteiten en Studentenzaken eind december afgerond.
- De bedrijfshulpverlening maakt sinds de zomer

gebruik van een verbeterd oproepsysteem. Het nieuwe systeem omvat een app waarmee je bedrijfs-hulpverleners snel kunt oproepen. Hierdoor is direct zichtbaar wie er beschikbaar is. Ook kun je meteen een melding doen.

- In oktober was er een algehele ontruimingsoefening bij een van de gebouwen. We bespraken daarna de verbeterpunten die we doorvoeren.
- Er is een Protocol Alleen werken opgesteld.
- We hebben een nieuw modulair arbocoördinatoren-opleidingsplan opgesteld.
- In het vierde kwartaal is de keuring van elektrische arbeidsmiddelen volgens de NEN 3140 bij de faculteiten afgerond. We hebben de elektrische arbeidsmiddelen die niet (meer) voldoen aan deze norm verwijderd.

Privacy

Binnen het veiligheidsdomein privacy zijn onder meer de volgende resultaten geboekt:

- We hebben in het project Verbeterroute Verwerkingsregister het vernieuwde verwerkingsregister ingericht. In totaal zijn 214 verwerkingen vanuit het oude register overgezet naar de nieuwe omgeving.
- In het vierde kwartaal hebben we een nieuw privacy-beleid in concept afgerond. Het beleid bevindt zich nu in vaststellingsprocedure.
- We hebben een nieuwe datalekprocedure opgesteld. Daarbij ontwikkelden we ook de bijbehorende werkinstructies en formulieren.
- In het vierde kwartaal is het themabeleid voor de rechten van betrokkenen gerealiseerd. Als het privacybeleid is vastgesteld, volgt ook de vaststellingsprocedure voor dit themabeleid.

Risicomanagement

Besturingsprincipes

In het Besturingsmodel HvA 2023 staat hoe we besturen om de missie, visie en strategie waar te maken. De basis van het stelsel en onze taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden zijn vastgelegd in het Bestuurs- en beheersreglement, de procuratieregeling en in de Regeling financieel beleid en beheer. Deze regelingen vinden hun weerslag in het besturingsmodel dat op facultair niveau is uitgewerkt in organisatiedossiers en facultaire reglementen.

De besturingsprincipes werken via kernelementen zoals verantwoordelijkheid, continue ontwikkelen en verbeteren en kwaliteitscultuur (leiderschap –

eigenaarschap – actorschap) door in de manier waarop we invulling geeft aan de interne beheersing.

De interne beheersing (ook wel management control framework genoemd) richt zich op het beheersing van risico's voor onze instelling en op het verschaffen van een redelijke zekerheid over de doeltreffendheid, doelmatigheid en rechtmatigheid van de taakuitvoering. De interne beheersing omvat verschillende componenten, zoals een (meerjaren) planning- en controlcyclus, periodieke rapportages op gebied van onderwijs, onderzoek en bedrijfsvoering en analyses en prognoses.

Three Lines Model

We onderscheiden drie verantwoordelijkheidsrollen. De eerste-lijnverantwoordelijkheid is belegd bij de onderwijs-, onderzoeks- en bedrijfsvoeringprocessen zelf. Bij de decaan, de directeur bedrijfsvoering en de dienstdirecteur. Zij worden gefaciliteerd door de staven.

De tweede-lijnverantwoordelijkheid is belegd bij (de portefeuillehouder bedrijfsvoering van) het College van Bestuur en wordt gefaciliteerd door de bestuursstaf. Wat betreft de faciliterende rol van de bestuursstaf vanuit de tweede lijn hebben we een functiescheiding aangebracht tussen de verantwoordelijkheid voor het beleid en de uitvoering ervan. Op het gebied van administratieve processen geldt aanvullend dat de Interne Accountancy en Controle binnen het Administratief Centrum onderdeel uitmaakt van de tweede lijn.

Op het gebied van Onderwijs en Onderzoek is er een kwaliteitszorgsysteem dat zowel op opleidings- als op instellingsniveau functioneert en een verbinding legt tussen het onderwijsproces, de wettelijke eisen voor accreditatie en de strategische doelstellingen. We hebben dit ingebed in een kwaliteitscyclus: bij opleidingen vindt een interne midtermreview en een externe accreditatie plaats. Bij onderzoeksteams is dat een interne en een externe evaluatie. Beide reflectie-momenten stimuleren eigenaarschap en vormvrijheid en zijn gebaseerd op standaarden van de Nederlands-Vlaamse Accreditatie-Organisatie voor onderwijs en het Brancheprotocol Kwaliteitszorg Onderzoek voor praktijkgericht onderzoek. Ook op instellingsniveau vindt eens in de drie jaar een in- of externe peerreview plaats.

De derde-lijnverantwoordelijkheid is belegd bij de afdeling Audit. Deze afdeling geeft aanvullende zekerheid over het functioneren van de interne beheersing en valt direct onder verantwoordelijkheid van de voorzitter van het College van Bestuur.

Binnen de privacy-governance valt ook de functionaris gegevensbescherming (FG) onder de derde-lijn-verantwoordelijkheid. Deze functionaris heeft tot taak heeft om erop toe te zien dat Algemene verordening gegevensbescherming en andere privacywetgeving en het privacybeleid worden nageleefd. De FG kan als gedelegeerd opdrachtgever namens het CvB privacy-gelateerde audits laten uitvoeren. Ook op grond van de Algemene verordening gegevensbescherming is de functionaris gegevensbescherming hiertoe gemandateerd.

Crisismanagement

Aanvullend kennen we inrichtingsprincipes voor het omgaan met crisissituaties. Een crisis 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. Deze voorziet in een uniforme werk- en denkwijze ongeacht het type crisis.

De voorzitter van het CvB is eindverantwoordelijk voor crisismanagement. Afhankelijk van het soort crisis zit de voorzitter of de vicevoorzitter van het CvB het Centrale Crisisteam (CCT) voor. Woordvoering is tevens lid van het CCT, alsmede de stafadviseur Integrale Veiligheid en de Corporate Risk and Insurance Manager (CRIM). De laatste twee genoemden kunnen desgewenst ook de Decentrale Crisisteams (DCT's) adviseren.

Voor het uitvoeren van beleid zijn de stafadviseur Integrale Veiligheid en de Corporate Risk and Insurance Manager (CRIM) samen verantwoordelijk. 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 Secretaris HvA.

Realiseren IP-ambities door risicogericht werken

Vanuit haar missie en visie ontwikkelen wij ons als kennisinstelling. De strategie, ambities en beloften zijn vastgelegd in het instellingsplan. Bij het realiseren van de ambities maken we keuzes en hebben we te maken met onzekerheden. Deze onzekerheden kunnen zowel positieve effecten (kansen) als negatieve effecten (bedreigingen) hebben op het realiseren van de ambities. Door het gesprek over de onzekerheden krijgen we zicht op de onderwerpen waarvoor extra

aandacht en tijd nodig zijn om onze ambities te realiseren. We zien dit als risicogericht werken.

Risicogericht werken zien we als een continue proces waarin proactief getracht wordt de onzekerheden met negatief effect (risico's) te identificeren, te prioriteren, te analyseren en te beheersen. Dit gebeurt vanuit verschillende disciplines (bijvoorbeeld onderwijskwaliteit of veiligheid) en op verschillende organisatieniveaus.

We streven naar continue verbeteren van risicogericht werken. We kijken hierbij naar interne en externe ontwikkelingen. In 2023 hebben we:

- het kader risicomanagement vastgesteld als leidraad. Het beleid gaat in op het doel van risicomanagement (het waarom), de definities en uitgangspunten (het wat), en de basisrollen en inrichtingsprincipes van risicomanagement (het hoe).
- uitgesproken het risicogericht werken met CvB en decanen (CBO) samen verder te ontwikkelen;
- besloten een scan uit te voeren op regelgeving verantwoordelijkheid duurzaamheid en de eventuele risico's;
- ingezet op het versterken van de aandacht voor frauderisicobeheersing;
- een start gemaakt met de implementatie van een GRC (Governance Risk Compliance) tool voor thema informatiebeveiliging.

Het uitgangspunt is om het risicogericht werken zo veel mogelijk te borgen in de reguliere (besluitvorming) processen en planning- en controlcyclus. Zo rapporteren de eenheden in hun kwartaalrapportages over de belangrijkste risico's en beheersing daarvan en voorafgaand aan het vaststellen van de begroting bespreekt het CvB jaarlijks de geactualiseerde risicoparagraaf van de instelling en de doorontwikkelingsmogelijkheden van het risicogericht werken.

Voorafgaand aan het vaststellen van de begroting bespreekt het CvB jaarlijks het actualiseren van de risicoparagraaf en de mogelijkheden om risicogericht te werken verder te ontwikkelen.

De bestuursstaf adviseert en ondersteunt hierbij. Door de bestaande risico's en beheersmaatregelen te evalueren in het licht van externe en interne ontwikkelingen, (audit)bevindingen en/of CvB besluiten. Aanvullend wordt waar wenselijk op thema's of beleidsterrein risicoanalyses uitgevoerd om te zien of er risico's zijn die in de risicoparagraaf moeten worden opgenomen.

Ontwikkelingen die onze resultaten kunnen beïnvloeden

Bij het realiseren van onze ambities en beloften hebben we te maken met interne en externe ontwikkelingen die onzekerheden met zich meebrengen.

Achterblijvende rijksbijdrage

In 2023 hebben we in themasessies gesproken over de positionering van de HvA en de strategische keuzes die we daarbij maken. De keuze om ons als kennisinstelling te ontwikkelen brengt strategische risico's met zich mee. We investeren bijvoorbeeld in praktijkgericht onderzoek en Leven Lang Ontwikkelen, terwijl het overleg binnen de sector en met het Rijk nog niet heeft geleid tot een afdoende structurele en stabiele Rijksbijdrage. Dit raakt direct onze de ambities 2, 3 en 4 uit het instellingsplan. Daar waar beschikbaar worden tijdelijke middelen ingezet om onze ambities te realiseren.

Dalende studentenaantallen

Voor het tweede jaar op rij zijn de studentaantallen lager. Bij de start van het studiejaar 2023/2024 bleek de uitval van studenten hoger te zijn dan een jaar eerder. Dit heeft grote invloed op onze instelling en raakt direct of indirect alle ambities. Het gaat hierbij om effecten op de te ontvangen collegegelden, het relatieve markt-aandeel ten opzichte van collegahogescholen, en mogelijke wijzigingen in het macrobudget Rijksbijdrage (verwerkt in de continuïteitsparagraaf).

In 2023 hebben we ingezet op het verbeteren van de studentprognoses en is in het verlengde daarvan het gebruik van scenarioanalyses versterkt. Bij de scenario's kijken we niet alleen naar het effect op de faculteiten, maar ook naar het (indirecte) effect op de diensten en staven.

Flexibilisering vraagt om meer uniformering

Bij het aansluiten van het onderwijsaanbod op de behoeften van de studenten is de regie op het eigen leerpad essentieel, zodat zij keuzes kunnen maken op inhoud, tijd, vorm en plaats die passen bij hun persoonlijke talenten en ambities. Hier geven we o.a. uitvoering aan via het programma Persoonlijke Leerpaden. Flexibilisering vraagt om meer uniformering, en daarmee in toenemende mate commitment van en capaciteit bij de faculteiten.

Opschaling LLO-activiteiten is complex en vraagt goede infrastructuur en afstemming

Aansluitend op de doorlopende ontwikkelingen in de arbeidsmarkt, willen we de logische kennispartner in de regio zijn voor professionals die een leven lang willen ontwikkelen (LLO) (onderdeel van IP ambitie 2). Daarvoor is enerzijds een infrastructuur met LLO-servicefuncties in de maak, anderzijds zijn grote groei-fondssubsidie-projecten gehonoreerd of aangevraagd. Overall-doel van deze projecten is te bouwen aan ecosystemen in de regio met andere aanbieders en werkgevers om zo beter vraag en aanbod op elkaar af te stemmen. De projecten (moeten) worden uitgevoerd met meerdere partners in de regio. Wij zijn van enkele penvoerder.

Stijgende kosten ondersteuning en zorgen over de betaalbaarheid op langere termijn

De IP-ambities brengen nieuwe of intensievere dienstverlening met zich mee. In het dienstverleningsgesprek tussen faculteiten, diensten en staven is meer aandacht nodig voor de meerjarige ontwikkelingen en de keuzes om dienstverlening te versoberen of af te bouwen. Essentieel is het verhogen van de efficiency binnen de ketenprocessen: minder versnippering en meer harmonisatie in de uitvoering, om ruimte te geven voor flexibilisering. Vanuit de waarde propositie van de student bezien, dient het uitgangspunt in de dienstverlening te zijn 'samen, tenzij ...'. De Berenschot benchmark 2023 is input voor het gesprek. Het programma kostenbesparing inventariseert in 2024 de mogelijkheden om de kosten van de ondersteuning mee te laten bewegen op de dalende inkomsten.

Vergroten uitvoeringskracht: behoefte aan inzicht samenhang en beheersbaarheid activiteiten

We pakken de IP-ambities op verschillende wijze op. Hierbij gaat het om programma's, projecten en initiatieven die op verschillende wijze worden bekostigd. Het beschikbaar komen van nieuwe (tijdelijke) middelen biedt ons kansen, en draagt tegelijkertijd bij aan de complexiteit. Het uitlijnen en op elkaar afstemmen van de activiteiten vraagt in toenemende mate aandacht. Niet alleen als het gaat om de inhoudelijke aspecten, maar ook om de inzet van medewerkers en middelen. Het inhoudelijk duiden en verdiepen van iedere ambitie vindt plaats aan de ambitie-tafels. Het zicht krijgen op de ontwikkelingen en de daaruit voortvloeiende tijdelijke en

structurele vraag naar inzet van medewerkers en middelen is onderwerp van gesprek in onder andere het BVO (zie voorgaande punt)) en het IV portfolio (Regiegroep ICT en de domeinboards).

Blijvende aandacht studentwelzijn en sociale veiligheid

Wij zien dat ontwikkelingen in de wereld impact hebben op het welzijn en de sociale veiligheid van studenten en medewerkers. We hanteren een werkagenda om de gehele sociale veiligheid te versterken (onderdeel van IP-ambitie 1). Daarnaast is gestart met het evalueren van de activiteiten op gebied van studentenwelzijn die met tijdelijke middelen (kwaliteitsafspraken, NPO AP en bestuursakkoordmiddelen) worden bekostigd. In het voorjaar 2024 wordt besproken op welke wijze deze activiteiten worden voortgezet vanaf 2025.

Medewerkers blijven boeien, binden en verbinden

Het blijft een uitdaging om medewerkers te blijven boeien, binden en verbinden (onderdeel van IP-ambitie 5). De krappe arbeidsmarkt vergt meer inspanning om nieuwe medewerkers aan te trekken. Het aantal openstaande vacatures is het afgelopen jaar toegenomen. Tegelijkertijd vormen werkbalans, bieden van ontwikkelmogelijkheden en het tijdig betrekken bij het bepalen van ambities en doelstellingen belangrijke onderwerpen om medewerkers te behouden. Het vaststellen en uitvoeren van het Koers en Kompas-plan gaat hier aan bijdragen. Het aantal participatiebanen blijft achter.

Versterken van informatieveiligheid en kennisveiligheid

De IP-ambitie ten aanzien van digitalisering en de snelle technologische ontwikkelingen (zoals Artificial Intelligence) vragen om het verder verbeteren en borgen van de informatieveiligheid en kennisveiligheid. We werken aan het verhogen van het volwassenheidsniveau informatiebeveiliging met behulp van het SURF-raamwerk (doelstelling is volwassenheidsniveau 3). In 2024 zal daarnaast aandacht zijn voor de Europese NIS2-richtlijn die mogelijk vanaf 2025 gaat gelden voor onderwijsinstellingen. Om de uitvoering van verbeteracties beter te monitoren richt de Chief Information Security Officer (CISO) een Governance, Risk en Compliance (GRC) tool in. De snelheid van vorderingen is onder andere afhankelijk van aanwezigheid van voldoende kennis en kunde, terwijl de arbeidsmarkt krap is. Bovenstaande ontwikkelingen hebben we meegenomen bij het actualiseren van het risicoprofiel.

Risicobereidheid

Gezien de maatschappelijke functie zijn we van nature terughoudend met het accepteren van risico's. Voor onze risicobereidheid sluiten we aan bij de thema's uit de handreiking Risicomanagement van de Vereniging Hogescholen. Bij de bereidheid om risico's te accepteren hanteren we vier niveaus. Laag (voorheen zeer laag, averse en laag, minimalist), midden (voorheen gematigd, cautious), hoog (voorheen hoog, flexibel) en zeer hoog (voorheen zeer hoog, open).

Risico's en beheersmaatregelen

De risico's zijn gebaseerd op informatie uit gremia zoals CvB, CBO en BVO, de kwartaalrapportages van de eenheden, de adviezen van de beleidsafdelingen en interne en externe rapportages. De risico's worden beschreven volgens het stramien: een risico kent een oorzaak (als gevolg van) een gebeurtenis (bestaat de kans dat) en een gevolg (met als gevolg). Hierbij geven we aan welke IP-ambitie het meest geraakt wordt (dit sluit niet uit dat andere IP-ambities indirect geraakt worden). Aanvullend is beschreven hoe het risico zich ontwikkelt en welke beheersmaatregelen gelden. De uitwerking hiervan is opgenomen in bijlage Risico's en beheersingsmaatregelen van dit jaarverslag.

Bestuurlijk en leidinggevend kader

Raad van Toezicht

De leden van de Raad van Toezicht in 2023:

- Mr. Gala Veldhoen (voorzitter)
- Ron de Mos
- Prof. dr. Valerie Frissen
- Dr. Henno Teisens
- Drs. Nur Nurmohamed RA
- Drs. Yolanda Verdonk

De hoofd- en nevenfuncties van de leden, het rooster van optreden en overige relevante informatie [staat vermeld op de website](#).

College van Bestuur

De leden van het College van Bestuur in 2023:

- Drs. Jopie Nooren (voorzitter)
- Dr. Hanneke Reuling (vicevoorzitter)
- Dr. Geleyn Meijer (rector)

Risicobereidheid

Thema	Bereidheid	Toelichting
Onderwijs en onderzoek	Laag tot midden	Als kennisinstelling zoekt de HvA naar evenwicht tussen de maatschappelijke functie op gebied van onderwijs en onderzoek (niveau risicobereidheid is laag) en de strategische ambities op gebied van Leven Lang Ontwikkelen (LLO), innovatie en valorisatie (niveau risicobereidheid is midden).
Bedrijfsvoering	Laag	Het niveau van risicobereidheid van de HvA is laag als het gaat om vermijdbare risico's die een bedreiging kunnen zijn voor de continuïteit van onze onderwijs-, onderzoeks- en bedrijfsvoering-processen.
Personeel & organisatie	Laag	Het niveau van 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 onderwijs-, onderzoeks- en bedrijfsvoeringprocessen.
Compliance	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 Laag.
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.

Decanen

Drs. I. (Ineke) Bussemaker	Faculteit Business en Economie
Prof. dr. N. (Nynke) van Dijk	Faculteit Bewegen, Sport en Voeding Faculteit Gezondheid
Drs. F.J. (Frank) Kresin	Faculteit Digitale Media en Creatieve Industrie
Mr. D.S. (Sander) Nieuwland MBA	Faculteit Onderwijs en Opvoeding
Drs. E.G. (Esther) Ras	Faculteit Techniek
Prof. dr. J.N. (Jean) Tillie	Faculteit Maatschappij en Recht

Nevenfuncties, benoemingsperioden en overige relevante informatie [staat vermeld op de website](#).
Jolieke Timmermans was in 2023 studentassessor en woonde de vergaderingen van het College van Bestuur.

Faculiteiten

De decanen van de faculteiten in 2023.

Stafafdelingen en diensten

De directeuren/hoofden van stafafdelingen en diensten [staan vermeld op de website](#).

Bestuurdersdeclaraties

Op de bestuurders is de regeling kostenvergoedingen, reiskosten en faciliteiten leden college van bestuur Hogeschool van Amsterdam van toepassing die de Raad van Toezicht heeft vastgesteld op 27 juni 2018. Over het jaar 2023 hebben de bestuurders gezamenlijk € 85.503 gedeclareerd ten laste van de hogeschool. Van deze kosten heeft de post 'reiskosten binnenland' betrekking op reizen met openbaar vervoer en ingehuurd vervoer per auto indien noodzakelijk. De reiskosten buitenland hebben betrekking op reizen in het kader van internationale samenwerking en professionalisering. De post

Verantwoording bestuurskosten en declaraties CvB-leden

	Drs. Jopie Nooren	Dr. Hanneke Reuling	Dr. Geleyn Meijer	CvB gezamenlijk	Totaal
Representatie	€ 3.600	€ 3.600	€ 3.600	€ 582	€ 11.382
Reiskosten binnenland	€ 22.604	€ 7.383	€ 2.757	€ 0	€ 32.744
Reiskosten buitenland	€ 3.328	€ 0	€ 4.235	€ 0	€ 7.563
Overige kosten	€ 9.645	€ 2.386	€ 21.783	€ 0	€ 33.814
Totaal	€ 39.177	€ 13.369	€ 32.375	€ 582	€ 85.503

‘representatie’ bestaat vrijwel volledig uit de vaste maandelijks onkostenvergoeding van de betreffende bestuurders. De overige kosten betreffen vergoedingen voortvloeiend uit beleid (internetvergoeding) en opleidingskosten.

Verslag van de Raad van Toezicht

De Raad van Toezicht heeft waardering voor de wijze waarop de Hogeschool van Amsterdam (HvA) zich in 2023 heeft ontwikkeld, met blijvende aandacht voor zowel ‘kwaliteit van de basis’ als de ambities en beloftes uit het instellingsplan Hogeschool in 3D. We hebben in het afgelopen jaar gezien dat het een goede keuze is geweest om tijdens de coronapandemie vooral aandacht te geven aan de continuïteit van het onderwijs, de versnelde inzet van hybride werken en leren en het welzijn van studenten en medewerkers. De zorgen die de organisatie heeft over de blijvende mentale problemen van studenten begrijpen we goed. Het is mooi om te zien hoe in het afgelopen jaar is gewerkt aan de ambities van het instellingsplan, waaronder het versterken van duurzaamheid in de bedrijfsvoering en als thema binnen het onderwijs en onderzoek. De Deltapremie die Reint Jan Renes heeft ontvangen is een waardering van de jarenlange inzet op dit gebied. In dit jaarverslag zijn nog meer voorbeelden te vinden van wat er afgelopen jaar gedaan is.

Als Raad van Toezicht steunen we de wijze waarop de hogeschool zich in de context van toenemende onrust in de wereld heeft uitgesproken als een plek voor verdieping, gesprek en verbinding. Een plek waar iedereen zich thuis moet voelen en er oog en oor voor elkaar is. Met belangstelling hebben wij het proces gevolgd waarin een afwegingskader is ontwikkeld voor de keuze en het omgaan met (potentiële) samenwerkingspartners. Het kader en het daarop gebaseerde statuut maakt het voor ons mogelijk om toe te zien op hoe recht gedaan wordt

aan het zijn van een betrouwbare hogeschool die keuzes maakt die passen bij de kernwaarden, ambities én organisatorische principes van de HvA. Het afgelopen jaar hebben we gevolgd hoe gewerkt is aan goed werkgeverschap via het programma HR Koers en Kompas. We hebben gesproken over hoe aandacht gegeven wordt aan verschillende veiligheidsaspecten met aandacht voor informatie (waaronder cyber-), kennis- en sociale veiligheid. We steunen de aanpak waarin samenhang wordt gerealiseerd tussen het hebben van aandacht voor verantwoord gedrag (als belangrijk aspect van sociale veiligheid) en het welzijn van medewerkers en studenten. We vinden het belangrijk dat de hogeschool extra aandacht heeft voor studenten die een steuntje in de rug nodig hebben zoals via het programma Tune in, het Mentor+ programma, inzet van studentpsychologen en het project studentbegeleiding op maat. Ook volgden we de ontwikkeling van het strategisch onderzoeksbeleid, het herziene internationaliseringsbeleid en de omvang en ontwikkeling van onze Centres of Expertise. Tot slot spreken we graag onze waardering uit voor de succesvolle overgang naar dataplatform SAP/4HANA en de afronding van de huisvestingsagenda waarbij de kosten van de bouw van het Jakoba Mulderhuis binnen kaders zijn gebleven. De HvA werkt in een sterk veranderende omgeving. Om de inrichting van de besturing en ondersteuning zo vorm te geven dat zij adequaat op de huidige en toekomstige uitdagingen kan inspelen, is het College van Bestuur, samen met de decanen en bestuursstaf, afgelopen jaar een traject (genoemd: Toekomstbestendig Besturen) gestart om de besturing van de organisatie te optimaliseren. Ook is gezamenlijk met de UvA onderzoek gedaan naar een toekomstbestendige besturing van de gecombineerde diensten met de UvA. We zien dat de organisatie zich doorontwikkelt en dat dit impact heeft op hoe de organisatie ingericht wordt. Wij worden als toezichthouders goed op de hoogte gehouden van deze trajecten en de daarom samenhangende personele ontwikkelingen.

Aan het einde van het kalenderjaar werd bekend dat Hanneke Reuling, vicevoorzitter College van Bestuur, de

HvA gaat verlaten. We geven in overleg met het College van Bestuur opvolging aan de invulling van de vacature.

Regelmatig zijn we geïnformeerd over de afronding en opvolging van het inspectieonderzoek naar sociale veiligheid bij AMFI en de manier waarop de aanbevelingen van de inspectie door de faculteit zijn opgepakt. De Raad van Toezicht heeft op basis van deze informatie vertrouwen in de wijze waarop het proces is doorlopen en de wijze waarop opvolging is gegeven aan die aanbevelingen. Ook zijn we betrokken geweest bij de opvolging van een klokkenluidersmelding over de omvang van de studiebelasting bij de opleiding Communicatie en Creative Business (CO+CB) en geïnformeerd over de opvolging van het onderzoek naar de betrokkenheid van de medezeggenschap bij onderwijsvernieuwing bij dezelfde opleiding.

We hebben met het College van Bestuur gesproken over de rapportage kwaliteit van de basis met bijzondere aandacht voor de ontwikkeling van nieuwe indicatoren voor onderwijs en onderzoek. Ook zijn aan bod gekomen de flexibele schil en registratie personeel-niet-in-dienst, de betekenis van toekomstverkenning van de sector voor de hogescholen voor de HvA, het voorstel voor de positionering en profilering van de hogescholen mede gebaseerd op een reputatieonderzoek en het project versterken medezeggenschap.

Verder hebben we aandacht gehad voor de razendsnelle ontwikkeling van AI en zijn we geïnformeerd hoe hier proactief mee omgegaan wordt in de hogeschool. Wij hebben gesproken over de ontwikkeling van het internationale netwerk en positie van de HvA daarin. Ook spraken wij over hoe omgegaan wordt met de implicaties van de (landelijk) trend van dalende instroom van studenten. Daarnaast hebben wij gekeken naar de actualisering van de honorering voor de leden van de Raad van Toezicht en met elkaar besproken hoe we omgaan met de actualisatie van de branchecode Goed bestuur en toezicht in het hbo. Wij hebben tot slot het voornemen met elkaar uitgesproken om in 2024 een nieuwe visie op toezicht te formuleren, in samenspraak met het CvB.

Jaarverslag en jaarrekening 2023

De accountant heeft de jaarrekening en het jaarverslag gecontroleerd. De accountant sloot voor de bespreking hiervan aan bij de vergadering van de auditcommissie in maart. De leden van de auditcommissie hebben die dag ook – in afwezigheid van het CvB – met de accountant gesproken. Het controleplan 2023 van de accountant is, na bespreking in de auditcommissie, besproken in

aanwezigheid van de accountant en vastgesteld in de vergadering van de RvT. Wij hebben het jaarverslag 2023 en de jaarrekening 2023 besproken en goedgekeurd na advies van de auditcommissie en met kennisneming van de continuïteitsparagraaf en de goedkeurende controleverklaring van de accountant PWC. Ook de classificering van de HvA in het kader van de Wet normering topinkomens hebben wij goedgekeurd.

Verlag commissies

Commissie Onderwijs en Onderzoek

De commissie heeft in 2023 zesmaal vergaderd, in het bijzijn van de rector van de HvA, de directeur Onderwijs en Onderzoek en op uitnodiging adviseurs van de bestuursstaf. Een belangrijk onderwerp was de uitwerking van een afwegingsinstrument voor strategische samenwerkingen. Ook is de positie en samenwerking van de HvA in CoE's en internationale netwerken besproken. Daarnaast had de commissie aandacht voor het strategisch onderzoeksbeleid, het Professional Doctorate, de HvA-brede programma's en ontwikkeling van het Centre for Teaching and Learning. De commissie is actief geïnformeerd over casuïstiek en opvolging daarvan van AMFI en de opleiding CO+CB. Ook besprak de commissie de rapportages en de doorontwikkeling van de rapportagecyclus, de uitkomsten van accreditaties van opleidingen en hebben we de midterm review Instellingstoets Kwaliteit die op 20 en 21 december plaatsvond voorbereid.

Commissie governance en remuneratie

De commissie heeft in 2023 zesmaal vergaderd, in het bijzijn van de voorzitter van de HvA, de directeur Human Resources en op uitnodiging adviseurs van de bestuursstaf. De onderwerpen HR-strategie Koers en Kompas, het traject Toekomstbestendig Besturen en de aanpak personeel-niet-in-dienst zijn regelmatig besproken. Daarnaast volgde de commissie de ontwikkelingen rond Goed Bestuur in de sector en is de impact daarvan voor de eigen organisatie besproken, zoals de nieuwe Code Goed Bestuur. Andere punten van aandacht waren studentenwelzijn, sociale veiligheid, versterken medezeggenschap, werving en inwerkprogramma nieuwe leden raad van toezicht en het bespreken van de halfjaarlijkse rapportage HR Monitor en het medewerkersonderzoek werkbeleving. Tot slot is ook de commissie governance en remuneratie actief geïnformeerd over de over casuïstiek en opvolging daarvan van AMFI en de opleiding CO+CB.

Auditcommissie

De commissie heeft in 2023 vijfmaal vergaderd, in het bijzijn van de vicevoorzitter van de HvA, de directeur Financiën, Planning en Control, hoofd Audit, de externe accountant en op uitnodiging adviseurs van de bestuursstaf. Alle reguliere financiële rapportages (maandelijke flashrapportages, kwartaalverslagen, kaderbrief, conceptbegroting en concept jaarrekening) worden na bespreking en voorzien van toelichting naar de plenaire Raad van Toezicht gestuurd en aangevuld met een advies als goedkeuring of vaststelling wordt gevraagd. Ditzelfde geldt voor het Treasuryverslag en het Treasuryplan, de klasse-indeling volgens de Wet normering topinkomens, het controleplan en de controlebevin- dingen van de externe accountant en het auditstatuut, de auditkalender en rapportages van de afdeling Audit. Het onderwerp integrale veiligheid is standaard agenda- punt voor de commissie. Daarnaast had de commissie aandacht voor de afronding van de huisvestingsagenda Jakoba Mulderhuis, de nieuwbouw gezondheids-campus, de overgang naar SAP/4 hana en de doorontwikkeling van de gezamenlijke diensten van de HvA en de UvA. De voorzitter van de auditcommissie heeft overleg gehad met de voorzitter van de auditcommissie van de UvA in aanwezigheid van de portefeuillehouders College van Bestuur.

Een bijzonder aandachtspunt was de verantwoording van de studievoorschotmiddelen, de gelden in het kader van het Nationaal Plan Onderwijs en de middelen vanuit het Bestuursakkoord voor onderzoek, die de HvA in 2023 heeft ontvangen. Wij hebben geconstateerd dat er in 2023 voldoende voortgang is in het verwezenlijken van de kwaliteitsafspraken en dat de medezeggenschap actief betrokken is. Zie voor een overzicht van de bestedingen de bijlage Kwaliteitsafspraken van dit jaarverslag.

Werkwijze en functioneren

Wij hebben als Raad van Toezicht drie rollen binnen de hogeschool namelijk: met oog op de maatschappelijke opdracht toezicht houden op de uitvoering van het beleid en de bevoegdheden door het College van Bestuur, het College van Bestuur gevraagd en ongevraagd terzijde staan met advies ('sparringpartner zijn'), en werkgever zijn van de leden van het College van Bestuur. Dit doen we conform de wettelijke kaders, conform de 'branchecode Goed Bestuur en toezicht in het HBO 2019', en in overeenstemming met de [statuten HvA](#), [huishoudelijk reglement Raad van Toezicht HvA](#), Visie en Toezichtskader Raad van Toezicht HvA. Aan de hand van het Toezichtplan 2023 bewaakten we dat

alle relevante onderwerpen aan bod kwamen en alle noodzakelijke besluiten tijdig werden genomen. Het secretariaat van het College van Bestuur en onze eigen secretaris speelden hierin een belangrijke rol. We oefenden ons toezicht uit in samenspel en dialoog met het College van Bestuur en de centrale medezeggenschapsraad. De RvT benoemt de accountant en geeft de accountant opdracht voor de controle van de jaarstukken.

Wij werken met drie commissies (Onderwijs en Onderzoekcommissie, Governance en Remuneratiecommissie en Auditcommissie). De commissies bereiden de onderwerpen op hun terrein voor en geven advies aan de plenaire Raad van Toezicht. [Op de website](#) staan de reglementen van onze commissies en de samenstelling van de commissies. De raad is als geheel verantwoordelijk voor de besluiten die zij neemt. De commissies komen bijeen voorafgaand aan de plenaire vergaderingen.

Alle leden van de Raad van Toezicht zijn onafhankelijk in de zin van artikel III.4.2 van de Branchecode Goed Bestuur Hogescholen.

De registratie van de permanente educatie van de individuele leden loopt via een jaarlijkse melding aan de mede-raadsleden. We volgen actief de ontwikkelingen binnen de Vereniging van Toezichthouders van Hogescholen.

Er was in 2023 geen sprake van transacties waarbij tegenstrijdige belangen spelen die van materiële betekenis zijn voor de hogeschool, de leden van het College van Bestuur en/of onze eigen leden.

In 2023 hebben wij zesmaal plenair vergaderd. Bij de reguliere vergaderingen zijn de leden van het College van Bestuur, de bestuurssecretaris en de student-assessor aanwezig. Waar nuttig en nodig lichten decanen, directeuren of andere medewerkers op verzoek van het College van Bestuur onderwerpen toe. In de vergadering bespreken we of er wijzigingen zijn in onze nevenfuncties. Als die er zijn, worden die op [onze webpagina](#) bijgewerkt. De vergaderingen worden standaard voorafgegaan door vooroverleg van de Raad van Toezicht, waarbij onze secretaris altijd aanwezig is.

Daarnaast organiseerden we een heidag waar we ons toezichtplan en de uitvoering daarvan vaststelden, organiseerden we een diner met het College van Bestuur om informeel te spreken over de externe en interne uitdagingen en successen en evalueerden we onder begeleiding van een externe ons eigen functione-

ren. In het kader van het inwerkprogramma voor onze nieuwe leden heeft een werkbezoek plaatsgevonden bij de dienst ICTS.

We vinden het belangrijk om op de hoogte te zijn van de gang van zaken in de organisatie en benutten meerdere bronnen voor ons werk als toezichthouder. De vergaderingen met het College van Bestuur organiseren we op locatie bij de faculteiten en diensten, gecombineerd met een inhoudelijke lunchsessie over actualiteiten en ontwikkelingen bij de faculteit of dienst door de decaan/directeur en collega's en/of studenten. Zo verzorgden studenten van de opleiding Voeding & Diëtik een lunch terwijl we van een student en docent van de opleiding Sportkunde een presentatie kregen over de bouwsteen Ondernemen bij de faculteit Bewegen, Sport en Voeding. Bij de faculteit Maatschappij en Recht hebben we met de decaan, een opleidingsmanager en de staf gesproken over curriculuminnovatie bij HBO-rechten en met de directeur van het Administratief Centrum hebben we de ontwikkelingen van de dienst besproken. Bij de faculteit Digitale Media en Creative Industrie zijn we op werkbezoek geweest bij Amsterdam Fashion Institute (AMFI), bij de faculteit Gezondheid hebben we met de decaan gesproken over de ontwikkelingen in de faculteit en kregen we een presentatie van een kandidaat Professional Doctorate en begeleider over zijn onderzoek bij de faculteit Techniek kregen we een rondleiding door het Jakoba Mulderhuis.

Ook sluiten we aan bij de verschillende 'ambitietafels' als onderdeel van ons toezicht op de voortgang van het instellingsplan Hogeschool in 3D. Daarnaast zijn we aanwezig tijdens open dagen, lectorale redes en bij de opening van het hogeschooljaar. Onze voorzitter en de voorzitters van de commissies van de Raad van Toezicht hebben regelmatig contact met de individuele leden van het College van Bestuur over onderwerpen die relevant zijn voor hun aandachtsgebied. De voorzitter van de raad heeft daarnaast een maandelijks werkoverleg met de voorzitter van het College van Bestuur. Deze diverse periodieke contacten geven de mogelijkheid om ontwikkelingen in een vroegtijdig stadium te delen en vergaderingen en besluitvorming voor te bereiden.

In 2023 vond een halfjaarlijks een overleg plaats met de Centrale Medezeggenschapsraad in het kader van de Wet op het Hoger en Wetenschappelijk onderwijs, het CvB was hier eenmalig bij aanwezig. We hebben gesproken over positionering medezeggenschap in relatie tot besluitvorming, onderwijsvisie HvA breed in relatie tot huisvesting, groei van onderzoek binnen de HvA, diversiteit binnen de Raad van Toezicht en welzijn en studentenbegeleiding.

In een gezamenlijke dialoogsessie met het college hebben we de positie van beide gremia en de governance, waaronder het mandaat en 'license to operate', in crisissituaties nader verkend. Deze sessie had als resultaat dat onze awareness is vergroot, de wederzijdse verwachtingen expliciet zijn gemaakt en relevante en benodigde ketenpartners zijn benoemd. De werkgeversrol vervullen wij onder meer door het voeren van jaargesprekken met de leden van het CvB. De RvT heeft het functioneren van het CvB beoordeeld en heeft hierbij de input betrokken die de leden van het CvB zelf binnen de hogeschool hebben opgehaald. Na bespreking en beoordeling hebben de leden van het CvB toestemming gekregen voor de verschillende nevenfuncties die ze uitoefenen.

Samenstelling en taakverdeling

Met de benoeming van Yolanda Verdonk als zesde lid van de Raad van Toezicht in de vergadering van 15 maart 2023 versterken we onze expertise op het gebied van human resources en diversiteit en inclusie. Met ingang van 1 november 2023 volgde zij Gala Veldhoen op als voorzitter van de commissie governance en remuneratie. Per 1 november 2023 heeft Henno Theisens de commissie governance en remuneratie verlaten.

Een actueel overzicht van de taakverdeling is te vinden op de website.

Woord van dank

Wij bedanken het College van Bestuur, alle medewerkers en studenten voor hun inspanningen en bijdragen aan de behaalde resultaten van het afgelopen jaar. De inzet verdient van onze kant zeer veel waardering en bewondering en zet ons ertoe aan om al onze mogelijkheden te gebruiken om de kwaliteit van studeren, onderwijs verzorgen, onderzoeken en leven binnen en buiten de hogeschool te ondersteunen en waar mogelijk te verbeteren. Op deze plaats een bijzonder woord van dank aan Hanneke Reuling voor haar grote bijdrage aan de hogeschool in de afgelopen jaren.

Amsterdam, 8 mei 2024

Gala Veldhoen, voorzitter
Valerie Frissen
Nur Nurmohamed
Ron de Mos
Henno Theisens
Yolanda Verdonk-Van Lokven

Rechtsbescherming en klachtenafhandeling

Wij streven 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 zorgen we 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 ombudsman is een onafhankelijk en neutraal persoon, waarmee medewerkers informeel en vertrouwelijk een probleem of klacht kunnen bespreken over de hogeschool, faculteit, dienst of over een collega. In 2023 is het loket ombudsman waargenomen. Als onpartijdige derde biedt de ombudsman ondersteuning bij de analyse van klachten en heeft zij mogelijkheden om een klacht te onderzoeken en 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 mogelijk structurele problemen, knelpunten en misstanden betreft. In 2023 zijn er 26 meldingen in behandeling genomen, waaronder twee formele klachten. Voor deze klachten heeft de ombudsman hoor- en wederhoor toegepast. Een klacht gegrond verklaard, er is hierover een advies uitgebracht. De tweede klacht, die eind 2023 is gemeld, loopt door in 2024. In 2023 is de procedure gestart voor de vaste invulling van de ombudsfunctio- naris voor medewerkers en studenten.

We kennen een Klokkenuidersregeling (Regeling melden misstand, onregelmatigheid of integriteitsschending) die bescherming biedt aan medewerkers en studenten die een misstand of integriteitsschending aan de kaak willen stellen. Er is in het verslagjaar één klokkenluidermelding ontvangen over de studiebelasting binnen een opleiding. Deze is door een onafhankelijke, deskundig samen- gestelde commissie onderzocht. De commissie conclu- deerde dat de studielast en toekenning van een aantal studiepunten niet in overeenstemming was met de wettelijke regeling. De aanbevelingen van de commissie worden opgevolgd.

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

In het verslagjaar is er een bezwaarschrift ingediend bij de Bezwarencommissie Functieordenen, en ook is een bezwaarschrift behandeld dat in 2022 was ingediend. Bij deze commissie kunnen medewerkers bezwaar maken tegen de indeling van hun functie en het salaris wat daar tegenover staat. Het College van Bestuur heeft beide bezwaarschriften ongegrond verklaard.

Medewerkers die ongewenst gedrag ervaren, kunnen een vertrouwenspersoon 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: pesten, discriminatie, seksuele intimidatie, machts- misbruik, agressie en geweld. Over de meldingen van ongewenst gedrag rapporteren de vertrouwens- personen per kalenderjaar. In 2022 behandelden de vertrouwenspersonen personeel 182 meldingen, waarvan 15 bij de externe vertrouwenspersoon personeel.

We beschikken over een Klachtenregeling Weten- schappelijke Integriteit (CWI) waarmee medewerkers een klacht kunnen indienen bij (het vermoeden van) schending van wetenschappelijke integriteit en daarnaast als voorportaal voor deze commissie een vertrouwenspersoon Onderzoeksintegriteit. De Commissie Wetenschappelijke Integriteit ontvangt in 2023 geen klachten. De vertrouwenspersoon Onderzoeks- integriteit is in 2023 benaderd voor vier meldingen.

Studenten en medewerkers

Zowel studenten als medewerkers hebben de mogelijk- heid om bij de Klachtencommissie Ongewenst Gedrag een klacht in te dienen over ongewenst gedrag. In het jaar 2023 zijn er zeven klachten ingediend, waarvan en vier gegrond, één ongegrond, één kennelijk niet- ontvankelijk is verklaard en één door de klager is ingetrokken. Er is één klacht ingediend eind 2022 die vanwege het kerstreces gepland stond voor behandeling in 2023. Deze klacht is echter in 2023 alsnog ingetrokken.

Daarnaast zijn er zeven meldingen over ongewenst gedrag binnengekomen bij de secretaris van de Klachtencommissie. De melders hebben van de secretaris van de Klachtencommissie uitgebreide informatie ontvangen over de klachtenprocedure, waarbij expliciet is verwezen naar de vertrouwens-

persoon en de HvA-website waar de procedure voor het indienen van een klacht over ongewenst gedrag staat beschreven. Uiteindelijk heeft geen van deze meldingen geleid tot de indiening van een klacht bij de Klachtencommissie.

Studenten

Het Loket BBK (Beroep, Bezwaar en Klacht) is de digitale faciliteit als bedoeld in artikel 7.59a van de Wet op het hoger onderwijs en wetenschappelijk onderzoek waar studenten terecht kunnen met klachten en bezwaar- en beroepschriften. In het studiejaar 2022-2023 heeft het Loket BBK 1301 berichten ontvangen. Dubbel ingediende zaken zijn niet meegeteld.

Van deze berichten waren 1021 gericht aan het College van Beroep voor de Examens en werden meestal ingediend als beroep tegen een besluit van een examinator of examencommissie. 131 van de berichten waren geen formeel beroep, deze zijn bijvoorbeeld als klacht of verzoek doorgezet. Ook is nog één beroep uit het studiejaar 2021-2022 behandeld.

Van de 870 beroepen zijn er 50 ongegrond verklaard, 28 gegrond verklaard, vijftien kennelijk niet-ontvankelijk verklaard (buiten hoorzitting afgehandeld), twee niet-ontvankelijk en 775 geschikt of ingetrokken. Daarnaast betroffen 280 berichten bij het Loket BBK zaken als inschrijving, restitutie van collegegeld of ordemaatregelen en waren gericht aan de Geschillenadviescommissie, de commissie die het College van Bestuur adviseert over de beslissingen op bezwaar. Van deze berichten waren er 109 geen formeel bezwaar, deze zijn bijvoorbeeld als klacht of verzoek doorgezet. Van de 171 bezwaren zijn er 32 ongegrond en één kennelijk ongegrond verklaard, vier gegrond verklaard, één niet-ontvankelijk verklaard, en 133 geschikt of ingetrokken.

Daarnaast zijn er nog 127 klachten ingediend. Het Loket BBK heeft deze overgedragen aan de betreffende opleidingen of afdelingen.

Het is voor studenten mogelijk om in beroep te gaan bij de Afdeling Rechtspraak van de Raad van State tegen beslissingen op bezwaar van het College van Bestuur en tegen de uitspraken van het College van Beroep voor de Examens. In het studiejaar 2022-2023 zijn er twee beroepen behandeld door de Afdeling Rechtspraak tegen een beslissing (op bezwaar) van het College van Bestuur. Beide beroepen zijn ongegrond verklaard. De Afdeling Rechtspraak heeft tien beroepen ontvangen tegen een uitspraak van het College van Beroep voor de

Examens. Hiervan zijn zes beroepen ongegrond verklaard en één gegrond. Drie zaken zijn geschikt of ingetrokken.

Profileringsfonds

In het studiejaar 2022-2023 hebben we in totaal 1.127.977 euro aan financiële ondersteuning verstrekt aan 526 studenten via het Profileringsfonds. Van dit bedrag is 169.610 euro uitbetaald aan 73 studenten die door overmachtsituaties zoals ziekte, functiebeperking, zwangerschap of bijzondere familieomstandigheden studievertraging hadden opgelopen. Aan 169 studenten is een bestuursbeurs van in totaal 429.299 euro uitbetaald en aan 44 studentleden van de medezeggenschapsraden is vacatiegeld betaald voor een totaal van 77.544 euro. De 77 studentleden van de opleidingscommissies hebben vacatiegeld ontvangen voor een totaal van 47.937 euro.

De gemiddelde hoogte van de financiële ondersteuning bij overmachtsituaties bedroeg 2.540 euro per student, verspreid over een periode tussen de drie en de twaalf maanden. De hoogte van de bestuursbeurs hebben we vastgesteld op 250 euro per maand, met een gemiddelde duur van tussen de tien en elf maanden. De gemiddelde hoogte van de uitgekeerde vacatiegelden bedroeg 1.762 euro per student bij de medezeggenschapsraden en 622 euro per student bij de opleidingscommissies, over een periode tussen de drie en de twaalf maanden. We hebben de ambitie om ons te profileren op het gebied van internationalisering en topsport. In dit kader is aan 56 niet-EER-studenten een Amsterdam Talent Scholarship van in totaal 228.304 euro uitbetaald en aan 74 studenten een Holland Scholarship van in totaal 145.000 euro. Twee studenten ontvingen financiële ondersteuning vanwege topsport voor een totaal van 3.222 euro.

In het verslagjaar hebben 526 studenten uit alle faculteiten een uitkering uit het Profileringsfonds ontvangen, dit is een lichte daling (8%) ten opzichte van het aantal dat in studiejaar 2021-2022 een uitkering ontving. Het totaal aantal studenten en het feit dat hierbij de studenten uit alle faculteiten afkomstig waren, duidt er op dat het Profileringsfonds voldoende zichtbaar is voor studenten.

Noodfonds

In het verslagjaar hebben twee studenten een uitkering uit het Noodfonds ontvangen van in totaal 3.594 euro. In het verslagjaar heeft geen van de studenten die door de oorlog in Oekraïne zijn getroffen een beroep gedaan op het Noodfonds.

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.

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

Thema 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 in het jaarverslag 2023. Op basis van met goed gevolgd 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 kader van internationale uitwisselingsprogramma's hebben buitenlandse studenten onderwijs aan de HvA genoten en volgden HvA-studenten een deel van hun opleiding aan een buitenlandse instelling. Uitwisseling geschiedt op basis van het principe van gesloten beurzen. De inkomende studenten brengen wij niet voor bekostiging in aanmerking. Een overzicht van de instellingen waar de studenten vandaan komen en die de HvA studenten bezochten, is opgenomen in de bijlage onderwijs en onderzoek van dit jaarverslag.

Thema 5 Collegegeld niet door student zelf betaald

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

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

Thema 7 De student volgt een andere opleiding dan waarvoor ingeschreven

Geen verantwoording noodzakelijk, aangezien dit niet van toepassing is.

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. Voor deze maatwerktrajecten worden 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

Geen verantwoording noodzakelijk, aangezien dit niet van toepassing is.

Verantwoording naleving beleidsregel investeren met publieke middelen in private activiteiten

Per 15 april 2021 is de Beleidsregel investeren met publieke middelen in private activiteiten ('de Beleidsregel') in werking getreden. Deze beleidsregel is in de plaats getreden van **thema 2** van de Notities Helderheid en de latere publicaties van OCW die hierop betrekking hebben. Na eerder uitstel vanuit OCW geeft dit bestuursverslag voor het eerst uitvoering aan de voorgeschreven verantwoordingsplicht conform art. 3.7 van de Beleidsregel én de brief van OCW d.d. 3-10-23. Naast de verantwoordingsplicht stelt de Beleidsregel de volgende voorwaarden aan het gebruik van publieke middelen voor private activiteiten (art. 3):

- a. de private activiteit is in lijn met de bekostigde wettelijke taak
- b. de private activiteit levert aantoonbare meerwaarde op voor de bekostigde wettelijke taak
- c. structurele overcapaciteit moet worden afgestoten als dat mogelijk is
- d. de investering is proportioneel
- e. de investering mag niet leiden tot oneerlijke concurrentie
- f. een positief resultaat wordt aan het publieke eigen vermogen toegevoegd

Private activiteiten zijn in de Beleidsregel gedefinieerd als 'alle activiteiten die mede onder verantwoordelijkheid van het bevoegd gezag van een bekostigde onderwijsinstelling worden uitgevoerd, voor zover deze activiteiten op meer zijn gericht dan alleen de uitvoering van de bekostigde wettelijke taak'. De Beleidsregel maakt met deze formulering een onderscheid tussen een bekostigde en een onbekostigde wettelijke taak. Dit geeft aanleiding voor discussie. Om bij te dragen aan een uniforme interpretatie en toepassing van de Beleidsregel heeft Vereniging Hogescholen in onderling overleg binnen de sector de 'handreiking verantwoording Publiek-Privaat' ('de handreiking VH') opgesteld met een nadere invulling en voorbeelden. De bestuursafdeling Financiën, Planning & Control (FP&C) is actief betrokken geweest bij de totstandkoming van de handreiking. Deze handreiking hebben wij bij de naleving van de Beleidsregel in acht genomen.

Soort private activiteit	Totale baten '23 (x €1 mln)	Geïnvesteerde publieke middelen (x €1 mln.) ²	Meerwaarde bekostigde wettelijke taak
Contractonderwijs	3,4	1,6	Het verzorgen van contractonderwijs draagt bij aan de kennisontwikkeling en deskundigheid van zowel deelnemers als docenten en daarmee een betere kwaliteit van de wettelijke taak.
Contractonderzoek	0,7	-	Het uitvoeren van contractonderzoek draagt bij aan de kennisontwikkeling van onderzoekers en het levert kennis op ten behoeve van het oplossen van maatschappelijke vraagstukken. Daarmee draagt deze activiteit bij aan een betere kwaliteit van de wettelijke taak

²De 'geïnvesteerde publieke middelen' betreffen hier het gebruik van eigen publieke middelen voor de financiering van het verschil tussen de baten en de lasten.

Soort private activiteit	Totale baten '23 (x €1 mln)	Geïnvesteerde publieke middelen (x €1 mln.)	Meerwaarde bekostigde wettelijke taak
Verhuur van ruimte voor de exploitatie van twee parkeergarages	1,4	-	De beschikbaarheid van parkeergelegenheid is met de gemeente Amsterdam overeengekomen en levert zowel een voorziening op voor studenten als medewerkers als een financiële bijdragen voor de wettelijke taak.
Verhuur van (tijdelijke) overcapaciteit	2,3	-	De verhuur van (tijdelijke) overcapaciteit levert een financiële bijdrage voor de wettelijke taak.
Totaal	7,8	1,6	

a Activiteiten met baten en privaat volgens de handreiking VH

Gedurende 2023 was binnen Stichting HvA sprake van de volgende soorten private activiteit waarover verantwoording moet worden afgelegd volgens de Beleidsregel, de brief van OCW d.d. 3-10-23 en de handreiking VH (zie bovenstaande schema's).

Deze toelichting is tot stand gekomen door de activiteiten gerelateerd aan de baten uit werk in opdracht van derden op basis van de financiële administratie als volgt in te delen:

- publieke activiteiten
- private activiteiten
- overige baten (zowel publiek als privaat)

Voor de overige baten is voor alle activiteiten waarvan de baten gedurende 2023 hoger zijn dan €100.000 nagegaan of deze publiek of privaat zijn.

b Activiteiten met baten en mogelijk privaat volgens Beleidsregel

De handreiking VH is een actuele, gedeelde interpretatie van hogescholen, maar (nog) geen norm. Deze is nog onderwerp van gesprek tussen de sector en OCW en kan voor toekomstige toepassing nog wijzigen. De volgende activiteiten met baten hebben wij in lijn met de handreiking VH als publiek gekwalificeerd, terwijl deze op grond van de Beleidsregel (mogelijk) als privaat kwalificeren:

Activiteit	Totale baten '23 (x €1 mln)
Detachering van medewerkers aan andere publieke organisaties	1,4
Archivistiek	0,3
Zij-instroom docentenopleiding	1,4
Geschiktheidsonderzoeken PO/VO	0,2
Taal- en schakeltrajecten inburgeraars	0,3
Verhuur ten behoeve van voorzieningen studenten en medewerkers, zoals sport, horeca	1,1
Totaal	4,7

Een indicatie van de geïnvesteerde publieke middelen in deze activiteiten is dat deze lager zijn dan €0,8 miljoen. Deze hebben overwegend betrekking op verhuur ten behoeve van voorzieningen studenten en medewerkers en taal- en schakeltrajecten inburgeraars.

De juiste interpretatie van de Beleidsregel voor deze activiteiten is binnen de sector nog onderwerp van overleg met OCW.

c *Activiteiten zonder baten*

Tot slot is binnen HvA sprake van activiteiten zonder (directe cq gedeeltelijke) baten, die voldoen aan de WHW (Artikel 1.1 d En ook 1.1.3, de WHW verwijst voor LLO naar bredere principes en verplichtingen m.b.t. onderwijsaanbod, toegankelijkheid en flexibiliteit die in lijn liggen met LLO initiatieven. Voorbeelden van deze taken zijn;

- Samenwerking en regionale betrokkenheid (art. 1.9)
- Praktijkgericht onderzoek en praktische ervaring (art 1.3)
- Onderwijsaanbod en kwaliteitseisen t.a.v. leerwerkplaatsen (hfd 7)
- 7.2 deeltijd- en afstandsonderwijs
- 7.3 toelating obv EVC en vrijstellingen
- 7.10 extranei (losse vakken)

Hieronder vallen o.a. netwerkactiviteiten in de Buurtcampussen, voorfinanciering van toekomstige LLO-activiteiten en middelen om de verbinding tussen onderwijs en onderzoek te versterken. Ook in het bestuursakkoord zijn taken opgenomen voor het HBO waar niet in alle gevallen (gedeeltelijke cq directe) baten tegenover staan. Zie voor uitgebreide toelichting: [Bestuursakkoord 2022 hoger onderwijs en wetenschap | Kamerstuk | Rijksoverheid.nl](#)

Beschrijving (risico)beleid en beheer

Binnen de bestuursstafafdelingen FP&C en Juridische Zaken (JZ) zijn meerdere collega's kennishouder op het onderwerp publiek-privaat. De HvA heeft de Beleidsregel, de brief van OCW d.d. 3-10-23 en de handreiking opgenomen in het financieel beleid (Financieel Beleid en Beheer).

Binnen de HvA geldt de beheersmaatregel dat elke faculteit en dienst een begroting voor goedkeuring moet voorleggen aan het college van bestuur. In het geval de jaarlijkse baten van een private activiteit hoger zijn dan €100.000 is tevens voorafgaande goedkeuring van de voorgestelde tarieven nodig van het college van bestuur. Onderdeel van deze goedkeuring is de kostendekkend-

heid van de voorgestelde tarieven en veronderstelde uitgangspunten. Ten behoeve van een integrale kosten-toerekening hanteert de HvA een kostprijscalculatiemodel.

Jaarlijks leggen de eenheden achteraf verantwoording af over de naleving van de Beleidsregel, inclusief de gestelde voorwaarden aan het gebruik van publieke middelen voor private activiteiten. De stafafdelingen FP&C en JZ beoordelen deze verantwoording en bevragen de eenheden indien nodig. Indien hieruit blijkt dat niet aan de gestelde voorwaarden is voldaan, dan wordt dit besproken met de betreffende eenheid opdat passende maatregelen worden genomen.

Beschrijving juridische en organisatorische inbedding

De HvA heeft de strategische keuze gemaakt de uitvoering van contractonderwijs en -onderzoek en de hiermee samenhangende verantwoordelijkheid aan de desbetreffende faculteit te koppelen. Contractonderwijs en -onderzoek sluiten aan bij de vastgestelde onderwijscurricula, de onderzoekslijnen en de HvA ambities op het gebied van de Duurzaamheid, Diversiteit en Digitalisering.

Naast de marktactiviteiten die worden uitgevoerd vanuit de HvA worden ook marktactiviteiten verricht vanuit HvA Ventures Holding BV. De hogeschool heeft hierin een 100% belang. Onderdeel van HvA Ventures Holding BV is HvA Jobservice, een 100% dochtermaatschappij van HvA Ventures Holding BV. Het financiële resultaat over 2023 is positief en voor eventuele toekomstige tekorten is een private bestemmingsreserve beschikbaar. Verder vallen onder HvA Ventures Holding BV verschillende startups, deelname aan het Innovatiefonds Noord-Holland en deelname aan ACE.

Daar waar marktactiviteiten niet vanuit een aparte juridische entiteit worden verricht, vindt de financiële administratie in principe gescheiden plaats.

Voor de organisatie en administratie van verhuuractiviteiten, inclusief facilitaire dienstverlening, is de keuze gemaakt deze centraal te beleggen bij Vastgoed en bij de dienst Facility Services.

Mede- zeggen-schap



De CMR heeft voor het raadsjaar 2023-2024 de volgende speerpunten opgesteld: welzijn studenten en medewerkers (mentaal en fysiek), werk- en studiedruk, kwaliteit van onderwijs, diversiteit & inclusie en versterking medezeggenschap (met meer zichtbaarheid van CMR).

Versterken medezeggenschap

De minister van OCW heeft middelen ter beschikking gesteld voor het verder versterken van de medezeggenschap binnen de instellingen, in het bijzonder de opleidingscommissies. De HvA heeft een projectplan opgesteld met vijf onderdelen om vooral de positie van onderwijscommissies te verbeteren. Het gaat daarbij om betere facilitering van vooral de leden van deze commissies, professionalisering van de medezeggenschap, een visie formuleren op medezeggenschap, de ondersteuning en het vergroten van de zichtbaarheid van de medezeggenschap. De CMR heeft een volgteam geformeerd bestaande uit leden van de CMR, deelraden en onderwijscommissies. Het volgteam volgt nauwgezet de uitvoering van het project en waar mogelijk draagt het volgteam in co-creatie bij aan de activiteiten.

Ombudsfunctionaris

De CMR heeft in 2022 een ongevraagd advies uitgebracht over het instellen van een studentenombudsfunctionaris, naast de bestaande ombudsfunctionaris voor medewerkers. Het College van Bestuur heeft positief gereageerd op dit advies en heeft besloten om een externe ombudsfunctionaris Medewerkers en Studenten in te stellen. Eind 2023 heeft de CMR advies uitgebracht over het profiel van de ombudsfunctionaris. Het is de bedoeling dat de nieuwe ombudsfunctionaris in 2024 aan de slag gaat.

Kaderbrief en begroting 2024

Elk jaar worden de kaderbrief en begroting HvA ter instemming aan de raad voorgelegd. De CMR heeft met beide ingestemd.

Werknemersregelingen

De CMR heeft voor de zomer een belangrijk dossier afgerond dat al een aantal jaren liep: leidinggeven aan docententeams. Een aantal leden van de CMR hebben in co-creatie met de afdeling HR meegedacht over leidinggeven aan docententeams. Voor de CMR waren belangrijke aandachtspunten in dit dossier: de uniforme benaming van deze functie, nl. teamleider OP (Onderwijzend Personeel), de omvang van het team

waaraan een teamleider OP leiding geeft in verband met de span of attention (streven is gemiddeld 15 medewerkers) en tot slot een evenredige verdeling van de tijd, die de teamleider OP besteedt aan enerzijds leidinggeven aan het team van professionals en anderzijds de verschillende Onderwijs- en Onderzoek werkzaamheden. Nu aan deze drie belangrijke voorwaarden is voldaan in het voorstel van het CvB, heeft de CMR ingestemd met het functieprofiel voor de teamleider OP.

De CMR vindt dat actieve verlofregistratie voor onderwijzend personeel mogelijk moet zijn. Onder andere omdat onderwijzend personeel niet overal voldoende flexibel verlof kan opnemen binnen onderwijsweken. Om de mogelijkheid van actieve verlofregistratie voor OP te onderzoeken, heeft het CvB op aandringen van en in afstemming met de CMR aan de afdeling Audit opdracht gegeven om onderzoek te doen naar actieve verlofregistratie voor OP. De uitkomst van dit onderzoek wordt in januari 2024 verwacht.

Leden van de raad zijn betrokken geweest bij de discussie over de definitie en gewenste omvang van de zogenaamde flexibele schil. De discussie is eind 2023 afgerond. Begin 2024 zal de CMR zich buigen over het kader voor een vast of flexibel contract.

De Centrale Medezeggenschapsraad zet zich in voor goede regelingen voor medewerkers. De raad heeft ingestemd met de verlenging van de Regeling vergoeding reiskosten woon-werkverkeer. Deze regeling houdt onder andere in dat medewerkers die meer dan vijf kilometer van de hogeschool wonen, een NS Businesscard 2e klas ontvangen.

Aanpak werkdruk

Veel medewerkers kennen een hoge werkdruk. Om dit aan te pakken heeft de CMR met behulp van subsidie in co-creatie met het College van Bestuur en afdeling HR een toetsingskader opgesteld. Dit kader kan de medezeggenschap gebruiken om het goede gesprek te voeren met het bestuur en decanen over het verminderen van werkdruk en om te komen tot een betere werkbalans. Dit Toetsingskader is in 2023 afgerond en wordt in 2024 geïmplementeerd.

Goed Georganiseerd Onderwijs

De raad is via het CMR-volgteam Kwaliteitsafspraken intensief betrokken bij Goed Georganiseerd Onderwijs. De CMR en de leden van het volgteam hebben gedurende het jaar de ontwikkelingen van de kwaliteitsafspraken en de besteding van de daaruit voortvloeiende studievoorschotmiddelen aan diverse projecten gemonitord. Eind 2023 is het project Goed Georganiseerd Onderwijs afgerond en is een aantal onderdelen van het project overgedragen naar de lijnorganisatie. De raad heeft ingestemd met het Meerjarenplan/eindrapportage over de kwaliteitsafspraken, maar heeft wel een aantal aandachtspunten meegegeven. Eén van de aandachtspunten is dat er voortaan meer regie op projecten moet komen. Daarnaast wil de CMR weten wat het CvB gaat doen met de geleerde lessen van dit project. Tenslotte wil de CMR betrokken worden bij de planvorming voor het vrij te vallen bedrag in 2024.

Geactualiseerd Strategisch Onderzoeksbeleid

De raad heeft positief geadviseerd over het geactualiseerde strategisch onderzoeksbeleid. De raad heeft aan het CvB meegegeven dat er meer verbinding moet zijn tussen het onderwijs en onderzoek.

Studentenwelzijn en studentbegeleiding

De CMR heeft ingestemd met het Meerjarenplan Kwaliteitsafspraken Studentenwelzijn. In het Meerjarenplan is o.a. opgenomen dat er op elke campus een informatiepunt voor studenten komt, Studentinfo. Daarnaast loopt er een pilot met studentpsychologen op de HvA ter ondersteuning van studenten met psychische problematiek. Om studenten in brede zin te ondersteunen worden de peer-to-peer-activiteiten uitgebouwd.

De commissie Studentenzaken van de CMR is door de afdeling Onderwijs en Onderzoek geïnformeerd over 'studentbegeleiding op maat'. De HvA is bezig met het oprichten van een studentcommunity voor de versterking van studentbegeleiding. Studenten kunnen ideeën over studentbegeleiding delen met de collega's van de afdeling Onderwijs en Onderzoek.

Diversiteit en inclusie

De CMR kent een themagroep Diversiteit en Inclusie. Op initiatief van deze themagroep heeft de CMR in juli 2023 een ongevraagd advies uitgebracht over mantelzorg(verlof). Na een hearing onder medewerkers en

studenten werd het de CMR duidelijk dat er behoefte is aan een HvA-brede regeling op het gebied van mantelzorg(verlof). De CMR ziet graag dat de afdeling HR een formeel en helder omschreven beleidskader opstelt voor medewerkers. Voor studenten heeft de CMR gevraagd om duidelijk in kaart te brengen wat er al wel en nog niet geregeld is voor studenten, die mantelzorger zijn. Het ongevraagd advies is enthousiast door het CvB ontvangen.

De themagroep heeft ook aandacht gevraagd voor menstruatie-armoede. In april bracht de CMR een ongevraagd advies uit met het verzoek om centraal menstruatieproducten gratis beschikbaar te stellen. Het CvB erkent de financiële kansongelijkheid onder studenten, maar ging niet mee in het advies. Het CvB wees op een pilot op de HvA waarbij menstruatieproducten voor 15 cent per 16 stuks worden aangeboden. De resultaten van de pilot worden afgewacht.

De themagroep Diversiteit en Inclusie heeft samen met SESI een zeer geslaagde Keti Koti Dialoogtafel georganiseerd op 13 juni 2023. Op 1 juli 2023 was het 150 jaar geleden dat de slavernij in 1873 in de praktijk werd afgeschaft. Via een dialoogmethode gingen de gasten aan tafel met elkaar in gesprek. De gasten aten een maaltijd zoals die door de tot slaaf gemaakten op de plantages gegeten werd. De avond werd ingeleid door een plengoffer, gevolgd door treur- en bevrijdingsliederen van een Surinaams koor. In de aanloop naar de Dialoogtafel werd een workshop angisa binden georganiseerd.

Studentassessor

Een afvaardiging van de Centrale Medezeggenschapsraad is betrokken geweest bij de gesprekken met studenten die zich kandidaat stelden voor de functie van studentassessor CvB. Daaruit is Jolieke Timmermans als beste kandidaat naar voren gekomen. Zij heeft in 2023 deze functie vervuld. De CMR is ook betrokken geweest bij de gesprekken met studenten die zich voor 2024 kandidaat stelden. Hieruit is Luka Ducanovic als beste kandidaat naar voren gekomen.

Benoeming lid Raad van Toezicht

De CMR heeft een draagvlakgesprek gevoerd met de kandidaat voor de Raad van Toezicht en beoogd voorzitter Governance & Remuneratiecommissie en met het profiel strategisch HRM, mevrouw Y. Verdonk. De CMR is positief over de kandidaat en heeft haar vertrouwen in mevrouw Verdonk uitgesproken.

De Centrale Medezeggenschapsraad kijkt terug op weer een enerverend medezeggenschapsjaar en spreekt zijn waardering uit voor alle studenten en medewerkers die zich het afgelopen jaar hebben ingezet voor de medezeggenschap.

Organisatie medezeggenschap

Bij de hogeschool is de medezeggenschap georganiseerd op het niveau van de hogeschool, staven en 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 medewerkersleden zijn gekozen voor een periode van maximaal twee studiejaar,

de studentleden voor maximaal één studiejaar.

De bevoegdheden van de medezeggenschap zijn vastgelegd in het Medezeggenschapsreglement. Deze bevoegdheden zijn ruimer dan die op grond van de Wet op het Hoger Onderwijs en Wetenschappelijk Onderzoek (WHW) zijn toegekend, omdat de Hogeschool van Amsterdam veel belang hecht aan medezeggenschap.

Leden Centrale Medezeggenschapsraad

- Drs. Han Boels medewerker (penningmeester)
- Gerlof Donga medewerker
- Drs. Fiona Frank medewerker
- Inge Kilian MSc medewerker (vicevoorzitter)
- Niels Nanning BSc medewerker
- Drs. Kees Post medewerker
- Mr. Lilian Stuger-Kembel medewerker
- Mr. Sip Stulp medewerker
- Agnes Tay MSc medewerker
- Robert Wagenveld medewerker
- Vacature medewerker
- Vacature medewerker
- Maryam Amir student (secretaris)
- Amjad Almatni student
- Shanna Bleeker student
- Emma Buining student (algemeen lid Dagelijks Bestuur)
- William Clairbois student
- Rens Doodeman student
- Ibrahim Kayal student
- Ilona Polle student
- Lotte Sieljes student
- Timo Stalenhoef student
- Henk van den Bosch student
- Britt van Dijk voorzitter student
- Luka Dukanovic studentassessor
- Mr. Margit Wewer (ambtelijk secretaris)

Financiën



Financiële verantwoording 2023

Het begrotingsjaar 2023 zijn we ingegaan onder het motto ‘Samen gaan we verder’. Samen verder met het waarmaken van de ambities uit ons instellingsplan, maar ook samen verder met het doelmatig inzetten van de middelen die we ontvangen in het kader van kwaliteitsafspraken, herstel na corona (NPO AP) en het bestuursakkoord voor activiteiten die we al van plan waren (praktijkgericht onderzoek) maar ook nieuwe activiteiten voor bijvoorbeeld studentwelzijn, kansengelijkheid, kennisveiligheid en LLO-ontwikkelingen.

Tegelijkertijd werken we in een turbulente samenleving waarbij we minder goed kunnen steunen op vertrouwde patronen en trendlijnen in verband met nieuwe onderwijs- en werkvormen die we door of in de coronatijd hebben ontwikkeld of door sterk gestegen prijzen sinds de oorlog in Oekraïne en een hoge loonsverhoging die volgde uit de cao die in 2023 tot stand kwam.

Deze context kleurt het resultaat van 2023 door hogere baten in het kader van tijdelijke middelen NPO AP, meer middelen dan begroot voor het bestuursakkoord en compensatie voor de loon- en prijsstijging. Daarnaast zien we een daling in het aantal studenten, die tot uiting komt in lagere collegegeldopbrengsten. Tegenover de per saldo hogere baten staan ook hogere personeelskosten door de nieuwe cao en kosten voor de personele inzet in het kader van bestuursakkoord-middelen (studentwelzijn, praktijkgericht onderzoek, tekortsectoren en kennisveiligheid).

Het netto resultaat 2023 is uitgekomen op € 2,6 miljoen bij een omzet van € 542,7 miljoen (0,5% van de totale baten). Het positieve resultaat komt ten gunste van de algemene reserve ter versterking van onze financiële weerbaarheid. De instelling is financieel gezond en voldoet aan de eisen van financieel beleid en beheer.

Landelijke ontwikkelingen

Bestuursakkoord

Het bestuursakkoord is een nadere uitwerking van de afspraken tot investeringen in het hoger onderwijs die hogescholen en universiteiten met de minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap maakten. Het Bestuursakkoord Hoger Onderwijs en Wetenschap gaat gepaard met aanvullende middelen, jaarlijks zo’n € 650 miljoen voor het hoger onderwijs. Een deel van deze middelen is structureel, een deel is als fonds toegevoegd voor 10 jaar tot en met 2031. Voor het hbo is € 50

miljoen structureel en € 35 miljoen tijdelijk toegevoegd voor praktijkgericht onderzoek en € 30 miljoen structureel toegevoegd voor tekortsectoren. Deze middelen zijn voor de HvA op basis van huidige aandelen in de toekenning meerjarig opgenomen. In 2023 zijn in het hbo-macrokader de middelen voor sociale veiligheid en inclusie, middelen voor studentwelzijn, kennisveiligheid en cyberweerbaarheid toegevoegd. Om het hogeronderwijsstelsel verder te versterken en een aantal in het coalitieakkoord benoemde fundamentele knelpunten op te lossen zijn de volgende ambities benoemd:

- 1 Versterking van het fundament: starters- en stimuleringsbeurzen, sectorplannen, praktijkgericht onderzoek hbo, onderwijskwaliteit, internationalisering;
- 2 Ruimte geven aan talent: studentwelzijn, werkdruk en sociale veiligheid;
- 3 Het vergroten van de maatschappelijke impact: kennisbenutting, aansluiting onderwijs en arbeidsmarkt, macrodoelmatigheid en vitalisering van krimpregio’s.

De beleidsdoelen voor praktijkgericht onderzoek, tekortsectoren, sociale veiligheid & inclusie en kansengelijkheid & studentwelzijn zijn in 2023 uitgewerkt in meerjarige plannen. In de loop van het jaar zijn daar nog bijgekomen de toekenningen voor kennisveiligheid en cyberweerbaarheid.

De HvA heeft vooruitlopend op het bestuursakkoord zelf uit reguliere middelen geïnvesteerd in de doelen van het bestuursakkoord; voor studentwelzijn, cyberweerbaarheid, veiligheid en praktijkgericht onderzoek. De ontvangen bestuursakkoordmiddelen zijn aanvullend ingezet op de doelen van het bestuursakkoord. Deels in de vorm van een lumpsum voor praktijkgericht onderzoek en deels in de vorm van interne projectfinanciering op basis van planvorming.

In 2023 hebben we in totaal € 13,6 miljoen ontvangen voor bestuursakkoordthema’s. Dit is als volgt opgebouwd:

praktijkgericht onderzoek	€ 8,08 miljoen
tekortsectoren	€ 3,24 miljoen
sociale veiligheid en inclusie:	€ 0,16 miljoen
kansengelijkheid en studentwelzijn:	€ 0,92 miljoen
kennisveiligheid:	€ 0,05 miljoen
cyberweerbaarheid:	€ 1,18 miljoen
Totaal	€ 13,6 miljoen

De opzet en delen van de verantwoording over het bestuursakkoord zijn terug te vinden in de bijlage Bestuursakkoord.

Nationaal Groiefonds

Met het Nationaal Groiefonds investeert het kabinet tussen 2021 en 2025 € 20 miljard in projecten die zorgen voor economische groei op de lange termijn. Bedrijven en Instellingen kunnen subsidie aanvragen voor innovatie en/of kennisontwikkeling. Wij waren als partner betrokken bij acht programma's uit ronde 3 waarvoor middelen (voorlopig) zijn toegekend en/of gereserveerd. Het gaat onder andere om groiefonds-programma's gericht op de professionalisering van leraren, de nieuwe generatie zonnepanelen, creatieve immersieve toepassingen en nieuwe simulatie-technieken in het opleiden van medisch personeel. Daarnaast waren we partner bij vier programma's die niet zijn gehonoreerd. In 2023 is tevens een nieuw plan ingediend voor een programma uit ronde 2 voor vernieuwingen in de gebouwde omgeving. Dit plan is goedgekeurd, wij zijn partner. Tot slot hebben we een aantal aanvragen ingediend bij lopende groiefonds-programma's, zoals voor regionale samenwerking, leven lang ontwikkelen en (onderzoek naar) artificial intelligence.

Nationaal Programma Onderwijs

De coronacrisis en bijbehorende sluiting van scholen heeft een grote impact op het onderwijs in zijn geheel gehad, waarvan de gevolgen in 2023 nog steeds voelbaar waren. Vanaf september 2021 heeft het ministerie van OCW incidenteel extra middelen van de Aanvullende Post (AP) van het Nationaal Programma Onderwijs (NPO) beschikbaar gesteld.

Wij hebben in het kader van het NPO-AP voor 2021 en 2022 respectievelijk €11,8 miljoen en €15,6 miljoen ontvangen. In totaal gaat het om een bedrag van €27,4 miljoen, een substantiële toevoeging aan het budget, die ervoor zorgt dat we ook in 2023 werkten met een ambitieuze groeibegroting. Ultimo 2023 heeft de HvA 92% van de begrote NPO-AP middelen gebruikt. In 2024 zal het resterende budget besteed worden aan thema D Studievertraging en uitval in de lerarenopleidingen beperken en aan hogeschoolbrede projecten.

In de bijlage Nationaal Programma Onderwijs is een nadere toelichting op de besteding inclusief verdeling naar thema's opgenomen. De verwachting is dat ultimo 2024 nagenoeg alle middelen zijn besteed.

Kwaliteitsafspraken/ studievoorschotmiddelen

Nagenoeg alle gealloceerde studievoorschotmiddelen zijn in 2023 besteed. 2024 is het laatste jaar binnen de scope van het experimentbesluit Kwaliteitsafspraken. In de bijlage Kwaliteitsafspraken geven we een nadere toelichting op inzet van de kwaliteitsmiddelen in 2023.

Versterken Medezeggenschap

De minister van OCW heeft voor de periode 2022 – 2025 middelen beschikbaar gesteld om de medezeggenschap te versterken. Wij hebben € 184.095 in 2023 ingezet voor projectinrichting en uitwerking naar vijf deelprojecten (facilitering, ondersteuning, professionalisering, communicatie en visie) en training van projectmedewerkers. De projectplannen zijn in co-creatie met de medezeggenschap tot stand gekomen en ook bij de uitvoering - die in 2024 verder vorm krijgt - wordt nauw samengewerkt met de medezeggenschap.

Overige ontwikkelingen

Studentontwikkeling

We zijn het collegejaar 2023/2024 gestart met 44.634 studenten (voorlopig aantal), dit betekent een daling van ca. 2.300 studenten ten opzichte van het voorgaande studiejaar. Hoewel de daling van het aantal ingeschreven studenten past in het landelijke beeld, doet deze daling zich bij ons sterker voor. Na de hoge instroom en lage uitval in de coronapandemie en bijbehorende beperkingen voor studenten, zien we de afgelopen twee studie-jaren meer uitval van studenten, zowel in jaar 1 als in latere jaren van de studie. Daarnaast zijn in studiejaar 2022/2023 meer diploma's gehaald dan studiejaar 2021/2022, de stijging bij ons is iets sterker dan landelijk. De instroom van studenten is toegenomen ten opzichte van vorig studiejaar, landelijk is sprake van een gelijkblijvend aantal. Deze ontwikkeling zien we terug in de omvang van de collegegeldopbrengsten. In latere jaren zal die ook tot uitdrukking komen in de Rijksbijdrage.

Ontwikkeling lonen en prijzen

In juni 2023 is een nieuwe cao afgesloten met een looptijd van 15 maanden, van 1 april 2023 tot en met 30 juni 2024. Deze omvat onder meer een structurele loonsverhoging van gemiddeld 10% en een eenmalige uitkering van € 833 (zie ook hoofdstuk Medewerkers). Daarnaast zijn door inflatie ook andere kosten gestegen. Volgens het CBS bedroeg de inflatie over 2023 3,8%. De

loon- en prijsstijgingen zijn grotendeels gecompenseerd via de Rijksbijdrage (€ 13,4 miljoen). De indexatie van de collegegelden over het collegejaar 2023/2024 betrof circa 4,8%.

Investeringen in de kennisinstelling

Met het instellingsplan 2021-2026 Hogeschool in 3D zetten we de volgende stap in onze ontwikkeling. In 2023 hebben we – naast de inzet van reguliere middelen op deze thema's – aanvullende collectieve middelen ingezet om onze ambities extra aandacht te kunnen geven:

Studentsucces en studentwelzijn

We bevorderen regulier en specifiek het studentwelzijn en het studentsucces. Naast reguliere middelen hebben we aan een aantal programma's in 2023 specifieke middelen bestemd als extra impuls voor deze thema's. Dit zijn onder andere; Kwaliteitsafspraken (€ 2,1 miljoen), NPO-AP-middelen (€ 10,8 miljoen) en Bestuursakkoord (€ 0,9 miljoen kansengelijkheid en studentwelzijn).

Ontwikkelingsagenda

Voor thema's uit het instellingsplan (duurzaamheid, digitalisering, diversiteit & inclusie, rijke leeromgeving, persoonlijke leerpaden, wendbaarheid en weerbaarheid van de organisatie) heeft de HvA ontwikkelingsagenda's opgesteld waarvoor een decaan verantwoordelijk is. Per ontwikkelingsagenda is naast interne inzet € 100k basisfinanciering beschikbaar gesteld voor de begeleiding en ondersteunende infrastructuur. Daarnaast is € 450k vrijgemaakt voor de Digital Society School.

Diversiteit & Inclusie

In 2023 was € 1,8 miljoen beschikbaar voor het continueren van het traineeprogramma diversiteit & inclusie. Hierbij volgen beginnende docenten met een multiculturele achtergrond een traject tot docent/onderzoeker. In 2023 is hieraan € 1,3 miljoen besteed. Lagere besteding heeft betrekking op langere wervingstijd van docenten.

Duurzaamheid

Go HvA is het strategische programma om de HvA een krachtige impuls te geven naar een duurzame hogeschool. In de HvA was voor 2023 € 300k vanuit het beleidsbudget opgenomen ten behoeve van het strategische programma. Daarnaast zijn middelen voor verduurzaming van vastgoed opgenomen (zie paragraaf bedrijfsvoering).

Digitalisering en ICT

De realisatie van nieuwe digitaliserings- en ICT-ontwikkelingen bundelen we in de IV Portfolio waaraan in 2023 € 5,3 is besteed (€ 5,2 miljoen begroot). Zie paragraaf IV portfolio voor de bereikte resultaten.

Onderwijsportfolio

Naar aanleiding van het vorige instellingsplan hebben we sterk ingezet op meer masters en Associate Degrees. We hebben hiervoor vanaf 2018 jaarlijks een budget van € 1 miljoen vrijgemaakt. Dit stimuleringsprogramma voor nieuwe opleidingen kende een aanloopperiode en is in de jaren 2020 en 2021 goed op gang gekomen. Sinds het instellingsplan 2021-2026 er is, is de stimuleringsregeling in maart 2021 stopgezet. De gedane toekenningen tot en met maart 2021 lopen de komende jaren nog door. In 2023 is uit deze regeling € 1,6 miljoen toegekend (€ 2,4 miljoen begroot) aan nieuwe opleidingen en levert (gedeeltelijke) compensatie op voor de voorfinanciering.

HR-agenda

In 2022 zijn we gestart met de planvorming voor de versterking van de HR-agenda. Het resultaat is het strategische programma Koers en Kompas. Dit is in 2022 gestart en wordt in de komende jaren uitgevoerd. In 2023 is hieraan circa € 0,9 miljoen besteed.

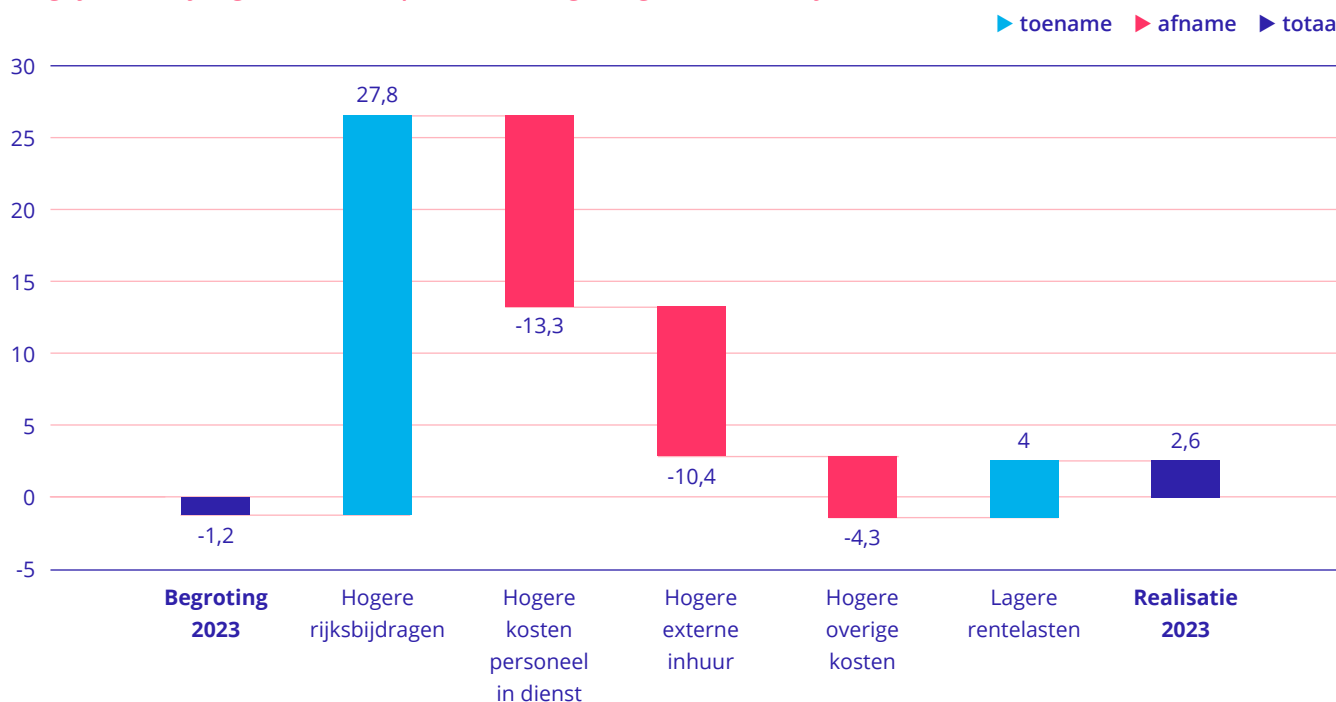
Meerjarige integrale veranderplannen

Sinds enkele jaren werken we met meerjarige integrale veranderplannen (MJIVP). De aanleiding voor een MJIVP is de noodzaak om vanuit algemene middelen extra te investeren in (een onderdeel van) een faculteit. Met een MJIVP kan een faculteit meerdere jaren gericht extra aandacht en middelen besteden. Het doel hiervan is om voor die specifieke onderdelen weer toekomstbestendig te worden, inclusief de bijbehorende evenwichtige begroting van de faculteit. In 2023 is circa € 3,1 miljoen aanvullend beschikbaar gesteld aan de MJIVP door FDMCI, FT en FOO.

Onderzoek

De middelen voor het onderzoek zijn toegekend op basis van het in 2022 geactualiseerde strategische beleid onderzoek en het allocatiemodel van de HvA. De middelen zijn bedoeld voor de kenniscentra, de Centres of Expertise (CoE's), het praktijkgerichte onderzoek en de HvA-brede lectoraten. In totaal circa €33 miljoen, waarvan € 22,3 miljoen direct gealloceerd is. Hiervan heeft € 8 miljoen betrekking op bestuursakkoord middelen. Faculteiten hebben gezamenlijk circa € 50 miljoen ingezet op onderzoek en CoE's (inclusief tweede en derde geldstroom). Een toename van circa € 10 miljoen ten opzichte van 2022.

Belangrijkste afwijkingen 2023 ten opzichte van begroting 2023 (x €1 miljoen)



Toelichting op het resultaat

Financiële verantwoording 2023

Het netto resultaat 2023 is uitgekomen op € 2,6 miljoen bij een omzet van € 542,7 miljoen (0,5% van de totale baten). Het positieve resultaat komt ten gunste van de algemene reserve ter versterking van onze financiële weerbaarheid.

De totale baten zijn € 15,7 miljoen hoger en de totale lasten zijn € 11,9 miljoen hoger dan begroot, waardoor het netto resultaat € 3,8 miljoen hoger is dan begroot (begroot netto resultaat 2023 +/- € 1,2 miljoen).

De toename van de baten betreft vooral hogere rijksbijdragen die € 27,8 miljoen hoger zijn uitgevallen. Dit bestaat op hoofdlijnen uit hogere compensatie voor de ontwikkeling van lonen en prijzen en extra bestuursakkoordmiddelen (gezamenlijk € 16,9 miljoen). Daarnaast zijn de in 2023 bestede NPO AP middelen uit voorgaande jaren als niet normatieve rijksbijdrage toegerekend aan 2023 (€ 10,9 miljoen).

De toename van de lasten betreft vooral:

Kosten personeel in dienst (PID) die per saldo € 13,3 miljoen hoger zijn uitgevallen door de cao 2023/2024.

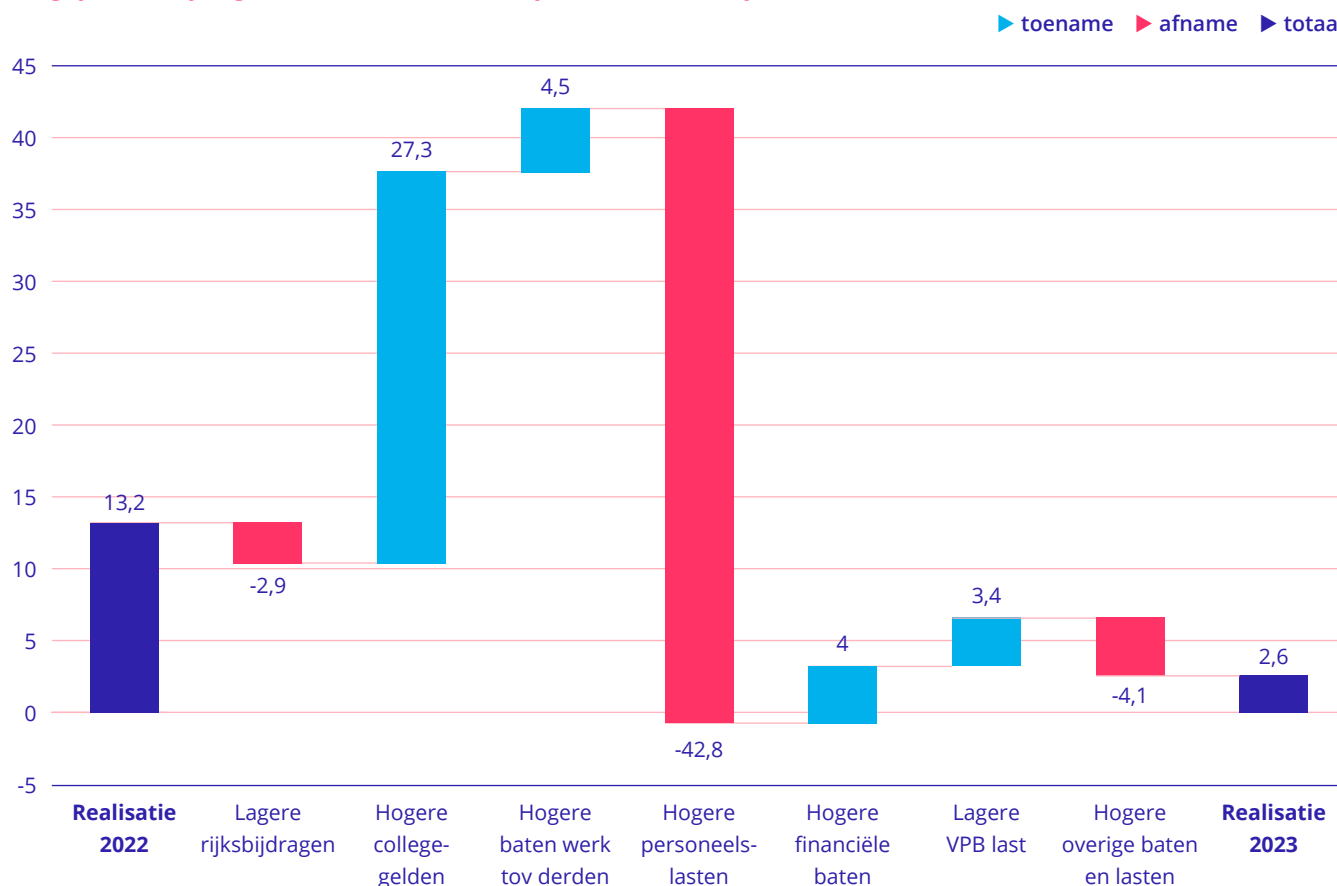
De formatie personeel in dienst is in 2023 met circa 103 fte toegenomen. In de begrote formatie aantallen is geen rekening gehouden met de bestuursakkoordmiddelen (de inzet van die middelen is begroot als overige personeelskosten).

Externe inhuur waarvan de kosten € 10,4 miljoen hoger zijn waren door vervanging in verband met arbeidsverzuim en tijdelijke invulling van interne vacatures met extern personeel door krapte op de arbeidsmarkt. Daarnaast heeft inhuur plaatsgevonden voor de uitvoering van activiteiten gericht op de doelen van het bestuursakkoord (begroot als overige personeelskosten).

Overige kosten zijn per saldo € 4,3 miljoen hoger uitgevallen. Dit betreft met name hogere exploitatiekosten (kosten begroot onder andere kostensoorten) en hogere huisvestingskosten door hogere kosten voor energie en onderhoud.

De hogere lasten worden gecompenseerd door een lagere totale rentelast vanwege hoger dan begrote renteopbrengsten op liquide middelen van € 4 miljoen.

Belangrijkste afwijkingen 2023 in relatie tot het jaar 2022 (x €1 miljoen)



Bijzondere of éénmalige posten resultaat

Het resultaat over 2023 exclusief bijzondere of éénmalige posten bedraagt circa € 1 miljoen negatief en is nagenoeg gelijk aan het begrote resultaat. Vorig jaar was het resultaat exclusief bijzondere of éénmalige posten € 13 miljoen positief. In 2023 zijn zowel de baten als de lasten hoger dan begroot. In 2022 waren met name de baten hoger dan begroot terwijl de kosten nagenoeg conform begroting waren, mede door de lager dan begrote formatie.

De totale baten zijn € 29,2 miljoen hoger dan vorig jaar. De totale lasten zijn met € 47,1 miljoen toegenomen. Daarnaast is sprake van hoger € 3,5 miljoen hogere financiële baten en zijn de belastingen € 3,6 miljoen lager uitgevallen (opheffing vastgoedentiteiten in 2022). De toename totale baten bestaat uit:

- Per saldo € 2,9 miljoen lagere rijksbijdragen door afloop NPO AP middelen (inclusief hogere rijksbijdrage voor afloop maatregel halvering collegegelden)
- € 27,3 miljoen hogere collegegelden door afloop maatregel halvering collegegelden voor studiejaar 2021/2022.

- Hogere baten werk in opdracht van de derden € 4,5 miljoen (subsidieprojecten)

De toename van de lasten bestaat uit:

- Hogere personeelslasten € 42,8 miljoen als gevolg van groei formatie en toename gemiddelde personeelslast in verband met cao 2023/2024. Daarnaast nemen de personele lasten toe o.a. door hogere inhuur derden, toename personele voorzieningen, toename reiskosten en kosten samenhangend met de nieuwe cao.
- Hoge overige baten en lasten (€ 3,3 miljoen) door hogere afschrijvingen in het kader van de ingebruikname van het Jakoba Mulderhuis en hogere exploitatiekosten.

Dit wordt gecompenseerd door hogere financiële baten door niet begrote renteopbrengsten op liquide middelen (€ 4 miljoen) en lagere belastingen € 3,4 miljoen omdat in 2022 éénmalig sprake was van VPB last door opheffen vastgoedentiteiten.

Investerings

In 2023 hebben we € 11 miljoen geïnvesteerd, voornamelijk in gebouwen en terreinen, informatietechnologie en inventaris.

Financiële gezondheid

De kengetallen voor financiële gezondheid bevinden zich aan de goede kant van de signaleringsgrenzen die de Inspectie van het Onderwijs hanteert. De HvA kan op korte en lange termijn aan haar verplichtingen voldoen en heeft een ruime kaspositie. Het publieke eigen vermogen is toereikend om financiële tegenvallers op te vangen en ligt onder de signaleringswaarde voor de bovengrens van het publieke eigen vermogen. De continuïteitsparagraaf geeft de meerjarige ontwikkeling van financiële kengetallen.

Ontwikkelingen financiën, planning en control

Kwaliteit van de basis

De sturing en verantwoording van de ambities zoals benoemd in het Instellingsplan 2021-2026 Hogeschool in 3D verloopt langs de lijnen van de ambitietafels en ligt bij ambitiecoördinatoren.

Ten aanzien van de basiskwaliteit van onderwijs, onderzoek en bedrijfsvoering hebben we in 2021 de systematiek Kwaliteit van de basis geïntroduceerd. Kwaliteit van de basis levert metingen en signaleringen op indicatoren, die we laten terugkomen in de integrale management rapportages met als doel bijsturing en continue verbetering. In 2023 is Kwaliteit van de basis als dashboard in het datawarehouse HvAdata verder doorontwikkeld en zijn projecten gestart om nieuwe indicatoren te ontwikkelen voor onderzoek en studentsucces.

In 2023 is gestart met de verbetering van de processen voor en vastlegging van externe inhuur als het gaat om juistheid, volledigheid en tijdigheid zodat we als HvA beter grip krijgen op de beheersing van de externe loonkosten. Dit verbetertraject zullen we in 2024 af ronden.

SAP klaar voor de toekomst

Met de succesvolle migratie van versie SAP ECC naar S/4HANA behaalden we in 2023 een belangrijke mijlpaal voor SAP klaar voor de toekomst. Deze nieuwe versie is de basis voor volgende ontwikkelingen op het gebied van userinterface en rapportagemogelijkheden, die we in 2024 gaan verkennen.

Treasurymanagement

Het primaire doel van treasurymanagement is het beheersen van financiële risico's tegen minimale financierings-, control- en verwerkingskosten. Daarnaast is de treasuryfunctie erop gericht om toegang tot de geld- en kapitaalmarkt te waarborgen. Het treasuryplan 2023 vormde de basis voor de geplande activiteiten in 2023.

We hebben 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. Het treasuryplan maakt onderscheid in reguliere activiteiten die worden uitgevoerd om de treasurymanagement hoofddoelstelling te realiseren (beheersen risico's, waarborgen toegang tot geld- en kapitaalmarkt) en specifieke activiteiten die in 2023 extra aandacht vroegen.

De geplande reguliere activiteiten zijn in 2023 conform plan uitgevoerd en gemonitord via de treasurycommissie die viermaal bijeen is geweest in 2023. Gedurende het jaar is hierbij extra aandacht geweest voor de monitoring van de rentestanden om tijdig middelen langere tijd te kunnen vast zetten als de rentevergoeding op deposito's zou stijgen of de intradagrente zou dalen. Vanaf het tweede kwartaal 2023 bleek juist de intradagrente te stijgen en de rente op deposito's te dalen waardoor het niet opportuun was liquide middelen in deposito te zetten.

De belangrijkste specifieke activiteit voor 2023 betrof de voorbereiding van de aanbesteding van het betalingsverkeer, waarbij we duurzaamheid nadrukkelijk mee willen laten wegen naast de functionele wensen en wettelijke eisen waaraan onze leverancier van betalingsverkeer moet voldoen.

Voor de leningenportefeuille en deposito's hebben we geen nieuwe instrumenten ingezet in 2023. **In de tabel op pagina 93** geeft onze leningenportefeuille ultimo 2023. We maken geen gebruik van derivaten.

Leningenportefeuille ultimo 2023

Leningverstrekker	Hoofdsom	2022	2023 realisatie voorlopig			Rente	Einddatum
		Restschuld	Aflossing	Rente	Restschuld		
Ministerie van Financiën - 1	151,00	90,60	5,03	3,77	85,57	4,10%	31-12-2040
Ministerie van Financiën - 2	39,00	23,40	1,30	0,98	22,10	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	9,33	0,67	0,44	8,66	4,69%	22-4-2033
	218,65	134,26	7,00	5,80	127,26		

Fiscale verantwoording

De HvA kenmerkt zich als maatschappelijk verantwoord en risicomijdend, gericht op een op lange termijn zo optimaal mogelijke benutting van publieke middelen. De HvA werkt aan een tax control-framework waarin de fiscale controles en het risicobeheer zijn vastgelegd. Interne of externe auditors evalueren regelmatig de fiscale controles van de HvA als onderdeel van de controle van de jaarrekening.

Fiscaal beleid

Het fiscaal beleid van de HvA is uitgewerkt in een Fiscaal Statuut, dat het College van Bestuur heeft vastgesteld. Het fiscale beleid vormt een belangrijk onderdeel van het algemene beleid en geeft aan wat de HvA binnen zijn fiscale visie en fiscale strategie wil bereiken. Het College van Bestuur laat zich in fiscale aangelegenheden adviseren door een Fiscale Commissie. De Fiscale Commissie vergadert minimaal drie keer per jaar.

Fiscale naleving

Wij doen alle vereiste belastingaangiften, en verstrekken volledige, correcte en tijdige informatie aan alle relevante fiscale autoriteiten. Hierbij wordt gebouwd aan een relatie met de Belastingdienst op basis van transparantie, begrip en vertrouwen. Fiscale grensverkenning wordt in dat kader uitdrukkelijk door de HvA uitgesloten.

Financieel beleid

De doelstelling van het financieel beleid is dat de HvA nu én in de toekomst zijn strategische doelstellingen kan realiseren op basis van een gezonde financiële huishouding.

De uitgangspunten van ons financieel beleid waarmee we continuïteit van de HvA nastreven zijn:

- Structureel begrotingsevenwicht: de HvA streeft een structureel begrotingsevenwicht na, een solvabiliteit II van ten minste 30%, en naar een toereikende kasomvang en een meerjarige begroting waarbij de totale kasstroom positief blijft;
- Actief budgetbeheer om het saldo van 'inkomsten' en 'uitgaven' te bewaken;
- Beschikking over voldoende kapitaal voor het geven van onderwijs en uitvoeren van onderzoek en wat benodigd is voor transacties, buffer en spaarliquiditeit;
- Beschikking over voldoende kasmiddelen: liquide activa (opgespaarde begrotingsoverschotten) plus kredietfaciliteiten dienen als buffer;
- Weerstandscapaciteit in de begroting: om tegenvallers in het budgetbeheer op te vangen is in de begroting voldoende buffer opgenomen in de vorm van een risicoreservering.

Het voortbestaan van de hogeschool vereist naast een meerjarig sluitende exploitatie de aanwezigheid van eigen vermogen. Een redelijk eigen vermogen vormt een buffer voor toekomstige financiële risico's en een financieel gezonde basis voor gewenste en/of noodzakelijke investeringen.

- De HvA is één instelling. Hieruit volgt dat we de deelresultaten van de faculteiten toevoegen aan het publiek eigen vermogen van de HvA. Het in standhouden van een breed aanbod aan opleidingen geeft de organisatie de ruimte om veranderingen in de voorkeur van studenten binnen de HvA op te vangen. Dit past ook in het Rijksbeleid, waarbij de hogeschool een lumpsum krijgt voor alle opleidingen. 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;

- De inkomsten van het Rijk rekt de HvA conform het interne allocatiemodel van de HvA toe aan de faculteiten en nemen we voor een deel in het beleidsbudget op. De collegegeldopbrengsten komen onverkort ten bate van het budget van de faculteiten die deze inkomsten genereren. Deze transparantie zorgt voor goed inzicht in de opbrengstpotentie van de daarvoor verantwoordelijke faculteiten;
- De financiële beheersing voert de HvA uit op basis van (bedrijfs-)economische principes:
 - Keuzes volgen primair uit het instellingplan en de Kaderbrief;
 - Keuzes worden primair gemaakt door budgethouders van eenheden, secundair door College van Bestuur na advies van Centraal Bestuurlijk Overleg/ Bedrijfsvoeringsoverleg, Centrale Medezeggenschapsraad/ Raad van Toezicht;
 - Het College van Bestuur besluit over investeringen in activa;
 - Middelen moeten rechtmatig, doelmatig en doeltreffend worden besteed;
 - Kostenbeheersing is voor de vraag naar dienstverlening mogelijk voor budgethouders, door het gebruik van financiële prikkels gebaseerd op prijzen en vraag naar hoeveelheden door gebruikers van diensten. Zodoende wordt meer keuzevrijheid geboden;
 - Inzet van spaargeld (opgebouwd eigen vermogen) is onder voorwaarden mogelijk als dit ten dienste staat van een (verdere) efficiënte en rechtvaardige ontwikkeling van het onderwijs en onderzoek:
 - De inzet van meer middelen moet leiden tot hogere resultaten in termen van kwaliteit, en onder aftrek van compensatie die nodig is voor stijging van prijzen en lonen;
 - Groei en krimp moeten elkaar op instellingsniveau kunnen opvangen.
- De HvA kent een volledige Planning & Control-cyclus die voorziet in de spelregels bij de totstandkoming van de begrotingen (planning) en het beheersen van de uitvoering daarvan (control);
- KPI's (indicatoren van Kwaliteit van de basis) en de voortgang van realisatie van de plannen monitoren we op basis van rapportages en dashboards uit het datawarehouse HvAdata.
- We maken onderscheid in directe en indirecte kosten.
 - De directe kosten betreft de kosten die we direct aan een eenheid toe kunnen wijzen en door budgethouder(s) van die eenheden beïnvloedbaar zijn. Deze directe kosten komen ten laste van het budget van dit organisatieonderdeel dat deze lasten genereert. Dit uitgangspunt impliceert dat faculteiten zoveel mogelijk 'selfsupporting' zijn en inzicht moeten hebben in de eigen kosten.
 - Indirecte kosten zijn de kosten die niet direct toewijsbaar zijn. Deze kosten verdelen we naar de eenheden op basis van een verdeelsleutel, een dekkingsbijdrage of via Activity-Based Costing. De omvang van deze kosten is beïnvloedbaar via het volume door meer of minder dienstverlening af te nemen. De prijs van de dienstverlening is door de afnemers van de dienstverlening niet beïnvloedbaar.
- Met betrekking tot contractonderwijs en bij studievoorschotmiddelen rekenen eenheden met integrale kostprijzen conform de intern vastgestelde Methodiek Integrale Kostprijs Inclusief Studievoorschotmiddelen;
- Voor de interne beheersing mag het eigenaarsdeel van de huisvestingslasten voor de komende 10 jaar niet meer dan gemiddeld 12% van de totale baten bedragen.
- Investeringen in vastgoed, inrichting, audiovisuele middelen en ICT coördineren we centraal i.v.m. inkoopvoordelen en impact voor het geheel van de HvA;
- We besteden 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.

Continuïteitsparagraaf

Uitgangspunten en samenvatting

De continuïteitsparagraaf is bedoeld om inzicht te geven in de financiële gezondheid en toekomstperspectieven van onze organisatie. Hierbij bepreken we onze ambities, de belangrijkste ontwikkelingen die van invloed zijn op de studentontwikkelingen, beschikbare middelen, de kosten die we verwachten te maken en de voorgenomen investeringen. Hierbij nemen we de financiële kengetallen, zoals solvabiliteit en liquiditeit in ogenschouw, bespreken we eventuele risico's en onzekerheden die de continuïteit kunnen beïnvloeden en de maatregelen die we nemen om de continuïteit van de instelling te waarborgen.

De basis voor onze continuïteitsparagraaf is onze meerjarenraming bestaande uit een meerjarige balans, exploitatierekening en kasstroomoverzicht. Deze actualiseren we twee keer per jaar tijdens de reguliere planning- en controlcyclus met als basis vastgesteld beleid en meest recente vastgestelde cijfers. Voor 2023 bestaan deze cijfers uit begroting 2024, jaarrekening 2023, de huisvestingsagenda en strategische investeringen.

Voor de inschatting van de baten gaan we uit van meerjarige inschattingen van de Rijksbijdrage van OCW, algemene inschattingen van studentaantallen aangevuld met of getoetst aan inschattingen die faculteiten, diensten en staven maken ten aanzien van de studentenaantallen, onderwijsprestaties, onderzoeksontwikkelingen en dienstverlening.

Uit deze meerjarenraming volgt dat we een financieel gezonde instelling zijn en blijven. Door investeringen in de Gezondheids-campus en duurzaamheidsinvesteringen die we financieren uit eigen middelen, daalt onze liquiditeitspositie in 2026 tot de daarvoor geldende signaleringsgrens. Daarna stijgt die weer. De solvabiliteit (II) blijft boven de signaleringsgrenzen.

Van 2024 tot 2028 verwachten we dat onze beschikbare middelen dalen met circa € 36 miljoen (circa -/ - 6,6%) door een daling van de Rijksbijdrage en stabilisering van de collegegeldopbrengsten en overige opbrengsten. Deze terugloop van baten, gecombineerd met de wens om ons te blijven ontwikkelen als kennisinstelling, noopt ons tot het maken van keuzes. Dit betekent het reduceren van de kosten en gezamenlijk kiezen wat prioriteit heeft. Eind 2023 zijn we daarom gestart met het onderzoeken van mogelijkheid om uitgaven te reduceren, mede op basis van de uitkomsten van een

benchmarkonderzoek van Berenschot naar de aard en omvang van onze overhead. We kijken daarbij kritisch waar we kosten kunnen besparen door te beslissen wat slimmer of anders kan en waarmee we gaan stoppen. Alle onderdelen van de organisatie zijn hier samen mee aan de slag gegaan. Dit proces vereist zorgvuldigheid want de we blijven inzetten op:

- Behoud van kwaliteit van onderwijs en onderzoek
- Behoud van de innovatiekracht
- Behouden van studenten en studentsucces
- Aantrekken van nieuwe doelgroepen
- Blijven bijdragen aan de maatschappelijke opgaven in de metropoolregio Amsterdam.

Wij zien overigens voldoende flexibiliteit in de kosten om dit te realiseren.

Voor de kosteninschattingen gaan we uit van een top-down benadering waarbij we ons baseren op historische kostenverhoudingen of onderbouwde afwijkingen daarvan. Voor 2024 nemen we het begrote resultaat van -/ - € 6 miljoen als uitgangspunt. Dit negatieve resultaat heeft volledig betrekking op de kosten van drie faculteiten om baten en lasten structureel (meerjarig) met elkaar in evenwicht te brengen. Voor de jaren na 2024 gaan we uit van een evenwichtige begroting om een meerjarige stabiele financiële situatie te waarborgen.

We willen benadrukken dat onze meerjarenraming niet het karakter heeft van een strategisch plan. Het betreft voornamelijk een rekenkundige doorkijk als basis voor het opstellen van specifieke plannen. Het is een methodische analyse die ons in staat stelt om een overzicht te krijgen van de financiële mogelijkheden op lange termijn en om rationele beslissingen te nemen over toekomstige investeringen en uitgaven.

De HVA is en blijft de Hogeschool van, voor en met Amsterdam. Wij leiden studenten op om het beste uit zichzelf te halen. We zijn verweven en verbonden met deze internationaal georiënteerde, creatieve en ondernemende metropoolregio die zich tot ver over de stadsgrenzen uitstrekt. Met onze schaal en slagkracht maken we merkbaar het verschil. Studenten, medewerkers en de Amsterdamse samenleving versterken elkaar in een voortdurende wisselwerking tussen onderwijs, onderzoek en de beroepspraktijk.

Naast het omgaan met het wisselend aantal studenten, het voorkomen van uitval van studenten en de bijbehorende financiële dynamiek, blijven wij ons inzetten voor de realisatie van ambities uit ons instellingsplan. Wij streven ernaar om de 3D's te integreren in alle

facetten van ons onderwijs en praktijkgericht onderzoek, om zo een eigentijdse en inclusieve leeromgeving te creëren die studenten voorbereidt op de uitdagingen van de moderne samenleving en bij te dragen aan onze maatschappelijke opgaven (zie hoofdstukken studenten, kennisinstelling en mensen).

Actualiseren meerjarenraming

In deze paragraaf geven we een toelichting op ontwikkelingen die we hebben meegenomen bij het actualiseren van de meerjarenraming. In 2020 kenden we een aanzienlijke groei van bijna 3.000 nieuwe studenten, met een bijbehorende stijging van de Rijksbijdrage in 2022 (t-2 financiering). Deze stijging was in lijn met de landelijke trend. Daarbovenop steeg de Rijksbijdrage door financiële injecties vanuit het Nationaal Programma Onderwijs en het bestuursakkoord. Deze extra middelen stelden ons in staat om te blijven investeren in onderwijs en praktijkgericht onderzoek, het welzijn van studenten en medewerkers en het bijdragen aan onze maatschappelijke opdracht in de uitdagende omstandigheden. We hebben de middelen ingezet voor het aantrekken van nieuw (deels tijdelijk) personeel en het verbeteren van infrastructuur, bijvoorbeeld om hybride studeren en werken te faciliteren.

Na de initiële studentengroei in 2020 van 3.000 en stabilisatie in 2021, daalde het aantal studenten in 2022 met 1.700, gevolgd door een verdere daling van 2.300 in 2023. Deze daling is landelijk. Uit onze analyse volgen diverse oorzaken van de daling, waaronder verbetering van het diplomarendement, doorstroom naar wo, de aantrekkingskracht van de arbeidsmarkt, niveau te hoog gegrepen, sociale problematiek. De daling van de studentaantallen resulteert niet alleen in de lagere opbrengsten (Rijksbijdrage, collegegelden) maar zorgt ook voor een andere (financiële) dynamiek waarin groei van de te besteden middelen geen vanzelfsprekendheid meer is. Gelukkig brachten de middelen uit het bestuursakkoord vanaf medio 2022 (€ 2,7 miljoen) en in 2023 € 13 miljoen) euro, en andere bronnen van inkomsten enige verlichting.

Onderstaande tabel toont de baten ten opzichte van het laatste jaar voor de coronapandemie (2019).

Baten ten opzichte van het laatste jaar voor de coronapandemie (2019)

	Def 2019	Def 2020	Def 2021	Def 2022	Def 2023	Beg 2024	Meerjarenraming			
	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Totaal baten (€ miljoen)	423,4	422,2	477,2	513,5	542,7	543,1	534,1	522,0	513,3	507,2
Index baten	100	100	113	121	128	128	126	123	121	120

Hierin is van 2019 tot 2024 een significante stijging zichtbaar van de (tijdelijke) baten en na 2024 een daling door het wegvallen van de NPO -middelen en de lagere studentgebonden rijksbijdrage en collegegelden.

Financiële continuïteit

Het toezichtkader voor het Hoger Onderwijs geeft de uitgangspunten voor het toezicht op de financiële continuïteit van instellingen in het hoger onderwijs. Het doel hiervan is het bewaken van een gezonde financiële positie van en een goed financieel beheer door de instellingen met het oog op de toegankelijkheid en de kwaliteit van het onderwijs en onderzoek. Voor de monitoring van deze uitgangspunten, sluiten wij aan bij de signaleringswaarden van de Inspectie voor solvabiliteit II en de bovengrens voor het publiek eigen vermogen.

De afgelopen jaren heeft de solvabiliteit (II) zich positief ontwikkeld en is hoger dan de signaleringgrens van de inspectie. We verwachten dat de solvabiliteit (II) komende jaren vrijwel stabiel blijft omdat we evenwichtig willen begroten en de ontwikkeling van de Gezondheids-campus willen financieren uit eigen middelen. OCW heeft het publieke eigen vermogen van onderwijsinstellingen genormeerd om bovenmatige reserves te kunnen signaleren. Daarvan is bij ons geen sprake. Met een publiek eigen vermogen in 2024 van € 151,5 miljoen, blijven we ruim onder het normatieve publieke eigen vermogen van € 407,3 miljoen.

Door investeringen voor de huisvestingsagenda, in het bijzonder de Gezondheids-campus en duurzaamheid, verwachten we tot en met 2026 een negatieve kasstroom. Dit zorgt voor een daling van de liquiditeit/ current ratio tot de interne signaleringgrens van 0,5 in 2026. De absolute liquiditeitspositie blijft over de gehele periode boven de (interne) ondergrens van € 25 miljoen. De investeringen dragen bij aan onze duurzaamheidsambities. In 2024 onderzoeken we of we via onder andere de timing van deze investeringen en werkkapitaalmanagement de juiste balans kunnen waarborgen. Hierbij is opgemerkt dat een tijdelijke overschrijding van de signaleringgrens geen aanleiding geeft voor zorg over de financiële continuïteit, ook vanwege de roodstand-faciliteit waar we over beschikken van € 28,4 miljoen.

Overzicht financiële kengetallen

	def. 2022	def. 2023	begr. 2024	2025	2026	meerjarenraming		Signalerings- grens
						2027	2028	
Solvabiliteit II <i>eigen vermogen + voorzieningen / totale passiva</i>	41%	41%	40%	41%	42%	42%	43%	30%
Solvabiliteit I <i>eigen vermogen / totale passiva</i>	35%	36%	35%	36%	36%	37%	38%	25%
Liquiditeit I (Current Ratio) <i>vlootende activa / kort vreemd vermogen</i>	0,8	0,9	0,7	0,6	0,5	0,5	0,6	0,5
Liquiditeit II (DSC-ratio) <i>netto resultaat voor rente + afschr / rente + aflos</i>	3,2	3,3	2,2	2,7	2,7	2,8	2,8	1,0
Liquiditeitspositie <i>omvang liquide middelen in € miljoen</i>	107,1	112,1	94,9	73,7	55,4	61,3	66,3	€ 25 mln
Weerstandsvermogen <i>eigen vermogen / totale baten</i>	31%	30%	29%	29%	30%	30%	31%	5%
Rentabiliteit <i>netto resultaat / totale baten</i>	2,6%	0,5%	-1,1%	0%	0%	0%	0%	0%
Huisvestingsratio <i>huisv.lst + afschr gebouw & terrein / totale lasten</i>	9%	8%	8%	8%	8%	8%	8%	15%

	def. 2022	def. 2023	begr. 2024	2025	2026	meerjarenraming	
						2027	2028
Normatief publiek eigen vermogen <i>0,5 * aanschafwaarde gebouwen * 1,27 + boekwaarde restant MVA + 0,05 * totale baten</i>	384,0	387,7	407,3	423,7	444,5	448,2	452,1
Publiek eigen vermogen	155,4	157,5	151,5	151,5	151,5	151,5	151,5

Meerjarenraming rijksbijdragen

De meerjarenraming voor de rijksbijdragen baseren we op het macrokader hbo van OCW in combinatie met ons verwachte marktaandeel. Op basis van de voorlopige bekostigingsgegevens van 1 oktober 2023 verwachten we dat het marktaandeel in de landelijke bekostigingsaantallen daalt van 9,66% naar 9,58%. Voorzichtigheids-halve hebben we deze verwachte daling meegenomen in de meerjarenraming rijksbijdrage 2025 tot en met 2028.

De referentieraming gaat over landelijke ontwikkelingen van studenten bij hogescholen. OCW actualiseert deze jaarlijks als basis voor de totale rijksbijdrage voor het hoger onderwijs. De referentieraming 2024 is nog niet bekend. Inmiddels hebben wij wel de beschikking over de bekostigingsinformatie 2025 die een indicatie geeft van dat er in referentieraming 2024 een neerwaartse bijstelling zal zitten. Achtergrond van deze bijstelling zijn de fors lagere aantallen studenten bij hogescholen bij de

start van studiejaar 2023/2024. Over 2025 tot en met 2028 is de verwachting dat dit resulteert in een daling van de rijksbijdrage van ongeveer € 27 miljoen over deze jaren (opgesteld op basis van informatie bekend op 31 maart 2024). Bij de voorjaarsnota 2024 is hier meer over bekend en volgt actualisatie.

De eerste rijksbijdragebrief 2024, de geraamde bijstelling voor loonprijsontwikkeling 2024 (LPO), de verwachte negatieve bijstelling van de referentieraming en de verwachte daling van het marktaandeel in 2025 geven onderstaande meerjarenraming: waarin we onze inschattingen van de effecten voor LPO en referentieramingen inzichtelijk hebben gemaakt.

Overzicht meerjarenkader (€ 1.000)

	2023	2024	2025	2026	2027	2028
	2023 3e	2024 1e	2024 1e	2024 1e	2024 1e	2024 1e
	brief DEF	brief DEF	brief DEF	brief DEF	brief DEF	brief DEF
Totaal rijksbijdrage	399.222	383.871	366.600	355.657	348.310	342.935
Inschattingen FP&C prognose/raming		17.005	11.959	10.745	9.387	8.651
LPO 2024		17.005	16.065	15.756	15.430	15.192
Inschatting referentieraming 2024 FP&C			-3.958	-5.010	-6.043	-6.541
Inschatting halvering collegegeld 2e jaars lero uit SGF			-805			
Inschatting halvering collegegeld 2e jaars lero in Oobedragen			657			
Totaal (verwachte) rijksbijdrage	399.222	400.877	378.559	366.402	357.696	351.587
HvA marktaandeel in SGF	9,66%	9,66%	9,58%	9,58%	9,58%	9,58%

Ontwikkeling inschrijvingen

	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Inschrijvingen	45.799	48.697	48.643	46.922	44.634	45.467	45.467	45.467	45.467	45.467
Index (2020)	100	106	106	102	97	99	99	99	99	99

Mede door de verwachte daling van het marktaandeel van 9,66% in 2024 naar 9,58% in 2025 en de negatieve bijstelling van de referentieraming 2024 daalt de verwachte rijksbijdrage met € 22,3 miljoen voor 2025 naar € 378,6 miljoen. Het reële bateneffect voor 2025 hiervan is -/- € 14,7 miljoen omdat een deel van de daling wordt opgevangen door een toename van de collegegeldopbrengsten door de afloop van de maatregel halvering collegegeld. Deze daling (met stabiel marktaandeel van 9,58%) zal doorzetten waardoor de Rijksbijdrage in 2028 uitkomt op € 351,6 miljoen.

Bekostigingseenheden

In studiejaar 2022/2023 is het aantal inschrijvingen gedaald. Dit betrof een landelijke trend, waardoor ons marktaandeel min of meer stabiel is gebleven. Op basis van de voorlopige bekostigingsgegevens van 1 oktober 2023 verwachten we dat het aantal gewogen bekostigingseenheden daalt naar 43.338 in 2025, met een daling van ons marktaandeel naar 9,58% als gevolg. In de meerjarenraming voor de rijksbijdrage houden we rekening met dit lagere marktaandeel, zodat het meerjarig perspectief de meest recente inzichten weergeeft.

Studentontwikkeling en collegegelden

De meerjarenraming voor de collegegelden baseren we op de inschatting van het aantal inschrijvingen. Het collegejaar 2023/2024 zijn we gestart met 44.634 studenten. Dat is ongeveer 4% lager dan collegejaar 2022/2023. De instroom voor collegejaar 2023/2024 is hoger dan voorgaand collegejaar, daarentegen is de uitval hoger. Voor eerstejaars was de uitval hoger vanwege het teruggekeerde bindend studieadvies, maar helaas vielen er meer studenten uit vanaf 3 en hoger dan voorgaande jaren. De studentenaantallen voor het collegejaar 2024/2025 sluiten we aan de op inschatting in begroting 2024 (45.467). Voor de jaren daarna gaan we voorzichtigheidshalve uit van stabilisatie. In eerdere prognoses gingen de faculteiten nog uit van een toename door de start van nieuwe opleidingen en minder uitval. De studentenontwikkeling blijven we nauwgezet volgen.

Personeelslasten en formatie

De meerjarenraming omvat een rekenkundige doorrekening, waarbij we vanuit de beschikbaarheid van de baten op basis van historische kostenverhoudingen het maximale kostenniveau afleiden om tot een evenwichtige meerjarenraming te komen (top-down

Ontwikkeling personeel

	def.	def.	begr.	meerjarenraming (rekendige indicatie)			
	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Personeel in dienst							
Onderwijzend personeel (OP)	2.249	2.269	2.167	2.087	2.035	1.995	1.969
Onderst. en beheerspersoneel (OBP)	1.375	1.484	1.530	1.465	1.422	1.389	1.369
Gelieerden	106	80	75	75	75	75	75
Totaal gemiddeld fte (intern)	3.730	3.833	3.772	3.627	3.533	3.459	3.413
Personeel niet in dienst (indicatief obv GPL)							
Onderwijzend personeel (OP)	281	240	134	128	124	121	119
Onderst. en beheerspersoneel (OBP)	336	333	186	177	172	168	165
Totaal gemiddeld fte (extern)	617	573	320	305	296	289	285
Totaal gemiddeld fte (intern + extern)	4.347	4.406	4.092	3.933	3.829	3.749	3.698

Overzicht investeringen materiele vaste activa (x € 1,0 miljoen)

	def.	def.	begr.	meerjarenraming			
	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Gebouwen en verbouwingen	20,7	5,8	26,1	29,0	24,6	5,4	6,6
Inventaris en apparatuur	9,8	5,2	8,6	6,9	12,0	7,5	7,2
Totaal	30,5	11,0	34,7	35,9	36,6	12,9	13,8

benadering). Bij een gelijkblijvend aandeel personeelskosten, resulteert de daling van de baten in een afname van de totale personeelslasten tussen 2024 en 2028 van circa € 39 miljoen. Bij een gelijkblijvende gemiddelde personeelslast per fte (voor personeel in dienst en personeel niet in dienst) correspondeert dat rekendkundig met 394 fte (waarbij we de externe formatie verhoudingsgewijs net zoveel laten dalen als personeel in dienst). Dit betreft uitsluitend een indicatie van de omvang en de richting.

Wij hanteren in onze financiële meerjarenraming alleen een onderverdeling in OP en OBP en geen verdere uitsplitsing naar bestuur en management.

Investerings

Tussen 2024 en 2028 investeren we circa € 91 miljoen in gebouwen en terreinen. De komende jaren ligt de focus op de verdere ontwikkeling van de Gezondheidscampus. De verduurzaming van het vastgoed is onderdeel van het meerjarenonderhoudsplan waarin voor de periode 2024 tot en met 2028 investeringen zijn opgenomen bovenop het regulier meerjarenonderhoudsplan.

Investerings in informatietechnologie zijn voornamelijk begroot voor netwerkinvesteringen en investeringen in audiovisuele-middelen. ICT-investeringen in de Gezondheidscampus zijn hier onderdeel van.

Overige aandachtspunten

De effecten van economische en maatschappelijke ontwikkelings van afgelopen jaren zorgen voor verstoring van historische patronen waardoor het goed inschatten van meerjarige (financiële) resultaten complexer wordt. Daarbij zorgen de (tijdelijke) extra middelen met specifieke verantwoordings-eisen voor grotere complexiteit en intensiteit van planning, sturing en verantwoording. Samen met de groei van subsidieprojecten, vergroot dit het belang om de samenstelling van de baten (bron, looptijd) beleidsmatig af te stemmen op de samenstelling van de lasten (vast, tijdelijk) en hier ook rekening mee te houden in de (soms meerjarige) afspraken die daarover worden gemaakt met bijvoorbeeld subsidieverstrekkingen of in collectieve afspraken over kosten (cao).

Balans (x € 1,0 miljoen)

	def. 2022	def. 2023	begr. 2024	meerjarenraming			
				2025	2026	2027	2028
Materiele vaste activa	335,3	322,0	331,2	341,5	352,6	339,4	327,2
Financiële vaste activa	2,1	2,3	2,4	2,4	2,5	2,6	2,7
Vaste Activa	337,4	324,3	333,6	343,9	355,1	342,0	329,9
Vorderingen	14,0	18,2	18,2	18,2	18,2	18,2	18,2
Liquide middelen	107,1	112,1	94,9	73,7	55,4	61,3	66,3
Vlottende activa	121,1	130,3	113,1	91,9	73,6	79,5	84,5
Totaal Activa	458,5	454,6	446,7	435,8	428,7	421,5	414,4
Eigen vermogen	159,3	161,9	155,9	155,9	155,9	155,9	155,9
Voorzieningen	28,7	22,7	22,7	22,7	22,7	22,7	22,7
Langlopende schulden	127,3	120,3	113,2	106,1	99,0	91,8	84,6
Kortlopende schulden	143,2	149,7	154,9	151,1	151,1	151,1	151,2
Totaal Passiva	458,5	454,6	446,7	435,8	428,7	421,5	414,4

Financiën

Toelichting op de balans

De ontwikkeling van de materiële vaste activa is ontleend aan de meerjareninvesteringsramingen. In de jaarrekening 2022 was een voorziening duurzame-inzetbaarheidsuren (DI-uren) opgenomen. In de jaarrekening 2023 is deze verplaatst naar de kortlopende schulden. De reden van het categoriseren onder de kortlopende schulden is een wijziging in de cao waardoor er geen schattingsonzekerheid meer is. Eind 2023 bedraagt deze reservering € 7,4 miljoen. Vanwege de afloop van deze regeling zal deze in 2024 en 2025 geleidelijk tot nihil afnemen. De overige personele voorzieningen worden gelijk gehouden aan het laatst bekende niveau van realisatie (jaarrekening 2022). We verwachten dat toevoegingen aan de voorzieningen en gebruik van de voorzieningen in evenwicht zijn.

Het vermogen neemt in 2024 af met € 6 miljoen in verband met het toekennen van aanpassingsplannen aan drie faculteiten. Het private deel van ons eigen vermogen is afkomstig van de 100% deelneming in HvA Ventures Holding BV en bedraagt € 4,3 miljoen. Dit houden we constant de komende jaren.

Langlopende schulden nemen af met de periodieke aflossingen. We beschikken over een roodstand-faciliteit binnen schatkistbankieren van maximaal € 28,4 miljoen (gebaseerd op 10% van de publieke jaaromzet toen de we zijn overgegaan op schatkistbankieren). De roodstand-faciliteit is bedoeld voor het tijdelijk

opvangen van (onvoorziene) kortetermijn-verplichtingen. Naast de gedeeltelijk inloop van de resterende DI-uren in 2024 stijgen de kortlopende schulden van 2023 naar 2024 met € 8,8 miljoen in verband met het stopzetten van de maatregel halvering collegegeld voor eerstejaars studenten met ingang van collegejaar 2024/2025.

Exploitatieontwikkeling (x € 1,0 miljoen)

	def.	def.	begr.	meerjarenraming			
	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Rijksbijdragen	413,7	410,8	400,9	378,6	366,4	357,7	351,6
Collegegelden	64,4	91,7	97,0	110,4	110,4	110,4	110,4
Baten in opdracht van derden	21,7	26,2	29,2	30,2	30,2	30,2	30,2
Overige baten	13,7	14,0	16,0	15,0	15,0	15,0	15,0
Totale baten	513,5	542,7	543,1	534,1	522,0	513,3	507,2
Personeelslasten	389,1	431,9	440,5	425,1	414,7	406,7	401,6
Afschrijvingen	21,8	24,1	25,5	25,6	25,5	26,1	26,0
Huisvestingslasten	26,2	24,8	23,6	23,1	23,1	23,1	23,1
Overige lasten	54,1	57,5	56,2	56,3	55,0	53,9	53,3
Totale lasten	491,2	538,3	545,8	530,1	518,3	509,8	504,0
Financiële baten en lasten	-5,5	-1,6	-3,3	-4,0	-3,7	-3,5	-3,1
Belastingen	-3,6	-0,2	-	-	-	-	-
Netto resultaat	13,2	2,6	-6,0	0,0	0,0	0,0	0,0

Toelichting op de exploitatie

Het uitgangspunt is meerjarig een evenwichtige exploitatie.

De rijksbijdrage daalt van 2024 tot en met 2028 met circa € 49 miljoen. Voor 2025 is er een toename in collegegelden van circa €13 miljoen, grotendeels samenhangend met de afschaffing van de maatregel halvering collegegeld eerstejaarsstudenten. Per saldo resteert een daling van de totale baten van circa € 36 miljoen (6,6 %). De begrote overige baten (inclusief baten in opdracht van derden) stijgen in 2024 tot een niveau van € 45 miljoen. Voor begroting 2024 is hierbij nog eenmalig rekening gehouden met bestedingen van NPO-AP-middelen van circa € 2 miljoen. Vanaf 2025 zijn geen NPO-AP-middelen opgenomen.

De collegegeldopbrengsten baseren we op de stabilisatie van studentaantallen vanaf 2025. De daling van de personeelslasten van 2024 naar 2028 hangt samen met de daling in baten. Dit hebben we toegelicht in de paragraaf personeelsontwikkeling en formatie. De huisvestingslasten zijn in 2023 afgenomen in verband met de ingebruikname van het Jakoba Mulderhuis en het verlaten van het huurpand Leeuwenburg. Deze huisvestingslasten stabiliseren na 2024. De afschrijvingslasten nemen meerjarig licht toe door investeringen in de Gezondheids-campus.

De meerjarenraming is opgesteld op verwacht prijspeil 2024 op basis van loon- en prijsontwikkeling 2024 conform de cao en het centraal economisch plan (CEP).

Voor het bepalen van de financiële gezondheid is het van belang om inzicht te hebben in te verwachten kasstromen. Hiervoor wordt naast de balans en de exploitatierekening een kasstroomoverzicht gepubliceerd. Mede door de investeringen in de Gezondheids-campus in de jaren 2024 tot en met 2026, hebben wij gedurende deze jaren een negatieve kasstroom die daarna weer positief wordt.

Toelichting op het kasstroomoverzicht

Kasstroomprognose (x € 1,0 miljoen)

	def. 2022	def. 2023	begr. 2024	2025	2026	meerjarenraming 2027 2028	
Operationele activiteiten							
Saldo Baten en Lasten	22,3	4,4	-2,7	4,0	3,7	3,5	3,1
<i>Aanpassing voor:</i>							
Afschrijvingen	21,8	24,1	25,5	25,6	25,5	26,1	26,0
Mutatie voorzieningen	-2,6	-6,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
<i>Mutatie werkkapitaal</i>							
Voorraden	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Vorderingen	-1,7	-4,2	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Kortlopende schulden	31,1	6,5	5,2	-3,8	0,0	0,0	0,1
Financiële baten en lasten	-5,5	-1,6	-3,3	-4,0	-3,7	-3,5	-3,1
Belastingen	-3,6	-0,2	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Kasstroom uit operationele activiteiten	61,8	23,0	24,7	21,8	25,5	26,1	26,1
Investeringsactiviteiten							
<i>Gebouwen en terreinen</i>							
Investeringsen en OHW	-20,7	-5,8	-26,1	-29,0	-24,6	-5,4	-6,6
Desinvesteringen	0,3	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
<i>Inventarissen</i>							
Investeringsen	-9,8	-5,2	-8,6	-6,9	-12,0	-7,5	-7,2
Desinvesteringen	0,4	0,2	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Financiële vaste activa	-0,2	-0,2	-0,1	0,0	-0,1	-0,1	-0,1
Kasstroom uit investeringsactiviteiten	-30,0	-11,0	-34,8	-35,9	-36,7	-13,0	-13,9
Financieringsactiviteiten							
Nieuw opgenomen leningen	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Aflossing langlopende schulden	-7,1	-7,0	-7,1	-7,1	-7,2	-7,1	-7,2
Kasstroom uit financieringsactiviteiten	-7,1	-7,0	-7,1	-7,1	-7,2	-7,1	-7,2
Totaal kasstroom	24,7	5,0	-17,2	-21,2	-18,3	5,9	5,0

Verloopoverzicht liquide middelen (x € 1,0 miljoen)

	def. 2022	def. 2023	begr. 2024	2025	2026	meerjarenraming 2027 2028	
Beginstand liquide middelen	82,4	107,1	112,1	94,9	73,7	55,4	61,3
Mutatie liquide middelen	24,7	5,0	-17,2	-21,2	-18,3	5,9	5,0
Eindstand liquide middelen	107,1	112,1	94,9	73,7	55,4	61,3	66,3

Bijlagen

8

1 Verantwoording kwaliteitsafspraken

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 voor een kwaliteitsverbetering van het onderwijs. De afspraak kwam tot stand na 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)

Ons plan 'Kwaliteitsafspraken HvA 2019-2024' beschrijft welke voornemens we met de inzet van de studievoorschotmiddelen hebben en hoe we het behalen van de doelstellingen monitoren. Deze kwaliteitsafspraken hebben we nader geconcretiseerd in de vorm van meerjarenplannen op opleidings-, facultair en hogeschoolbreed niveau. In deze meerjarenplannen staat – per landelijk thema – aan welke voorgenomen concrete beleidsacties we de studievoorschotmiddelen besteden, met een meerjarenbegroting. Ook staat erin hoe we de medezeggenschap informeren over de voortgang en realisatie van de plannen.

We kiezen ervoor om de meerjarenplannen jaarlijks te actualiseren. Daarbij bespreken we met de medezeggenschap of beleidsacties die in het meerjarenplan staan het volgend studiejaar worden voortgezet, bijgesteld, vernieuwd of stopgezet. Deze werkwijze maakt het voor ons mogelijk om tijdig in te spelen op onvoorziene omstandigheden, zoals de coronacrisis. Door de dialoog en het instemmingsrecht op deze manier jaarlijks te organiseren, zorgen we er ook voor dat de betrokkenheid van studenten en docenten tot op het niveau van de opleidingen is geborgd, gedurende de gehele uitvoering van de meerjarenplannen.

De hogeschoolbrede werkgroep kwaliteitsafspraken toetst in opdracht van het College van Bestuur 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? En is de begroting conform het begrotingskader van de studievoorschotmiddelen? Wanneer daartoe aanleiding is, overlegt de werkgroep met de betrokkenen en het College van Bestuur en ziet zij toe op de bijstelling van het meerjarenplan.

Monitoren voortgang kwaliteitsafspraken

Bij het monitoren van de voortgang van de kwaliteitsafspraken richt de HvA zich – in lijn met de landelijke afspraken hierover – op twee vragen:

- Wordt op het niveau van de hogeschool/faculteit/opleiding voldoende voortgang geboekt met de verwezenlijking van de voornemens uit de meerjarenplannen?
- Is de medezeggenschap voldoende betrokken?

Het antwoord op deze vragen wordt jaarlijks – binnen de reguliere planning-en-control-cyclus – als volgt opgehaald.

- Op het niveau van de opleidingen bespreekt de opleidingscommissie met de opleidingsmanager de voortgang van de voorgenomen beleidsacties uit de meerjarenplannen. Studenten en docenten die lid zijn van de opleidingscommissie hebben gezamenlijk een goed beeld van de opleiding en kunnen de beleidsacties doorgaans goed volgen en beoordelen of alles gebeurt zoals is vastgelegd.
- De opleidingscommissie beschrijft in het jaarverslag wat zij vindt van de voortgang: zijn de meerjarenplannen wel of niet in voldoende mate gerealiseerd? Ook beschrijft de opleidingscommissie wat zij vindt van de betrokkenheid.
- Op dezelfde wijze monitoren en rapporteren de facultaire deelraad en de CMR de voortgang van de meerjarenplannen en hun betrokkenheid op facultair respectievelijk hogeschoolbreed niveau.

- De opleidingsmanager rapporteert aan de decaan van de faculteit over de voortgang van de meerjarenplannen en de betrokkenheid van de opleidingscommissie.
- De decaan van de faculteit rapporteert halfjaarlijks aan het CvB over de voortgang van de meerjarenplannen: verloopt de uitvoering van de beleidsacties conform de meerjarenplannen en is de medezeggenschap in voldoende mate betrokken?
- De hogeschoolbrede werkgroep Kwaliteitsafspraken analyseert de jaarverslagen van de medezeggenschap en de halfjaarlijkse rapportages van de decanen. De werkgroep formuleert vervolgens eventuele aandachtspunten over de voortgang van de meerjarenplannen en de betrokkenheid van de medezeggenschap per faculteit. Deze worden besproken in het periodiek bestuurlijk overleg van het CvB met de decanen en directeurs bedrijfsvoering van de faculteiten.

Aan het eind van het jaar stelt de werkgroep kwaliteitsafspraken een samenvattend verslag op met de bevindingen over de betrokkenheid van de medezeggenschap en de voortgang met de verwezenlijking van de voornemens uit de meerjarenplannen.

Betrokkenheid medezeggenschap

Uit de jaarverslagen van de facultaire deelraden en van de opleidingscommissies blijkt dat de medezeggenschap voldoende betrokken is, zowel bij de jaarlijkse actualisatie van de meerjarenplannen als gedurende de uitvoering van de beleidsacties. De medezeggenschap voelt zich voldoende geïnformeerd en is overwegend positief over de voortgang en realisatie van de beleidsacties. Dit beeld wordt bevestigd in de integrale managementrapportages van de faculteiten en de jaarlijkse reflectie van de centrale medezeggenschapsraad.

Uit de jaarverslagen van de medezeggenschap komen sinds de start van de kwaliteitsafspraken ook aandachtspunten naar voren. Enkele medezeggenschapsraden geven aan het lastig te vinden om uitspraken te doen over de voortgang en realisatie van de beleidsacties. Ook willen sommige medezeggenschapsraden eerder betrokken worden bij de jaarlijkse actualisatie van de meerjarenplannen. Op basis van deze terugkoppeling zijn verbeteracties getroffen, zoals het frequenter informeren van de medezeggenschap over de voortgang en realisatie van de beleidsacties. Het verder verbeteren van de betrokkenheid van de medezeggenschap is een terugkerend besprekingspunt in het halfjaarlijks PBO van het CvB met de decanen van de faculteiten.

Voortgang voornemens meerjarenplannen

In onze meerjarenplannen – op het niveau van de opleidingen, de faculteiten en de hogeschool – zijn, in lijn met de landelijke thema's, de volgende voornemens uitgewerkt.

• Intensiever en kleinschalig onderwijs

Om de kwaliteit van het onderwijs verder te kunnen verbeteren hebben vrijwel al onze opleidingen zich bij de start van de kwaliteitsafspraken voorgenomen om (een groot deel van) de studievoorschotmiddelen in te zetten voor het verhogen van de intensiteit van het onderwijs. Het voornaamste doel is docenten extra ruimte te bieden voor het intensiever begeleiden van studenten. Veel opleidingen hebben er bij de uitwerking van hun plannen op dit thema voor gekozen om de klassen en/of projectgroepen in de eerste studiejaar kleiner te maken. Meerdere opleidingen hebben zich voorgenomen docenten meer uren geven zodat ze studenten intensiever kunnen begeleiden. Ook hebben enkele opleidingen zich voorgenomen de wijze van lesgeven aan te passen.

– Voorbeelden van beleidsacties op het thema 'intensiever en kleinschalig onderwijs'

De opleiding **Toegepaste Psychologie** heeft, om meer maatwerk in de competentie-ontwikkeling van studenten te kunnen bieden, de standaard begeleidingstijd van docenten in de leergemeenschappen verhoogd. HBO-rechten heeft de ratio docent:student in het onderwijs de afgelopen jaren kunnen verlagen. In studiejaar 2019-2020 was die in leerjaar 1 bij aanvang 1:32 en dit is ieder jaar bijgesteld. In studiejaar 2021-2022 heeft de opleiding een ratio van 1:24 in leerjaar 1 kunnen realiseren. Inmiddels is ook HBO-rechten overgegaan tot leergemeenschappen in leerjaar 1, waarbij de ambitie van intensiever en kleinschaliger onderwijs behouden is gebleven. Ook de opleiding **Oefentherapie** heeft jaarlijks de klassen verkleind. In het praktijkonderwijs is de klasgrootte naar beneden gebracht van 24 naar 21 studenten in 2021 en naar 18 studenten in 2022. Op dezelfde manier heeft **Bedrijfskunde** de klassen in het eerste en tweede jaar verkleind. Afgelopen jaar heeft Oefentherapie vervolgens ingezoomd op de wijze waarop de docenten worden ingezet. Door docenten hele dagdelen in dezelfde ruimtes aanwezig te laten zijn en daarmee hun zichtbaarheid en bereikbaarheid te vergroten, zorgen deze docenten ervoor dat er in het onderwijsprogram-

ma meer begeleidingstijd per student is. **Commerciële Economie** zet de studievoorschotmiddelen in om in projectgroepen met maximaal vijf studenten te werken met een daaraan gekoppelde coach. Ook de opleiding **Creative Business** heeft de projectgroepen verkleind naar vijf á zes studenten. Om meer interactie en intensievere feedback voor studenten te organiseren zet de opleiding **CMD** student-assistenten in. Eveneens in het kader van intensiever en kleinschalig onderwijs heeft **Sportkunde** de hoorcolleges vervangen door kleinere werkcolleges. De opleiding **Toegepaste Wiskunde** zag in 2022 een terugloop in aanwezigheid bij de door studievoorschotmiddelen bekostigde 'huiswerkuren' voor eerstejaars studenten. In overleg met de opleidingscommissie werd besloten dat er tijdens deze huiswerkuren naast inhoudelijke begeleiding ook tijd moest zijn voor samenwerken en samen studeren. Daarnaast gaf de opleidingscommissie aan dat deze uren juist in blok 1 van grote waarde zijn. Daarom is er bij de start van studiejaar 2023-2024 voor gekozen om per eerstejaars klas in blok 1 huiswerkuren in te roosteren. Eén van de SLB-docenten van de betreffende klas is daar aanwezig.

- **Meer en betere begeleiding studenten**

Onze voornemens om studenten beter te begeleiden hebben de meeste opleidingen in hun meerjarenplannen uitgewerkt met de inzet van extra docenturen. Met extra docenturen is het mogelijk om studenten intensiever te begeleiden en kunnen eventuele problemen die studenten tijdens de studie ondervinden, worden voorkomen. Ook zijn er opleidingen die zich hebben voorgenomen om ouderejaars studenten in te zetten bij het extra begeleiden van jongerejaars studenten.

- *Voorbeelden van gerealiseerde beleidsacties*

Bij de opleiding **Built Environment** is onder meer ingezet op extra begeleiding van de vierdejaars studenten die net terugkomen op de HvA na een half jaar stage of een minor. Vanaf 2023 wordt er per afstudeerrichting met een gezamenlijke start het terugkomen op de HvA gemarkeerd. Op die manier wordt gezorgd voor een warm welkom in de Community of Practice van jaar 4. Hiermee wil de opleiding de binding weer tot stand te brengen zodat deze studenten met vertrouwen aan de slag kunnen met hun afstudeerprogramma. Vanaf die start worden ze intensiever begeleidt en gemonitord. De opleiding **Ergotherapie** breidde het aantal uren docentbegeleiding voor praktijkleren binnen innovatieve praktijken in jaar één en jaar

twee uit. De opleiding **Fysiotherapie** zette ouderejaars studentmentoren in om propedeusestudenten te begeleiden. Op verzoek van de OC is de inzet van studentmentoren voortgezet en geïntensiveerd. Ook **Communicatie** en **Creative Business** breidde de inzet van studentmentoren uit op verzoek van de OC. Peer-to-peer begeleiding was al ingezet in jaar 1, dat is nu uitgebreid naar jaar 2 en 3. Alle opleidingen van de faculteit **Opvoeding** en **Onderwijs** hebben voor het begeleiden van studenten meer docenturen ter beschikking gesteld. Het cluster **Talen** van deze faculteit heeft de begeleiding van instromers verbeterd, met het accent op studievaardigheden en taalvaardigheid. De **Pabo** heeft de middelen ingezet om langstudeerders intensiever te begeleiden. Ten tijde van de coronapandemie werd duidelijk dat studenten meer behoefte hadden aan begeleiding bij het vinden van een stageplek en tijdens de stage. Daarom richtte de opleiding **Forensisch Onderzoek** zich hierop. De begeleiding in de vorm van stagecoördinatie en -begeleiding is verder versterkt. De faculteit **Techniek** heeft sinds de start van de kwaliteitsafspraken een jaarlijks toenemend aantal casemanagers en studentmentoren aangesteld om studenten extra ondersteuning te bieden.

- **Studiesucces**

Voor het studiesucces is het belangrijk dat studenten een binding ontwikkelen met medestudenten, docenten en de inhoud van de opleiding. De voornemens in de meerjarenplannen richten zich vaak op het versterken van deze binding. Daarnaast zijn er in de meerjarenplannen voornemens uitgewerkt om studenten die dit nodig hebben extra ondersteuning te bieden.

- *Voorbeelden van gerealiseerde beleidsacties*

De opleiding **HBO-ICT** heeft in 2023, op initiatief van docenten, in het kader van studiesucces een werkgroep langstuderende gestart die actief studenten benadert om hen structuur, binding en begeleiding te bieden om alsnog succesvol te kunnen afstuderen. Deze aanpak heeft in korte tijd voor een aantal al tot een diploma geleid. De opleiding **Voeding & Diëtetiek** zet de studievoorschotmiddelen onder meer in voor activiteiten ter bevordering van de binding in de eerste honderd dagen. Om binding met de opleiding te voelen, is het van belang dat studenten zich erkend en herkend voelen. Daarom zette de faculteit **Digitale Media** en **Creatieve Industrie** sinds de start van de kwaliteitsafspraken in op het thema

Diversiteit en Inclusie. Er worden voor studenten en docenten terugkerende bewustwordings-activiteiten (bijvoorbeeld debatten, tedtalks, seminars, conferenties) georganiseerd. In aanvulling hierop is in 2022 het studie- en communicatiemateriaal aangepast, inclusief passend beeldmateriaal. In 2023 is gestart met het ontwikkelen van een programma over sociale veiligheid voor alle leidinggevend en medewerkers in de faculteit waarbij er expliciet aandacht is voor inclusie, zodat iedereen de gereedschappen heeft om sociale veiligheid te waarborgen. Ook de opleiding [Bestuurskunde](#) zorgt ervoor dat studenten zich tijdens de eerste honderd dagen snel thuis voelen, onder meer door een serie workshops rond Diversiteit en Inclusie voor studenten te organiseren. Projectcoaches worden getraind om deze workshops te geven. De opleiding [Hbo-Verpleegkunde](#) biedt studenten die bij de start van de hoofdfase vertraging dreigen op te lopen extra begeleiding en stimuleert de community-vorming in deze opleiding. De faculteit [Maatschappij en Recht](#) heeft twee student-projecten opgezet: Mindfulness en ACT Coaching (voor langstudeerders). Studenten waren hier erg enthousiast over. Een student van Toegepaste Psychologie is afgestudeerd op de evaluatie van het mindfulness-programma. De aanbevelingen zijn verwerkt in het programma.

• **Onderwijsdifferentiatie**

We willen studenten onderwijs bieden dat bij hen past en optimaal aansluit op wat van een (beginnende) professional wordt verwacht. Vandaar dat faculteiten en opleidingen studievoorschotmiddelen besteden aan hun voornemens om studenten meer keuzemogelijkheden te bieden. De coronacrisis heeft er toe geleid dat verschillende opleidingen, met instemming van de betrokken opleidingscommissies, vanaf 2020 het voornemen onder dit thema meer gericht hebben op het (verder) ontwikkelen van blended onderwijs, bijvoorbeeld door docenten extra uren te geven om dit verder te ontwikkelen.

– *Voorbeelden van gerealiseerde beleidsacties: 'onderwijsdifferentiatie'.*

De opleiding [Commerciële Economie](#) is een aantal jaar geleden van start gegaan met het creëren van meer maatwerk en keuzemogelijkheden voor studenten. Om het curriculum te blijven doorontwikkelen en zo uitdagend en passend onderwijs aan te kunnen blijven bieden is het project Our Next Step (ONS) van start gegaan waar in 2023

door innovatieteams aan verder wordt gewerkt. Met de inzet van de studievoorschotmiddelen heeft het cluster Maatschappijvakken van de faculteit [Onderwijs en Opvoeding](#) een clusterbreed honours-programma opgezet dat wordt georganiseerd en begeleid door een coördinator per opleiding, in 2023 is dit voortgezet. Op verzoek van de OC is de opleiding [Sportkunde](#) bij de start van de kwaliteitsafspraken begonnen met een betere aansluiting op de arbeidsmarkt. Inmiddels is er jaarlijks een aanbod van 'fieldtrips' om studenten, naast de bestaande stagemogelijkheden, nog meer in contact te brengen met het werkveld en nemen alumni deel aan activiteiten. In studiejaar 2021/22 is [Toegepaste Psychologie](#) begonnen met een volledig nieuw beroepsgericht curriculum. Bij aanvang van studiejaar 2022/23 is dit verrijkt met 'living labs' waarin studenten, docent-onderzoekers, burgers en professionals samenwerken aan complexe (multidisciplinaire) vraagstukken. De opleiding [HBO-ICT](#) biedt studenten meer keuzemogelijkheden in de vorm van nieuwe minoren en is de opleiding [Ad Software development](#) ontwikkeld die in 2021 is begonnen. Bij de opleiding [Ergotherapie](#) hebben studenten meer keuzemogelijkheden gekregen in het afstudeerprogramma en bij de deskundigheidsbevordering. [Verpleegkunde](#) is verdergegaan met het flexibiliseren van het onderwijs. In 2022 was het duale onderwijs aan de beurt. Dit project zal nog twee jaar in beslag nemen. In navolging hiervan is in 2023 gestart worden met project om herinrichten onderwijs voor de voltijdstudenten waarbij studenten meer mogelijkheden hebben om een eigen leerroute te kiezen (binnen de mogelijkheden BIG artikel 3).

• **Docentkwaliteit**

Voor de ontwikkeling van studenten tot start- en vakbekwame professionals is de kwaliteit van docenten cruciaal. De HvA verwacht voortdurende professionalisering van kennis en kunde van alle medewerkers. Docenten dragen met hun kwaliteiten bij aan de leeromgeving waarin studenten zich welkom en uitgedaagd voelen. De voornemens van faculteiten en opleidingen richten zich op het didactisch en vakinhoudelijk scholen van docenten. Door de coronacrisis is sinds 2020 ook de uitwerking van dit thema, met instemming van de betrokken opleidingscommissies, meer gericht op blended onderwijs, bijvoorbeeld door docenten extra ondersteuning te bieden.

– *Voorbeelden van gerealiseerde beleidsacties: 'docentkwaliteit'*

Door meer flexibilisering in de nieuwe curricula, waarbij studenten meer keuzes kunnen maken, is bij de deeltijdopleidingen van de faculteit **Business en Economie** in 2022 aanvang gemaakt met het herzien van de wijze van studiebegeleiding. Enkele collega's zijn opgeleid tot coach-studiebegeleider die enerzijds de studenten volgen en ondersteunen bij het onderdeel Persoonlijk Leiderschap en anderzijds adviseren over de keuzemogelijkheden die studenten binnen hun opleiding krijgen. Voor het eigen maken van beide rollen zijn in 2023 trainingen gegeven. Bij de opleiding commerciële economie worden docenten getraind middels het scholingstraject "didactisch coachen voor examinatoren". Dit betreft zowel de eigen als de externe examinatoren. Dit traject is doorgetrokken in 2023 en wordt structureel opgenomen. Het facultaire meerjarenplan van de faculteit **Digitale Media en Creatieve Industrie** heeft het thema diversiteit en inclusie gekozen als inkleuring van de docent-professionalisering. In 2022 resulteerde dit in de uitrol van een programma waarin uiteindelijk alle docententeams een bias-training volgen. In 2023 zijn docenten die als D&I ambassadeurs zijn aangemerkt gekoppeld aan een ontwikkelteam bij het herontwerp van een curriculum zodat het geleerde uit de training on-the-job door kan werken. Om docenten te professionaliseren in de verschillende docentrollen heeft de opleiding **Built Environment** afgelopen jaren ingezet op de coachrol. Docenten worden hiervoor geschoold met cursussen. Ook krijgen zij externe begeleiding bij 'learning on the job'. In het plan van de faculteit **Business en Economie** staat het voornemen centraal om docenten op het gebied van online-onderwijs te ondersteunen en professionaliseren. Dit is gerealiseerd met de aanstelling van twee adviseurs die docenten ondersteunen en professionaliseren op het gebied van ICT-onderwijs en het blended inrichten van hun onderwijs. De voornemens van de opleidingen van de faculteit **Bewegen, Sport en Voeding** op het thema 'Docentkwaliteit' sluiten aan op de beoogde verbeteringen van het onderwijs. Zo betreft de ALO – met de inzet van de studievoorschotmiddelen – talentvolle docenten uit het werkveld bij de verdere ontwikkelingen van de praktijkonderdelen in het onderwijs. Bij de opleiding **Voeding en Diëtetiek** staat de professionalisering in het teken van het 'oprekken' van de professionele identiteit. De faculteit **Maatschappij en Recht** heeft ingezet op het werkplezier van hun docenten. Aan de Week van het Werkplezier nemen jaarlijks 130 docenten en medewerkers deel. De werkvelduitstapjes vanuit

het onderwijs en lectoraten werden als zeer positief geëvalueerd. Tijdens deze week is tevens ingezet op het talentgericht werken binnen de faculteit.

- **Passende en goede onderwijsfaciliteiten**

De HvA wil dat studenten meer regie over hun eigen studiep pad kunnen nemen. Hiervoor is nodig dat de organisatie rondom het onderwijs wordt verbeterd. Ons voornemen is om met de inzet van de studievoorschotmiddelen knelpunten die studenten op dit terrein ervaren hogeschoolbreed op te lossen. Onder het thema 'Passende en goede onderwijsfaciliteiten' hebben we ook onze hogeschoolbrede voornemens met betrekking tot extra voorzieningen voor studenten met een functiebeperking uitgewerkt.

- *Voorbeelden van gerealiseerde beleidsacties:*

- *'Passende en goede onderwijsfaciliteiten'*

In het kader van passende faciliteiten wordt er sinds de start van de kwaliteitsafspraken met de studievoorschotmiddelen ingezet op Studentenwelzijn. In 2019 lag de focus op het organiseren van faciliteiten en activiteiten voor studenten met een functiebeperking. Zo heeft het platform Limitless, het platform voor en door studenten met een functiebeperking, studentmentorentrajecten opgezet. In deze doorlopende trajecten worden instromende studenten met een beperking of een chronische ziekte intensief begeleid door een ouderejaars van dezelfde opleiding. Limitless heeft ook peercoaching opgezet, waarbij studenten met een beperking één of meer coachgesprekken kunnen krijgen met studenten met dezelfde beperking. In 2022 is er naast Limitless een nieuw studentenplatform opgezet voor studenten die mantelzorg verlenen. Studenten geven dit platform zelf vorm in samenwerking met het lectoraat Langdurige Zorg en Ondersteuning. In 2023 is dit platform ondersteund door de afdeling Studentenwelzijn waar ook de studentendecanen en studentpsychologen bij betrokken zijn. Afgelopen jaar is ingezet om de community te versterken. De afgelopen jaren zijn de aangeboden faciliteiten aan elkaar verbonden zodat deze ook voor andere doelgroepen behulpzaam kunnen zijn. Zo is er in 2019 gestart met de uitrol van een single point of contact voor studenten met een hulpvraag: Student Info. Mede door de corona-uitbraak is Student Info erin geslaagd om de bereikbaarheid zowel telefonisch, per mail, Teams als chat snel uit te rollen zodat studenten met vragen en zorgen snel contact hadden en geholpen konden worden. Vanaf 2020 zijn stapsgewijs alle campussen van

een fysieke locatie voorzien waar studenten binnen kunnen lopen. Zij worden geholpen of doorverwezen naar de studentbegeleiders van de opleiding, studentendecaan, studentpsycholoog, studiekeuze-coach, taalcoach, budgetcoach maar ook naar platforms waar zij zich kunnen aansluiten en verenigen met studenten met vergelijkbare behoeften.

Het hogeschoolbrede project 'Goed georganiseerd onderwijs' heeft als doel om passende en goede studiefaciliteiten aan te bieden en om digitale bronnen in het onderwijsproces te integreren. Vanaf de start van de kwaliteitsafspraken is gewerkt aan de basis op orde brengen middels een aantal deelprojecten:

Curriculum voorbereiden

In 2021 is de tool SQILL aangeschaft om het onderwijscurriculum in te plannen. Vervolgens is deze applicatie in 2022 voor HvA-breed gebruik live gegaan en in de loop van het jaar door alle faculteiten in gebruik genomen. Alle opleidingen en faculteiten hebben het reguliere onderwijsaanbod voor 2023 met SQill voorbereid. Daarmee maken we instellingsbreed gebruik van dezelfde, gemeenschappelijke curriculumstructuur en datavelden. Vanuit SQill worden gegevens verspreid naar andere systemen, zoals naar het systeem voor inzetplanning, waardoor we overal over dezelfde gegevens gebruiken. Dit is minder foutgevoelig en tijd efficiënt. Studenten en docenten beschikken hiermee tijdig over de juiste informatie over hun studie en vakken in het komende jaar. Nu de applicatie en werkwijze instellingsbreed in gebruik is genomen, is het meerjarige project eind 2023 afgerond en is het beheer en ontwikkelteam overgedragen naar de lijnorganisatie.

Inzetplanning

Om de inzetplanning te verbeteren is in 2022 de applicatie EduTasQ verworven en zijn de processen voor inzetplanning geoptimaliseerd. In 2022 zijn tevens alle opleidingen getraind in het werken met EduTasQ. Bij de voorbereiding van studiejaar 2023/24 gebruiken alle opleidingen EduTasQ als inzetplanningstool. In 2023 gebruikten alle opleidingen EdutasQ voor de inzetplanning van 2023-2024. Onderwijsteams kunnen hun eigen inzet voor het onderwijs plannen op basis van de gevraagde expertise. Het geeft docenten de mogelijkheid op regie van hun eigen inzet. Doordat we als HvA met alle opleidingen nu een en dezelfde applicatie gebruiken wordt het ook veel

eenvoudiger om docenten van andere opleidingen te lenen. Dit maakt mobiliteit van medewerkers mogelijk en passende expertise van docenten voor studenten.

Roosteren

In 2023 stond ook de centrale ingebruikname van het nieuwe roostersysteem TermTime gepland. Het nieuwe roostersysteem moet studenten helpen om een persoonlijk rooster samen te stellen. Echter, doordat de ontwikkelaar gewenste functionaliteiten niet kon realiseren, is de implementatie en ingebruikname van de roosterapplicatie stopgezet. De roosteractiviteiten voor de komende studiejaren worden als gevolg hiervan met de huidige roosterapplicatie voortgezet.

Het project Roosteren is gepauzeerd en de activiteiten voor het opstellen van een nieuw programma van eisen, is overgedragen aan de lijnorganisatie. Daar wordt een evaluatie uitgevoerd en een nieuwe aanbesteding voorbereid.

Aanmelden onderwijs

De HvA wil mogelijk maken dat studenten zich makkelijk kunnen aanmelden voor het onderwijs van hun keuze, zoals vakken. In 2023 werd in samenwerking met de faculteit Onderwijs en Opvoeding een nieuwe aanmeldfunctionaliteit voor het digitaal aanmelden op onderwijseenheden en modules ontwikkeld. Dit proces is eind 2023 bij een aantal opleidingen van deze faculteit ingevoerd, bij wijze van HvA-brede pilot.

Uit de jaarlijkse hogeschoolbrede monitoring van de uitvoering van de meerjarenplannen, op basis van de jaarverslagen van de medezeggenschap en de halfjaarlijkse rapportages van de faculteiten, blijkt dat we met de verwezenlijking van de voornemens uit de meerjarenplannen tot en met 2023 over het algemeen voldoende voortgang hebben geboekt. We hebben daarmee de beoogde verbeteringen voor de kwaliteit van het onderwijs gerealiseerd.

Studievoorschotmiddelen (€ 1.000)

	Begroting	Realisatie	Begroting	Realisatie	Begroting	Realisatie	Begroting	Realisatie	Begroting	Realisatie	Begroting
	2019	2019	2020	2020	2021	2021	2022	2022	2023	2023	2024
FBE	2.164	2.138	2.423	2.425	4.492	4.410	5.668	5.535	5.995	5.937	7.398
FBSV	534	465	640	621	1.199	1.153	1.578	1.558	1.745	1.741	2.104
FDMCI	2.091	2.091	2.492	2.633	4.834	4.734	6.629	6.629	7.444	7.384	9.061
FG	668	643	820	809	1.621	1.619	2.076	2.068	2.481	2.463	3.118
FMR	1.506	1.523	1.683	1.419	3.039	2.974	4.349	4.157	4.244	4.192	5.153
FOO	966	965	1.221	1.221	2.563	2.563	2.846	2.733	3.043	2.967	3.689
FT	1.600	1.575	1.990	1.990	3.430	3.300	4.445	4.445	4.947	4.897	6.059
HvA-breed	1.159	801	1.559	1.409	1.159	2.248	1.806	2.168	1.925	2.083	1.702
Totaal HvA	10.687	10.201	12.827	12.528	22.336	23.001	29.397	29.293	31.823	31.663	38.285
1*	3.501	3.771	3.310	3.275	4.924	4.771	6.797	6.193	7.704	7.856	8.695
2	1.487	756	2.912	2.870	5.828	5.390	8.013	8.169	8.277	8.036	9.600
3	983	1.209	651	849	2.709	2.300	2.895	3.216	3.224	2.994	3.631
4	1.777	1.873	2.424	2.934	4.523	4.637	6.125	5.834	6.978	6.771	9.761
5	1.838	1.392	2.507	1.757	1.553	3.174	2.684	3.211	3.017	3.253	3.040
6	1.100	1.200	1.023	842	2.797	2.728	2.883	2.671	2.623	2.753	3.557
Totaal HvA	10.687	10.201	12.827	12.528	22.336	23.001	29.397	29.293	31.823	31.663	38.285

* 1 intensiever en kleinschalig onderwijs

2 meer en betere begeleiding van studenten

3 studiesucces

4 onderwijisdifferentiatie

5 passende en goede onderwijsfaciliteiten

6 verdere professionalisering van docenten

Besteding van de studievoorschotmiddelen

Hogeschoolbreed komt uit de verantwoording over de voortgang van de meerjarenplannen het volgende beeld over de meerjarige besteding van de studievoorschotmiddelen tot en met 2023, inclusief de begroting 2024.

Uit deze overzichten blijkt dat we verreweg de meeste studievoorschotmiddelen besteden op het niveau van de opleidingen. Bijna de helft van de middelen besteden we aan de landelijke thema's 'intensiever en kleinschalig onderwijs' en 'meer en betere begeleiding van studenten'.

De kleine verschillen in het meerjarenoverzicht tussen de begroting en realisatie zijn veelal het gevolg van de jaarlijkse bijstelling van de meerjarenplannen. In het geval de studievoorschotmiddelen in het geplande kalenderjaar niet volledig zijn besteed, worden deze alsnog in latere jaren doch uiterlijk in 2024 ingezet. Deze inzet wordt dan opgenomen in het bijgestelde meerjarenplan dat ter instemming aan de medezeggenschap wordt voorgelegd.

CMR over kwaliteitsafspraken

Vanaf de start van de kwaliteitsafspraken en de daarmee gepaard gaande studievoorschotmiddelen is de Centrale Medezeggenschapsraad (CMR) van de HvA actief daarbij betrokken. Over de wijze van betrokkenheid van de CMR is tussen het College van Bestuur en de CMR een aantal afspraken gemaakt.

De afspraken tussen het CvB en de CMR behelzen vooral dat het grootste gedeelte van de studievoorschotmiddelen decentraal op facultair en dan vooral op opleidingsniveau wordt gealloceerd en besteed. Er zijn ook afspraken gemaakt over de wijze waarop de medezeggenschap haar zeggenschap op de plannen die uit de kwaliteitsafspraken voortkomen kan uitoefenen. Deze afspraken houden in dat de medezeggenschap instemmingsrecht heeft op plannen die op betreffend niveau in de HvA worden ontwikkeld: op HvA-centraal niveau de CMR, op facultair niveau de deelraden van de faculteiten en op opleidingsniveau de opleidingscommissies. Op deze wijze is binnen de HvA de betrokkenheid van studenten en docenten tot op het niveau van de opleidingen geborgd. Om deze werkwijze goed te laten verlopen dient er op alle niveaus goed overleg te zijn. Om hun rol goed te kunnen vervullen worden de medezeggenschapsraden en de opleidingscommissies van de HvA in voldoende mate gefaciliteerd om deze rol te vervullen, mede dankzij scholingsactiviteiten die leden van medezeggenschapsorganen en opleidingscommissies ter beschikking staan.

Op centraal niveau hebben het CvB en de CMR vanaf het begin van de kwaliteitsafspraken een volgteam ingesteld met studenten en medewerkers vanuit de CMR. Vooral deelname van studenten aan het volgteam is van belang, daar de studievoorschotmiddelen, afkomstig uit de afschaffing van de basisbeurs, aan verbetering van de kwaliteit van het onderwijs dienen te worden besteed.

Deelname van studenten via medezeggenschap aan gesprekken over de plannen, zowel op HvA, facultair als opleidingsniveau, achten het CvB en de CMR als vanzelfsprekend. De student is immers 'partner'. De rol van het volgteam is om de stand van zaken met het CvB te bespreken, feedback te geven en ideeën in te brengen. In 2023 is frequent door het volgteam met het CvB overlegd. Dit in dezelfde frequentie als in 2022, die op verzoek van de CMR was verhoogd.

In 2023 zijn de volgende zaken met het CvB besproken:

- Het HvA-brede programma 'Studentenwelzijn'. Het volgteam is door het CvB en de programmaleider op de hoogte gehouden over de voortgang van dit programma en heeft geconstateerd dat deze conform vastgestelde planning is uitgevoerd. Verder heeft de CMR met het geactualiseerde meerjarenplan van het programma 'Studentenwelzijn' en de begeleidende begroting ingestemd. In het geactualiseerde meerjarenplan zijn een aantal adviezen aangaande de deelprojecten Studentinfo en Studentenpsychologen meegenomen.

- Het HvA-brede programma 'Goed Georganiseerd Onderwijs'. Het volgteam constateert, mede op basis van de overleggen hierover met het CvB en de programmamanager, dat dit programma partieel volgens het meerjarenplan is verlopen. Verschillende deelprojecten om de onderwijslogistieke basis op orde te brengen zijn afgerond en aan de lijnorganisatie overgedragen. In goed overleg wordt de programmastructuur ontmanteld en neemt de lijn de taak op zich om nog enkele deelprojecten voort te zetten en af te ronden. Daarnaast heeft GGO bijgedragen aan een cultuurverandering in de HvA waardoor verbeterprocessen ook vanuit de lijn doorgevoerd kunnen worden. De CMR heeft het CvB meegegeven dat op basis van de resultaten van het project 'Goed Georganiseerd Onderwijs' er meer regie op projecten moet komen, zodat tijdige bijsturing kan plaatsvinden. De CMR heeft in 2023 met het geactualiseerde meerjarenplan en begeleidende begroting van het programma 'Goed Georganiseerd Onderwijs' ingestemd.
- Deelname van studenten in de HvA-brede programma's. Het volgteam heeft waardering dat bij genoemde programma's studenten in verschillende rollen in verschillende stadia betrokken zijn. Dit verhoogt enerzijds de studentbetrokkenheid en anderzijds zijn het vaak waardevolle adviezen van de 'student als eindgebruiker'.
- Communicatie. Het volgteam heeft ook in 2023 extra aandacht gevraagd voor de communicatie over de voortgang van deze HvA-brede programma's binnen de HvA-gemeenschap. Dit is door het CvB en beide programma's opgepakt en gerealiseerd.
- Verder zijn in het overleg tussen CvB en het volgteam de stand van zaken van de kwaliteitsafspraken op facultair en opleidingsniveau steeds besproken.

Bij de start van de kwaliteitsafspraken heeft het CvB met de CMR tevens afgesproken dat de verantwoording op de uitvoering van de plannen zoveel mogelijk plaatsvindt in de bestaande PDCA-cyclus. De medezeggenschapsraden en opleidingscommissies hebben hierbij een rol die samenhangt met hun instemmingsrecht. Jaarlijks rapporteren de medezeggenschapsraden en opleidingscommissies in hun jaarverslagen of zij in voldoende mate betrokken zijn bij de plannen en of deze plannen naar hun oordeel ook in voldoende mate zijn gerealiseerd.

Hierbij worden de volgende planning en afspraken aangehouden:

- uiterlijk 1 oktober rapporteren de opleidingscommissies in hun jaarverslag over hun betrokkenheid en over de realisatie van de meerjarenplannen op opleidingsniveau die uit de kwaliteitsafspraken voortvloeien;
- de deelraden van faculteiten ontvangen deze jaarverslagen en bespreken deze jaarverslagen met haar decaan;
- de bevindingen over de betrokkenheid van de opleidingscommissies nemen de deelraden op in hun jaarverslag. De deelraden rapporteren in hun jaarverslag ook over de realisatie van de facultaire meerjarenplannen en over hun betrokkenheid;
- de CMR stelt jaarlijks een reflectie op over de realisatie van het meerjarenplan van de HvA en de betrokkenheid van de medezeggenschap; zij doen dit mede op basis van de jaarverslagen die ze van de facultaire deelraden ontvangen. In 2023 zijn de kwaliteitsafspraken voor de vijfde keer door de medezeggenschap geëvalueerd.

De jaarverslagen van facultaire deelraden geven de CMR een goed beeld van de betrokkenheid van de medezeggenschap bij de kwaliteitsafspraken op het niveau van de faculteiten en opleidingen. De op initiatief van de CMR geschreven toelichting op de vragen over de kwaliteitsafspraken, welke de deelraden en opleidingscommissies in hun jaarverslagen dienen te beantwoorden, voldoet. Deze toelichting heeft er ook toe bijgedragen dat de rapportage over de kwaliteitsafspraken is verbeterd.

De CMR komt op basis van de rapportages van de facultaire deelraden en de eigen evaluatie 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, centraal, decentraal en middels opleidingscommissies, in voldoende mate betrokken bij de kwaliteitsafspraken en de daaruit volgende inzet van de studievoorschotmiddelen;
- alle facultaire deelraden hebben in hun jaarverslag zowel over de facultaire plannen als over hun bevindingen ten aanzien van de jaarverslagen van de opleidingscommissies gerapporteerd. De faculteiten FBSV en FG hebben alleen over de plannen en de besteding aan opleidingsdoelen aandacht gegeven omdat binnen deze faculteiten is bepaald dat de studievoorschotmiddelen alleen op opleidingsniveau worden aangewend;
- de meerderheid van de deelraden van faculteiten met facultaire plannen zijn in voldoende mate bij de planvorming betrokken. Alle deelraden hebben wel

met de plannen ingestemd. Allen rapporteren tevens dat zij geïnformeerd worden over de voortgang van de realisatie van deze plannen. Enkeligen betogen dat deze rapportages aan helderheid en duidelijkheid kunnen winnen.

- de opleidingscommissies hebben over de plannen met het opleidingsmanagement overleg gevoerd, waarbij geconstateerd is dat ten opzichte van vorig jaar de betrokkenheid bij de keuzes is verbeterd. Enkele opleidingscommissies waren hier minder tevreden over. Instemming met de plannen heeft in alle gevallen plaatsgevonden;
- de informatie over de voortgang en realisatie van de plannen naar opleidingscommissies laat jaarlijks over de breedte een verbetering zien. Ook hier is vast te stellen dat bij enkele opleidingscommissies nog verdere verbetering wenselijk is;
- uit de jaarverslagen van de facultaire deelraden en de opleidingscommissies blijkt dat de uitvoering van verschillende projecten ten opzichte van vorig jaar minder vertraging heeft opgelopen. Vorig jaar zaten we nog in de naweën van de coronapandemie. Als HvA-gemeenschap zijn wij steeds beter in staat om in voldoende mate voortgang in de realisatie van onze plannen te boeken.

Over het jaar 2023 constateert de CMR dat de uitvoering van de kwaliteitsafspraken op alle drie de organisatie-niveaus loopt, zoals is afgesproken, er voldoende voortgang is in de realisatie van de plannen en dat de medezeggenschap in voldoende mate is betrokken. Er zijn in 2023 verdere stappen gezet in de betrokkenheid van en de informatievoorziening aan de medezeggenschap op deze drie niveaus, doch in de totale breedte zijn op verschillende plaatsen in de organisatie nog stappen te zetten. Gesteld kan worden dat de landelijke kwaliteitsafspraken en de besteding van de daaruit voortkomende studievoorschotmiddelen conform afspraken en besturingsmodel binnen de HvA worden uitgevoerd.

De CMR heeft op 5 maart 2024 ingestemd met bovenstaande tekst.

2 Verantwoording Nationaal Programma Onderwijs

Impact Covid-19 en maatregelen

De Hogeschool van Amsterdam heeft, sinds de confrontatie met de coronapandemie in maart 2020, grote inzet en voortvarendheid getoond in de omgang met de crisis. Voorafgaand aan de bekendmaking van het Nationaal Programma Onderwijs -Aanvullende Post (NPO-AP) heeft de HvA een werkgroep 'herstelplan corona Onderwijs & Onderzoek' en een werkgroep 'Welzijn studenten en medewerkers' vormgegeven. Deze werkgroepen hebben in de organisatie suggesties en onderwerpen opgehaald en op basis hiervan een menukaart met acties voor herstel opgesteld. De NPO-AP middelen hebben de uitvoering van deze acties ondersteund. De instelling heeft zich vanaf het begin af aan ingespannen om de gevolgen van de coronapandemie voor het studentenwelzijn zo veel mogelijk te beperken en studievertraging te voorkomen. Ultimo 2023 heeft de HvA 92% van de begrote NPO-AP middelen – de corona envelop middelen- gerealiseerd. In 2024 zal het resterende budget besteed worden aan thema D Studievertraging en uitval in de lerarenopleidingen beperken en HvA-brede projecten.

In deze coronaparagraaf komen, in navolging van de handleiding van OCW de corona-enveloppe middelen aanbod.

Corona-enveloppe middelen

De coronacrisis en bijbehorende sluiting van scholen heeft een grote impact op het onderwijs in zijn geheel. Daarom heeft het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW) vanaf september 2021 incidenteel extra middelen van de Aanvullende Post (AP) van het Nationaal Programma Onderwijs (NPO) beschikbaar gesteld. In totaal is voor 2021 en 2022 €516 miljoen beschikbaar gesteld om de impact van corona op de studievoortgang, brede ontwikkeling en het welzijn van studenten zoveel mogelijk te beperken. Zo kunnen de middelen worden besteed aan het bieden van extra ondersteuning en begeleiding aan studenten, de

verbetering van het studentenwelzijn en het wegwerken van stagetekorten. Ook wordt specifiek voor de lerarenopleidingen voor 2021 en 2022 tweemaal €38 miljoen ter beschikking gesteld.

De Hogeschool van Amsterdam heeft in het kader van het NPO-AP voor 2021 en 2022 respectievelijk €11,8 miljoen en €15,6 miljoen ontvangen. In totaal gaat dit om een bedrag van €27,4 miljoen. De besteding van deze middelen kan doorlopen tot eind 2023, met 2024 als uitloopjaar.

Instellingen kunnen vanuit deze acties de besteding van de NPO-AP middelen vormgeven. Onderstaande vier thema's zijn van toepassing voor de Hogeschool van Amsterdam (HvA):

- A Soepele in- en doorstroom
- B Welzijn studenten en sociale binding met de opleiding
- C Ondersteuning en begeleiding op het gebied van stages
- D Studievertraging en uitval in de lerarenopleidingen als gevolg van stagetekorten beperken

De HvA heeft ervoor gekozen om de thema's A tot C aan het eind van 2023 op faculteitsniveau af te sluiten. De beperkte onderbesteding wordt ingezet voor plannen op centraal niveau binnen de thema's A-C. De resterende planvorming van faculteiten op thema D worden in 2024 nog wel uitgevoerd. De monitoring en evaluatie van het programma zijn eveneens verlengd. Het verantwoordingsregime naar het ministerie van OCW vereist dat de middelen traceerbaar zijn en dat de HvA zich goed kan verantwoorden over de inzet. Dit jaarverslag beschrijft de stand van zaken m.b.t. de bestedingsplannen van de HvA. Bureau Berenschot, dat in de rapportage richting het ministerie voorziet, bestudeert dit jaarverslag voor de landelijke voortgangsrapportage NPO-AP.

Proces bestedingsplannen corona-enveloppe

Het proces rondom het monitoren en bijstellen van de bestedingsplannen is in 2023 ongewijzigd ten opzichte van 2022, hiervoor verwijzen wij naar het jaarverslag 2022.

Steekproef Berenschot

De minister heeft bureau Berenschot verzocht om periodiek te rapporteren over de voortgang van het NPO. In 2022 maakte de HvA al onderdeel uit van de eerste tussenmeting van Berenschot. In 2023 maakte de HvA wederom onderdeel uit van de steekproef van Berenschot, dit maal t.b.v. de vierde voortgangsrapportage. Dit keer werd via een monitoringstool en via een interview inzicht verkregen. Ook deze steekproef heeft de HvA succesvol doorlopen. De HvA heeft ook in 2023 aangesloten bij thematische instelling overstijgende sessies van Berenschot. Tijdens deze sessies stond kennisdeling en uitwisseling centraal.

Betrokkenen

Medezeggenschap

Het College van Bestuur ziet de CMR en de deelraden als belangrijke gesprekspartners in de invulling van het bestedingsplannen en de realisatie van de NPO-AP middelen.

Realisatie

De medezeggenschap wordt periodiek geïnformeerd over de uitvoering van de inspanningen m.b.t. het NPO. Zo worden het jaarverslag met daarin de voortgang van de NPO-AP middelen en de tussenrapportages ter informatie met de CMR gedeeld. In de deelraden wordt de voortgang van de NPO-middelen periodiek geagendeerd. De (geplande) bestedingen van de NPO-AP middelen zijn onderdeel van de begrotingstukken welke volgens de reguliere afspraken worden geagendeerd in de medezeggenschapsraden.

Studenten

De faculteiten en diensten staan via de acties die zij uitvoeren met de middelen uit het NPO ieder op hun eigen manier in contact met de studenten. Om studenten een beeld te geven van de NPO-activiteiten die binnen de gehele HvA worden uitgevoerd is een webpagina ingericht. Voor deze pagina zijn een aantal acties toegelicht in video's en zijn studenten geïnterviewd over hoe zij in aanraking zijn gekomen met het NPO en wat dit voor hen heeft betekend.

Externe stakeholders

De opleidingen hebben op verscheidene wijze externe stakeholders betrokken bij hun plannen. Op HvA breed niveau worden vanuit een samenwerking met de Universiteit van Amsterdam tijdelijk extra student-psychologen op de HvA campussen. Deze externe perspectieven dragen bij aan de vorming en uitvoering van de bestedingsplannen.

Bestedingsplannen corona-enveloppe middelen

In deze paragraaf worden de bestedingsplannen corona-enveloppe middelen samengevat. Allereerst is onderstaan een totaaloverzicht van de besteding van de HvA opgenomen dat, in overeenstemming met de landelijke afspraken, de volgende componenten bevat: de vier thema's, de activiteiten, de formatie OP en OBP, de loonkosten OP en OBP, de looptijd, de overige kosten en totale kosten.

Kostenverdeling over de thema's

De faculteiten hebben in de zomer van 2021 inzichtelijk gemaakt hoe studenten het best ondersteund kunnen worden om de nadelige impact van corona op de studievoortgang, brede ontwikkeling en het welzijn zoveel mogelijk te beperken. Studenten bleken voorname te moeten wennen aan de nieuwe werkelijkheid na corona en voelden zich onvoldoende voorbereid op de volgende fase in het onderwijsproces. In lijn met dit inzicht zijn corona-enveloppe middelen binnen de Hogeschool van Amsterdam vooral ingezet op:

- Het aanbieden van extra begeleiding, inclusief de lerarenopleidingen;
- Het inzetten op meer ondersteuning ter verbetering van de het welzijn en sociale binding (specifieke begeleiders, studentdecanen e.d.);
- Het aanbieden van extra mogelijkheden om studievertraging in te lopen.

In overeenstemming met het bovenstaande wordt vooral geïnvesteerd in het thema 'soepele in-en doorstroom'. Zie hieronder het cirkeldiagram met de verdeling van de kosten over de thema's in de bestedingsplannen.

NPO aanvullende middelen

THEMA A: Soepele in- en doorstroom

Activiteiten	Doorlooptijd	Formatie OP	Formatie OBP	Loonkosten OP	Loonkosten OBP	Overige kosten	Totale kosten
Aanbieden van extra begeleiding	24	37,57	10,59	6.013.655	732.722	254.625	7.001.002
Investeren in een goede intake	24	1,16	3,15	250.585	384.222	260.928	895.735
Beter laten landen van studenten in het hoger onderwijs	24	3,93	3,89	488.760	268.441	255.461	1.012.661
Verstrekken van (online) studiekeuze activiteiten	24	0,40	7,68	52.626	749.002	51.833	853.461
Aanbieden van extra mogelijkheden om studievertraging in te lopen	24	16,59	1,75	2.603.378	164.642	20.139	2.788.159
Aanbieden van taalondersteuning	24		0,18		22.067		22.067
Totaal project		59,65	27,24	9.409.003	2.321.096	842.986	12.573.085

THEMA B: Welzijn studenten en sociale binding met de opleidingen

Activiteiten	Doorlooptijd	Formatie OP	Formatie OBP	Loonkosten OP	Loonkosten OBP	Overige kosten	Totale kosten
Inzetten op meer ondersteuning (specifieke begeleiders, studentdecanen ed)	24	10,75	9,71	1.921.549	1.333.070	165.128	3.419.747
Bieden van extra faciliteiten voor studenten	24	5,70	6,96	712.690	883.450	635.868	2.232.009
Organiseren van meer contactmomenten	24	5,38	2,29	1.001.858	275.572	587.331	1.864.761
Pro-actieve benadering bij kwetsbare studenten en studenten met zorgen over welzijn	24	0,67	3,96	171.469	546.294	64.002	781.765
Totaal project		22,50	22,92	3.807.565	3.038.387	1.452.329	8.298.281

THEMA C: Ondersteuning en begeleiding op het gebied van stages

Activiteiten	Doorlooptijd	Formatie OP	Formatie OBP	Loonkosten OP	Loonkosten OBP	Overige kosten	Totale kosten
Meer stages	24	1,32	0,00	312.250	0	0	312.250
Meer flexibiliteit	24	0,70	0,00	165.862	0	5.000	170.862
Meer ondersteuning bij de stages	24	3,06	0,00	743.878	0	18.565	762.443
Totaal project		5,08	0,00	1.221.990	0	23.565	1.245.555

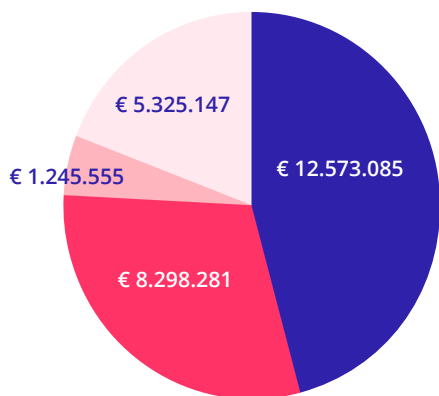
THEMA D: Studievertraging en uitval in de lerarenopleidingen beperken

Activiteiten	Doorlooptijd	Formatie OP	Formatie OBP	Loonkosten OP	Loonkosten OBP	Overige kosten	Totale kosten
Aanbieden van extra begeleiding	24	6,78	0,00	1.789.443	0	0	1.789.443
Bieden van extra onderwijs in de opleiding	24	8,98	0,58	2.369.803	69.210	0	2.439.014
Uitbreiden van de mogelijkheden om praktijkervaring op te doen	24	2,10	0,00	491.795	0	15.000	506.795
Bruikbaar maken van online lesmateriaal	24	0,00	0,28	0	33.101	50.000	83.101
Praktijkleren en de kwaliteit van de praktijk begeleiding en -leeromgeving verbeteren	24	2,10	0,00	491.795	0	15.000	506.795
Totaal project		19,97	0,85	5.142.836	102.311	80.000	5.325.147

Totaal NPO AP middelen		107,20	51,01	19.581.395	5.461.794	2.398.881	27.442.069
-------------------------------	--	---------------	--------------	-------------------	------------------	------------------	-------------------

Verdeling van de kosten over de thema's

- A: Soepele in- en doorstroom
- B: Welzijn studenten en sociale binding met de opleidingen
- C: Ondersteuning en begeleiding op het gebied van stages
- D: Studievertraging en uitval in de lerarenopleidingen beperken



De Hogeschool van Amsterdam heeft in totaal voor 2021, 2022 en 2023 €27,4 miljoen voor de bestedingsplannen NPO-AP begroot. Aangezien de faculteiten in 2021 tijd nodig hadden om hun plannen zorgvuldig vorm te geven bevindt het zwaartepunt van de besteding zich in 2022 en 2023.

Resultaten en voortgang Corona-enveloppe 2022

Algemene cijfers

Overzicht realisatie

Ultimo 2023 heeft de HvA 92% van de begrote NPO-AP middelen – de corona envelop middelen- gerealiseerd. In 2024 zal het resterende budget besteed worden aan thema D Studievertraging en uitval in de lerarenopleidingen beperken en HvA-brede projecten.

NPO aanvullende middelen

THEMA A: Soepele in- en doorstroom

	project realisatie	project begroting	verschil	project prognose	verschil	realisatie 2023	begroting 2023
formatie OP	58,3	61,3	-3,0	75,5	-17,2	31,6	35,9
formatie OBP	13,5	27,5	-13,9	23,5	-10,0	14,5	11,8
loonkosten OP	8.736.222	8.844.473	-108.251	9.454.488	-718.266	2.941.149	2.290.879
loonkosten OBP	2.077.399	2.584.105	-506.706	2.253.254	-175.856	693.541	1.189.482
overige kosten	745.762	919.824	-174.063	739.203	6.559	421.669	401.236
Totale kosten	11.559.382	12.348.402	-789.020	12.446.945	-887.563	4.056.359	3.881.597

THEMA B: Welzijn studenten en sociale binding met de opleidingen

	project realisatie	project begroting	verschil	project prognose	verschil	realisatie 2023	begroting lopend jaar
formatie OP	28,9	24,1	4,8	29,2	-0,3	21,6	19,3
formatie OBP	16,6	26,2	-9,6	24,0	-7,4	16,7	15,0
loonkosten OP	4.427.815	3.589.957	837.858	3.871.049	556.767	2.306.537	935.806
loonkosten OBP	3.093.033	3.274.625	-181.592	2.972.430	120.603	1.481.403	1.571.907
overige kosten	927.936	1.449.601	-521.665	1.208.522	-280.586	548.473	441.335
Totale kosten	8.448.785	8.314.183	134.601	8.052.000	396.785	4.336.413	2.949.049

THEMA C: Ondersteuning en begeleiding op het gebied van stages

	project realisatie	project begroting	verschil	project prognose	verschil	realisatie 2023	begroting lopend jaar
formatie OP	10,2	5,1	5,1	10,3	-0,1	3,1	4,8
formatie OBP	0,8	0,8	0,0	20.234,7	-20.233,9	0,2	0,4
loonkosten OP	1.332.659	1.216.853	115.806	1.318.478	14.181	353.377	425.443
loonkosten OBP	135.238	104.073	31.165	146.928	-11.690	15.869	55.902
overige kosten	34.967	23.565	11.402	36.834	-1.867	48.226	46.122
Totale kosten	1.502.864	1.344.491	158.373	1.502.240	624	417.472	527.467

THEMA D: Studievertraging en uitval in de lerarenopleidingen beperken

	project realisatie	project begroting	verschil	project prognose	verschil	realisatie 2023	begroting lopend jaar
formatie OP	14,5	20,3	-5,8	14,9	-0,4	12,7	14,8
formatie OBP	1,6	0,9	0,7	1,6	0,0	1,6	0,0
loonkosten OP	2.966.024	5.219.112	-2.253.089	3.999.552	-1.033.528	1.712.429	2.426.120
loonkosten OBP	441.345	102.311	339.034	441.345	0	284.841	550.396
overige kosten	404.266	83.728	320.538	454.266	-50.000	30.656	14.996
Totale kosten	3.811.635	5.405.152	-1.593.516	4.895.164	-1.083.528	2.027.927	2.991.511

Totaal NPO AP middelen in 2022

	project realisatie	project begroting	verschil	project prognose	verschil	realisatie 2023	begroting lopend jaar
formatie OP	111,9	110,8	1,1	107,2	4,7	69,0	74,8
formatie OBP	32,6	55,4	-22,8	51,0	-18,5	33,1	27,2
loonkosten OP	17.462.720	18.870.396	-1.407.676	19.581.395	-2.118.675	7.313.492	6.078.247
loonkosten OBP	5.747.015	6.065.113	-318.099	5.461.794	285.221	2.475.653	3.367.688
overige kosten	2.112.931	2.476.719	-363.787	2.398.881	-285.950	1.049.024	903.689
Totale kosten	25.322.666	27.412.227	-2.089.561	27.442.069	-2.119.404	10.838.170	10.349.624

Opmerking: de formatie is op peildatum (31-12-2023)

Kostenverdeling over de thema's

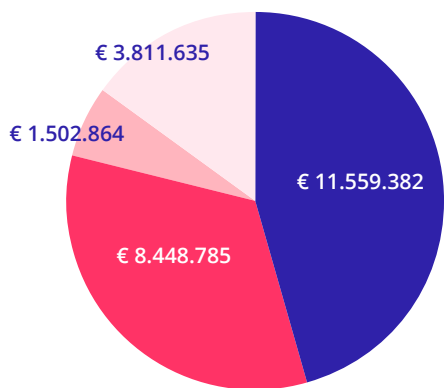
In lijn met de bestedingsplannen is in 2023 vooral ingezet op:

- Het realiseren van extra begeleiding;
- Het realiseren van meer ondersteuning voor studenten ter verbetering van de het welzijn en sociale binding (specifieke begeleiders, studentdecanen ed.);
- Het aanbieden van extra mogelijkheden om studievertraging in te lopen.

In overeenstemming met het bovenstaande zijn er vooral middelen uitgegeven voor het thema 'soepele in-en doorstroom'. Zie hieronder het cirkeldiagram van de gerealiseerde kosten 2021, 2022 en 2023 over de thema's.

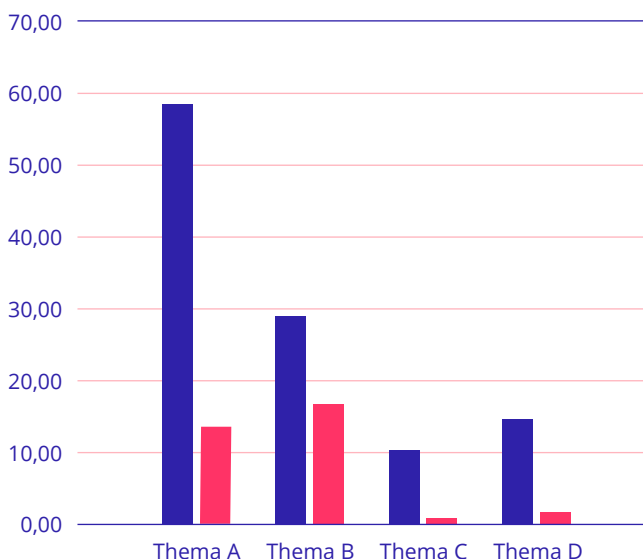
Verdeling van de kosten over de thema's 2021-2023

- A: Soepele in- en doorstroom
- B: Welzijn studenten en sociale binding met de opleidingen
- C: Ondersteuning en begeleiding op het gebied van stages
- D: Studievertraging en uitval in de lerarenopleidingen beperken

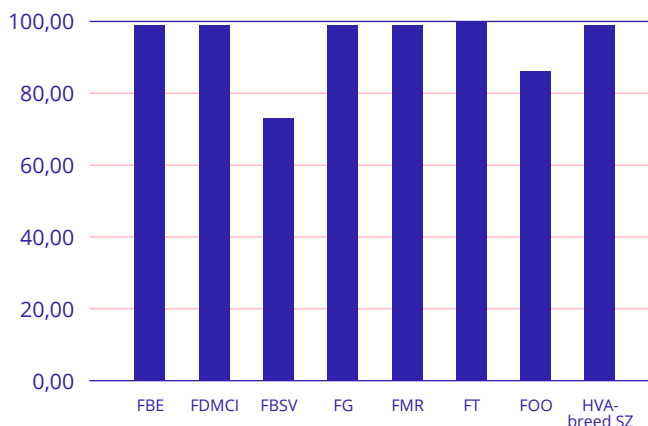


Formatie OP en OBP 2021-2023

- OP
- OBP



Uitnutting NPO-AP middelen per eenheid 2021-2023



Formatie OBP/OP

Een groot deel van de formatie wordt in de bestedingsplannen direct ingezet voor het onderwijs en dan met name aan de versoepeling van de in- en doorstroom van studenten. De OBP-formatie betreft de formatie die direct wordt ingezet voor de begeleiding en / of ondersteuning van studenten door o.a. student-assistenten, decanen, en studentpsychologen. In de onderstaande staafdiagram wordt de verdeling van het OP en OBP voor 2021, 2022 en 2023 op thema niveau weergegeven.

Bij de opstart van de projecten in 2021 is vooral ingezet op student-assistenten en de begeleiding van het personeel. In 2023 is het leeuwendeel van de inzet gerealiseerd met OP.

Bovenstaande grafiek presenteert de uitnutting van het NPO-AP budget per eenheid. Met uitzondering van FOO en FBSV hebben de eenheden nagenoeg het gehele toegekende budget besteed. Zowel FOO als FBSV continueren in 2024 de activiteiten voor Thema D.

Voorbeelden 2023 per thema

Ter illustratie zijn per thema voorbeelden van activiteiten beschreven die de HvA in 2023 heeft vormgegeven vanuit de NPO-AP middelen. Een volledig overzicht van de activiteiten die worden uitgevoerd in het kader van de corona-envelopen staat in paragraaf Bestedingsplannen corona-envelopen-middelen.

Thema A

De Faculteit Digitale Media en Creatieve Industrie (FDMCI) heeft studentassistenten ingezet om de doorstroom van studenten te verbeteren en vertraging in te halen. De studentassistenten hebben in extra ondersteuning tijdens lessen voorzien en hielpen de studenten zo op weg. Door deze extra aandacht zijn studenten in de gelegenheid gesteld om vertragingen in te lopen of deze te voorkomen.

De afdeling Studentenzaken heeft het programma studentmentorplus versneld uitgebreid. Dit programma was een aanvulling op de bestaande begeleiding. Het heeft eraan bijgedragen dat studenten soepel van start komen met hun studie, heeft spanningen verminderd, het zelfvertrouwen vergroot en een welkom gevoel geboden. Uit evaluaties komt naar voren dat mentees, mentoren en medewerkers (casemanagers en slb'ers) het programma positief waarderen en als een waardevolle aanvulling zagen op de bestaande begeleiding.

Thema B

De Faculteit Maatschappij en Recht (FMR) heeft middels projecten zoals ACT-coaching, Mindfulness voor studenten en docenten, en Workshops lees- en leerstrategieën de studievertraging verminderd en het welzijn verbeterd. Sommige initiatieven, zoals de Wellbeing Weeks, waren gericht op het normaliseren en bespreekbaar maken van welzijn en het bevorderen van een open dialoog over mentale gezondheid.

De afdeling Studentenzaken heeft extra studentpsychologen aangesteld om studenten individueel te kunnen ondersteunen. Ruim zeventig studenten zijn doorverwezen naar de huisarts en ter overbrugging zijn bijna 40 studenten begeleid door de studentpsychologen. Daarnaast hebben zes trainingen plaatsgevonden, welke door studenten als enorm nuttig zijn ervaren (score 8,3). De meest voorkomende hulpvragen gingen over (studie)stress/spanning en faalangst. Waar voorheen depressieve klachten veel werd gehoord als hulpvraag, gaven studenten in 2023 iets vaker aan dat zij hulp nodig hadden bij discipline en uitstel.

Thema C

De Faculteit Gezondheid (FG) heeft met de NPO-middelen extra inzet op het stagebureau kunnen organiseren en meer tijd kunnen maken voor acquisitie. Daarnaast heeft de faculteit netwerkbijeenkomsten met het internationale werkveld en alumni geïntroduceerd. Hierdoor is de faculteit in staat gebleken om alle studenten van een stage te voorzien. Netwerk en alumnbijeenkomsten worden ook na de afronding van het NPO gecontinueerd.

De Faculteit Techniek (FT) heeft meer stageplekken gecreëerd voor studenten aangezien het sinds corona moeilijker is gebleken om studenten te plaatsen. Daarnaast heeft de faculteit, door het ophogen van de interne capaciteit, het aanbod voor individuele begeleiding vergroot. Hierdoor waren studenten in de mogelijkheid om een goede leerervaring op te doen.

De Faculteit Business and Economie (FBE) heeft een groot deel van de IBMS- en IB- studenten de mogelijkheid gegeven om als IBMS of IBL af te studeren. Hiervoor is extra inzet gecreëerd bij het Internship & Thesis Office. Deze studenten die per 23-24 overgestapt zijn naar het IB-programma, hebben extra begeleiding gekregen van de studieadviseurs om hun studie af te ronden.

Thema D

De Faculteit Onderwijs en Onderzoek (FOO) heeft per opleiding onder aansturing van de coördinator een analyse gemaakt van de achterstanden en de wenselijke interventies. Naast inzet op begeleiding op maat (individueel) voor studenten met achterstanden is ook ingezet op groepsbegeleiding via intervisie. Studenten en zij- instromers met studieachterstanden in vakken/afstudeeronderzoeken zijn aanvullend ondersteund, door onderwijs aan kleinere groepen te bieden en door de individuele begeleiding te intensiveren.

De Faculteit Bewegen, Sport en Voeding (FBSV) heeft gewerkt aan een herziening van het curriculum van de ALO bacheloropleiding en het nascholingsaanbod. Dit deed de faculteit op basis van onderzoek en met het doel op de studievertraging en uitval in de lerarenopleiding te beperken. In 2024 wordt op basis van de onderzoeksresultaten invulling gegeven aan de curriculum herziening.

Bijstelling corona-enveloppe middelen

Extra toetsmogelijkheid (2021)

In december 2021 werd duidelijk dat het aantal studenten dat door corona-gerelateerde omstandigheden, niet naar locatie kon komen voor een tentamen, toenam. Het College van Bestuur in december 2021, in gezamenlijkheid met de CMR, besloten om een extra toetsmogelijkheid te faciliteren voor studenten met corona gerelateerde ziekteverschijnselen. In 2022 is € 78.000 besteed aan financiering van benodigde extra formatie van docenten.

Woordenschat app (2022)

Doordat studenten in 2021 en 2022 vanwege de coronamaatregelen minder fysiek les hebben gekregen, is het aantal studenten met een te kleine academische woordenschat toegenomen. Aangezien een uitgebreide academische woordenschat essentieel is voor studenten om een opleiding succesvol te kunnen doorlopen heeft er een aanpassing plaatsgevonden binnen de NPO-bestedingsplannen. Het gaat in deze dus niet om een toekenning van aanvullende middelen.

Overbrugging 2023 (2022)

De afdeling Studentenzaken heeft n.a.v. de verlenging van het NPO-AP tot eind 2023 aanvullende middelen aangevraagd om te kunnen blijven voorzien in: extra vertrouwenspersonen studenten, extra studentdecanen en extra studentpsychologen. Dit bedrag van €348.000 is aan de afdeling toegekend.

3 Bestuursakkoord

Inleiding

Met het bestuursakkoord (d.d. 14 juli 2022) zijn afspraken tussen de minister van OCW en hoger onderwijsinstellingen vastgelegd. In het bestuursakkoord zijn hoofddoelstellingen opgenomen ten aanzien het 1) versterking van het fundament, 2) ruimte geven aan talent, en 3) het vergroten van de maatschappelijke impact.

Hieronder liggen beleidsdoelen op het gebied van:

- a Praktijkgericht onderzoek;
- b Tekortsectoren;
- c Sociale veiligheid en Inclusie;
- d Kansengelijkheid en studentwelzijn.

In het voorjaar van 2023 heeft de HvA de uitgewerkte meerjarige plannen in lijn met de bestedingsdoelen vastgesteld, voor zover de middelen niet conform omgang lumpsum zijn verdeeld. In de loop van 2023 heeft het ministerie middelen toegevoegd op de terreinen Kennisveiligheid en Cyberweerbaarheid.

De verantwoording richten we op de bestuurlijke afspraken zoals die zijn vastgelegd in het bestuursakkoord. Het betreft de hieronder genoemde tien onderwerpen. Per onderwerp lichten we kort de voortgang toe. Waar mogelijk verwijzen we naar hoofdstukken in het jaarverslag. Voor alle indicatoren met uitzondering van het onderzoek verwijzen we naar de landelijke monitoring via de VH conform de afspraken zoals vastgelegd in het bestuursakkoord.

Bestuurlijke afspraken generiek

Kansengelijkheid en studentwelzijn

Studentpsychologen: uitbreiding beschikbaarheid studentpsychologen. Zie hoofdstuk Studenten.

Tune In uitbreiden naar faculteiten: behoefte opgehaald bij de faculteiten. Zie hoofdstuk Studenten.

Studentenbanenbank: Platform voor bijbanen in de HvA voor alle studenten toegankelijk zodat iedereen een kans heeft om een bijbaan in plaats van dat dat in de wandelgangen tot stand komt Zie hoofdstuk Studenten

Preventie financiële kansenongelijkheid: Onderzoek financiële welbevinden zie hoofdstuk Studenten.

Stagediscriminatie: in samenwerking met ECHO is leergang stagediscriminatie ontwikkeld, zie hoofdstuk Studenten

Onderwijskwaliteit (vervolg studievoorschotmiddelen)

Zie voor toelichting de bijlage Kwaliteitsafspraken. De afspraken voor dit onderdeel gaan pas gelden vanaf 2025.

Macrodoelmatigheid

Zie hoofdstuk Kennisinstelling.

Sociale veiligheid en inclusie

Na vaststelling van een versterkingsagenda in 2022, is in 2023 de uitvoering van de tien lijnen hieruit ter hand genomen met als zichtbare resultaten o.a.: een bewustwordingscampagne 'verantwoord gedrag', een voorstelling en workshops voor studenten, een handreiking voor HvA-leidinggevenden, herzien van de gedragscode in een consultatief proces en een pilot professionalisering leidinggevenden op dit thema bij FDMCI. Ook draagt de HvA landelijk bij aan het thema door deelname aan het netwerk beleidsmakers van de regeringscommissaris en het netwerk vertrouwenspersonen in het HBO. Vanaf 2024 neemt de HvA deel aan de landelijke monitor sociale veiligheid dat op

termijn inzicht geeft in de effecten van de versterkingsagenda. Meer informatie in het hoofdstuk Governance.

Kennisbenutting

Zie hoofdstuk kennisinstelling.

Kennisveiligheid

In het voorjaar van 2023 heeft er een zelfevaluatie plaatsgevonden met als doel de voortgang van de implementatie van de leidraad ten behoeve van een goede inrichting van cyclisch risicomanagement kennisveiligheid, te beoordelen. Tevens is er een risicoscan uitgevoerd met betrekking tot gevoelige technologieën binnen de Hogeschool van Amsterdam. Een lijst is samengesteld en momenteel wordt onderzocht of deze lijst geïntegreerd kan worden in ons onderzoekssysteem (RMS). Momenteel wordt er gezocht naar beschikbaar budget om deze integratie te realiseren.

Daarnaast is een beslisboom ontwikkeld waarmee medewerkers zelf kunnen bepalen of een geplande activiteit, zoals onderzoek binnen een bepaald kennisgebied, valt onder de als gevoelig bekende kennisgebieden of op een andere manier kennisveiligheidsrisico's met zich mee kan brengen. De beslisboom is gebaseerd op de Nationale Leidraad Kennisveiligheid.

Verder zijn contactpersonen voor kennisveiligheid aangewezen in verschillende faculteiten en is er een AdviesTeam Kennisveiligheid HvA opgezet. Dit team bestaat uit een kern- en casusteam en kan geraadpleegd worden wanneer facultaire contactpersonen advies nodig hebben.

Tot slot is er een Beleidskader Kennisveiligheid opgesteld, momenteel bevindt dit kader zich in de fase van beoordeling.

Cyberweerbaarheid

In 2023 heeft de HvA invulling gegeven aan het plan van aanpak van de Vereniging Hogescholen. In het plan van aanpak staan de onderwerpen bewustwording, risicomanagement, ketensamenwerking en toezicht centraal.

Om te zorgen dat medewerkers en studenten zich bewust zijn van de risico's van cyberdreigingen, voert het CISO office in samenwerking met de privacy officers en de functionaris gegevensbescherming een awareness-programma uit. In 2023 is een pilot voor een e-learning

tool uitgevoerd, zijn diverse awareness activiteiten geïnitieerd en is de instelling brede awareness meting uitgevoerd. Tevens heeft de HvA in het voorjaar een dilemmasessie met het CvB en RvT gehouden over ransomware aanvallen.

Risicomanagement

De koepelorganisaties hebben als doel uitgesproken dat alle onderwijsinstellingen volwassenheidsniveau 3 behalen van het SURFaudit Toetsingskader, het normenkader voor informatiebeveiliging in het hoger onderwijs. De CISO heeft het afgelopen jaar een grootschalig verbeterprogramma gestart om uiterlijk in 2026 volwassenheidsniveau 3 te bereiken.

In 2023 is gewerkt aan het verbeteren van asset management, oftewel het in kaart brengen en beheren van ICT bedrijfsmiddelen. Verder is het it-netwerk opgedeeld in verschillende zones (zonering), zodat in het geval van een beveiligingsincident de schade beperkt blijft tot die ene zone. Tot slot heeft ICT Services op kritieke systemen multifactor-authenticatie (MFA) ingevoerd.

Sinds 2019 heeft de HvA een Security Operations Center (SOC), dat de instelling deelt met de UvA. In 2023 is het eigen SOC gekoppeld aan het SOC van SURF, met als doel om nog beter zicht te hebben op dreigingen.

Ketensamenwerking

De HBO- en U-CISO beraden hebben in 2023 verder gewerkt aan professionalisering van de CISO-rol, de security governance, het inregelen van een ISMS en het gezamenlijk oppakken van risicomanagement. De CISO van de HvA was in 2023 voorzitter van het hbo ciso beraad.

De Universiteit Utrecht, Hogeschool en Universiteit van Amsterdam hebben, in samenwerking met SURF hun baselines op basis van de CIS controls naast elkaar gelegd en een nieuwe sectoraal brede Security baseline gemaakt. Het beheer en onderhoud is belegd bij SURF die dat gezamenlijk uitvoert met een werkgroep bestaande uit CISO's en ISO's van deelnemende universiteiten en hogescholen.

Toezicht

In 2023 zijn net als in 2022 een aantal faculteiten getoetst op het SURF normenkader. De uitkomsten hiervan hebben geleid tot een facultair verbeterplan. De facultaire verbeterplannen zijn eind 2023 opgenomen in

een organisatie breed meerjaren-verbeterplan. De hbo-instellingen dienen tweejaarlijks een externe security audit uit te voeren. In 2023 is deze uitgevoerd. Deze richtte zich op processen en systemen die van invloed zijn op de informatiebeveiliging van de HvA. De audit wordt in februari 2024 afgerond.

Bestuurlijke afspraken hogescholen

Onderwijs-arbeidsmarkt: tekortsectoren

De middelen voor tekortsectoren worden door de HvA ingezet op de drie niveaus: opleiding, faculteit en HvA-breed. Opleidingen en faculteiten zetten in op flexibilisering van het onderwijsaanbod door aanpassingen van modules, (door)ontwikkeling van duale en deeltijdse opleidingsvarianten, mogelijkheden voor zij-instroom. In het bestaande onderwijs wordt ook werk gemaakt van het verruimen van keuzemogelijkheden voor studenten om uitval te voorkomen en wordt verbinding met het beroepenveld versterkt om de aansluiting op de vraag vanuit de arbeidsmarkt verder te versterken. Hiertoe is in 2023 ook geïnvesteerd in de ontwikkeling van nieuwe opleidingen/opleidingsaanbod (o.a. associate degrees, masters en LLO-aanbod), zodat het portfolio passend is bij de arbeidsmarkttopgaven en -mogelijkheden. Op alle niveaus van de HvA zijn, in verbinding met elkaar, extra inspanningen verricht op het gebied van voorlichting en communicatie. HvA-breed zijn op het gebied van marketing en voorlichting ook specifieke stappen ingezet daar waar het gaat over voorlichting aan aankomende studenten bij voortgezet en middelbaar onderwijs: project Student in de Klas en project Communicatie.

Vitalisering van opleidingen krimpregio's

De tijdelijke afspraken voor vitalisering van opleidingen in krimpregio's zijn niet van toepassing voor de HvA.

Praktijkgericht onderzoek

Zie hoofdstuk Kennisinstelling.

Indicatoren hbo Bestuursakkoord hoger onderwijs en wetenschap

De voortgang van de beleidsmatige plannen wordt in kaart gebracht met indicatoren op de volgende pagina.

Bestuurlijke afspraken generiek	Indicatoren	Indicatoren
Kansengelijkheid en studentenwelzijn	• Studentwelzijn: mentaal welbevinden en psychische klachten (via RIVM & Trimbos)*	via RIVM & Trimbos
Onderwijskwaliteit (vervolg SVM)	• Student-stafratio	via VH
	• BDB (vanaf 2025)	
	• Tevredenheid studenten algemeen (NSE)	via VH en in jaarverslag
	• Betrokkenheid medezeggenschap (monitor medezeggenschap)	via landelijke monitor
Instellingsaccreditatie		
Macrodoelmatigheid		
Sociale veiligheid en inclusie	• Sociale veiligheid: % studenten en medewerkers dat zich veilig voelt binnen de instelling	in ontwikkeling (2024)
	• Diversiteit: genderbalans studenten en medewerkers	via VH
Kennissenutting		
Kenniseiligheid		
Bestuurlijke afspraken hogescholen	Indicatoren	Indicatoren
Onderwijs-arbeidsmarkt: tekortsectoren	• Aantal duale trajecten, aantal studenten in duale trajecten	via VH
	• Instroom, uitval en switch, en gediplomeerden in de tekortsectoren gezondheid, onderwijs en betatechniek	via VH
	• Afgestudeerden (%) in de sectoren gezondheidszorg, onderwijs en betatechniek met een baan in de eigen of verwante richting (hbo monitor)	via VH
Vitalisering van opleidingen krimpregio's		
Praktijkgericht onderzoek		
	Integratie in kennisecosysteem	
	• betrokken CoE's	HvA
	• Verbinding met de regio	HvA
	• Gerealiseerde inkomsten (1e, 2e, 3e geldstroom)	HvA
	Keuze-indicatoren*:	
	• aantal lopende convenanten	X
	• voorbeelden succesvolle samenwerking met (kennis)partners	HvA
	• overzicht formele, duurzame samenwerkingsverbanden waar HvA trekker van is, bv. living labs	X
	• aantal lectorale redes georganiseerd door HvA	HvA
	• deelnames aan grote onderzoeksaanvragen zoals groeifonds etc.	HvA
	Kwantitatieve verduurzaming en uitbreiding	
	• personele inzet in onderzoek	HvA
	Keuze-indicator:	
	• aanvullende info personele inzet in onderzoek: verdeling vaste aanstelling en tijdelijk contract	
	Kwalitatieve verduurzaming en uitbreiding	
	• voorbeelden relevante bijdragen aan onderwijs en beroepspraktijk	HvA
	• doorontwikkeling functiehuis voor onderzoek	HvA
	• diversiteit en inclusie binnen onderzoek	HvA
	Keuze-indicatoren:	
	• professionaliseringsactiviteiten voor onderzoek	HvA
	• open science activiteiten	HvA
	• aanwezigheid onderzoeksinformatiesysteem	HvA
	• aanwezigheid datamanagementsysteem	HvA
	• medezeggenschap onderzoek	

4 Onderwijs en onderzoek

Studentenaantallen

Aantal ingestroomde studenten per faculteit

Faculteit	2021	2022	2023
FBE	2.715	2.782	2.790
FBSV	704	648	700
FDMCI	2.690	2.562	2.642
FG	1.236	1.175	1.110
FMR	2.155	2.047	2.070
FOO	1.623	1.378	1.406
FT	1.726	1.644	1.797
Totaal	12.849	12.236	12.515

Aantal ingeschreven studenten naar vooropleiding

Vooropleiding	2021	2022	2023
havo	26.075	25.305	24.370
mbo	15.110	14.588	13.459
vwo	3.842	3.560	3.432
buitenlandse vooropleiding	2.219	2.217	2.286
overig	685	590	493
hbo	395	339	283
wo 319	311		305
onbekend	21	11	5
21 + -toets	3	1	1
Totaal	48.669	46.922	44.634

Aantal studenten naar onderwijsvorm

Onderwijsvorm	2021	2022	2023
Deeltijd	4.821	4.496	4.093
Duaal	418	415	396
Voltijd	43.428	42.017	40.145
Totaal	48.669	46.922	44.634

Geworven subsidies vanuit de tweede geldstroom

Faculteit/ Eenheid	Verstrekker	Programma	Penvoerder	Hoofd- aanvrager	Titel	Bedrag
FBSV	ZonMw	Living Labs	HvA	Ilse Kat	Living Lab: De Spelende Mens	€ 45.567,00
FBSV	ZonMw	Living Labs	HvA	Raoul Oudejans	MUST - Moving Urban Sportvereniging van de Toekomst	€ 49.967,00
FBSV	NWO/SIA	RAAK-publiek	HvA	Ilse Kat	Samen bewegen: diversiteit en inclusie in de gymles	€ 299.918,00
FBSV	ZonMw	Living Labs	HvA	Ilse Kat	BioS-teams voor een Dynamische Schooldag	€ 49.040,00
FBSV	NWO/SIA	RAAK-publiek	HvA	Ilse Kat	'Met een glimlach de les bewegingsonderwijs uit: meetbaar maken van plezier tijdens de gymles'	€ 307.079,00
FBSV	NWO/SIA	RAAK-mkb	HvA	Ilse Kat	MoveWise: Het optimaliseren van de kinderfysiotherapeutische zorg en samenwerking met school rondom het kind met een achterstand in de motorische ontwikkeling in Amsterdam	€ 312.289,00
FBSV	NWO/SIA	Praktijkkennis voor Voedsel en Groen: Thematische vraagstukken	HvA	Martinet Streppel	Mbo-Student in Actie voor Plantaardig voedsel	€ 499.939,00
FBSV	NWO/SIA	Extramurale Zorg	HvA	Peter Weijs	Lifestyle Interventions for Older adults in the Neighborhood	€ 284.914,00
FBSV	ZonMw	Sandpit Sport en Bewegen	Radboud Universiteit	Nicky Nibbeling	Sandpit Sport en Bewegen	€ 35.918,56
FBSV	NWO/SIA	RAAK-PRO	HvA	Ilse Kat	Dynamische Schooldag	€ 739.456,00
FBSV	RVO	TKI	HvA	Josje Schoufour	App-n-eiwit	€ 75.000,00
FBSV	NWO	Promotiebeurs voor leraren	HvA	Mohammed Benali	NWO promotiebeurs M. Benali	€ 213.000,00
FBSV	NWO/SIA	RAAK-mkb	HvA	Ilse Kat	MoveWise: Het optimaliseren van de kinderfysiotherapeutische zorg en samenwerking met school rondo het kind met een achterstand in de motorische ontwikkeling in Amsterdam	€ 312.289,00
FG	NRO	Comenius teaching fellow	HvA	Jan-Jaap Voigt	Ouderdomssimulatiepak in Gezondheidszorg Onderwijs	€ 53.425,00
FG	NRO	Comenius teaching fellow	HvA	Kris Laan	Leren door te simuleren: een oplossing voor het stagetekort	€ 53.544,00
FG	NWO/SIA	RAAK-publiek	HU	Daniël Bossen	Gezond Verder	€ 27.878,00
FG	NWO/SIA	RAAK-publiek	HvA	Daniël Bossen	AmSOS: AMsterdam JOint Selfmanagement study	€ 317.774,00
FG	NWO/SIA	RAAK-publiek	HvA	Daniël Bossen	Vivendi, Vitaal verder na dwarslaesierevalidatie	€ 83.273,00
FG	NRO	Comenius teaching fellow	HvA	Soemitro Poerbodipoero	De stadsdocent: de onmisbare intermediair op locatie	€ 105.184,00
FG	NWO/SIA	RAAK-PRO	HvA	Daniël Bossen	A Blended InTervention for frail Elderly (BITE-IT)	€ 739.243,00

Faculteit/ Eenheid	Verstrekker	Programma	Penvoerder	Hoofd- aanvrager	Titel	Bedrag
FG	NWO/SIA	Promotiebeurs voor leraren	HvA	Jeroen van Egmond	blended physical activity and nutrition intervention for frail older adults	€ 213.000,00
FG	NWO/SIA	Professional Doctorate	HvA	Chico Taguba	Op weg naar een betere verbinding: hoe vinden jonge statushouders met psychische en verslavingsproblematiek de weg naar de hulpverlening?'	€ 248.000,00
FG	NWO/SIA	Professional Doctorate	HvA	Soemitro Poerbodipoero	Cocreating health, wellbeing and participation of community dwelling senior citizens in Amsterdam in a community based ethno-cultural organization'	€ 248.000,00
FBE	NWO/SIA	RAAK-publiek	HvA	Lori Divito	SIA Publ Modelling Dynamic LifeCycle	€ 225.015
FBE	NWO/SIA	RAAK-publiek	Hanzehogeschool Groningen	Erik Kostelijk	SIA Publ Naar een duurzame burger	€ 115.070
FBE	NWO/SIA	KIEM	HvA	Ingrid Wakkee	KIEM InvestWomen	€ 39.989
FBE	ERASMUS+	Erasmus+	Fachhochschule Münster University of Applied Sciences	Ingrid Wakkee	Erasmus+ DDCA DigiFABS	€ 282.478
FBE	RVO	O2LAB	HvA	Ingrid Wakkee	O2LAB	€ 40.000
FBE	NWO/SIA	KIEM	HvA	Deborah Tappi	KIEM Fluid Ownership	€ 39.576
FBE	NWO/SIA	RAAK-mkb	HvA	Marion Smit	RAAK MKB Werkende interventies	€ 92.110
FBE	NWO/SIA	RAAK-mkb	Hogeschool Utrecht	Kees van Montfoort	RAAK MKB AI toepassing in fin dienstv	€ 45.076
FDMCI	SIA/EU	ERA-NET (EU)	Riga Technical University	Tamara Witschge	Envision Change	€ 181.700,00
FDMCI	NWO/SIA	Kiem goci	HvA	Martijn de Waal	Designing with the Sun	€ 42.671,00
FDMCI	NWO/SIA	Raak-mkb	HvA	Martijn de Waal	Transition Scape	€ 247.043,00
FDMCI	EU	Creative Europe	HvA	Geert Lovink	Ex-Pub	€ 54.914,00
FDMCI	NWO/SIA	Professional Doctorate	HvA	Nadja vd Weide	De kunst van de gemedieerde dialoog	€ 248.000,00
FDMCI	EU	Horizon Europe	TU Delft	Schaule Jullens	D-Code 2	€ 167.794,95
FDMCI	NWA	NWA-ORC	RUG	Pascal Wiggers	HAI-cu	€ 339.000,00
FDMCI	NWO/SIA	Professional Doctorate	Windesheim	Nanda Piersma	Platform Prio	€ 19.824,00
FDMCI	EU	Erasmus+	Euratex	Jose Teunissen, Troy Nachtigall	AEQUALIS4TCLF	€ 292.410,00
FMR	NWO/SIA	RAAK-publiek	Hogeschool Inholland	Lex Veldboer	Social Network first	€ 69.706
FMR	ZonMW	Grip op Onbegrip	Gemeente Zaanstad	Lex Veldboer	Startimpuls Regionale Kenniswerkplaatsen Onbegrepen Gedrag	€ 222.432
FMR	VWS ¹	VWS ¹	HvA	Lex Veldboer	Werkplaats sociaal domein-regulier	€ 1.210.000
FMR	VWS ¹	VWS ¹	HvA	Lex Veldboer	Werkplaats sociaal domein-ouderen	€ 354.132

Faculteit/ Eenheid	Verstrekker	Programma	Penvoerder	Hoofd- aanvrager	Titel	Bedrag
FMR	VWS	NVT	HvA	Ton Nabben	Antenne NL	€ 140.084
FMR	BZK ²	Nationaal Groeifonds	TKI Bouw en Techniek	Alex Straathof	Bouwen aan Human Capital	€ 212.194
FMR	EZK ³	Nationaal Groeifonds	HvA	Alex Straathof	Toekomstbestendige Leefomgeving	€ 623.105
FMR	NWO/SIA	Sprong	Hanze-hogeschool Groningen	Stan Majoor, Julie Fergusson	Bridge2Health	€ 73.760
FMR	NWO/SIA	Building Transformation Capacities, 2023	Future by Lund	Sharona Ceha	The Innovation Portfolio Approach	€ 199.721
FMR	NWO/SIA	KIEM	HvA	Anna Custers	Cliënten onder bewind motiveren	€ 39.996
FMR	NWO/SIA	Raak-publiek	HvA	Stijn Sieckelinck	Jongerenwerk in strijd tegen armoede	€ 319.677
FMR	NWA	NWA-ORC	HvA	Leonieke Boendermaker	Doing what works for children	€ 1.234.077
FMR	Kansfonds	Gewoon Geld Geven	HvA	Anna Custers/Myrre Stallen	Gewoon Geld Geven 2023 /Gezin&Geld	€ 391.468
FMR	ZonMW	NVT	HvA	Leonieke Boendermaker	Samen leren HouVast impl.	€ 250.000
FOO	NRO	Samenwerken aan onderwijskwaliteit in de regio	HvA	Marco Snoek	Werken aan professionele leerculturen in scholen als gezamenlijke opdracht en verantwoordelijkheid - een systemisch perspectief op professionele ontwikkeling in de grootstedelijke context	€ 122.240,00
FOO	NWO/SIA	KIEM	HvA	Hessel Nieuwelink, Willemijn Rinnooy Kan	Een wereld van verschil: het bespreken en verkennen van verschil in afkomst, levensbeschouwing en seksuele oriëntatie op de basisschool	€ 23.840,00
FOO	NWO/SIA	RAAK-publiek	HvA	Bert Bredeweg	Minds-On Taal - Taal verdiepen in Wetenschap & Technologie-onderwijs met interactieve digitale diagrammen	€ 265.964,00
FOO	NRO	Fieldlabs digitale onderwijsvormen mbo ho	VU	Hanna Westbroek	Inclusieve digitale didactiek in het beroepsonderwijs	€ 80.704,00
FOO	NRO	Kennis voor onderwijs van de toekomst	HvA	Izaak Dekker	Ontwikkeling van een moreel kader en praktische richtlijn voor verantwoorde experimenten met intelligente technologie in het onderwijs	€ 110.332,00
FOO	NWO/SIA	Impuls Kwaliteitszorg Professional Doctorate	HU	Wilma Scholte op Reimer	Impulsaanvraag Kwaliteitszorg Professional Doctorate: Onderwijs: Leren & Professionaliseren	€ 52.747,00
FOO	NRO	Peil.onderwijs	HvA	Hessel Nieuwelink	Review Burgerschapsonderwijs Peil burgerschap	€ 46.990,00
FOO	NWO	Promotiebeurs voor leraren	HvA	Mili Gabrovsek Sanders	Promotiebeurs M. Gabrovsek-Sanders	€ 213.000,00
FOO	NWO/SIA	RAAK-PRO	HvA	Catherine van Beuningen	Kansrijk talenonderwijs in meertalige klassen	€ 514.585,00
FT	GA ⁴	SESA ⁵	Preneurz B.V.	Walther Ploos van Amstel	MKB Circular Workspace	€ 34.160,00
FT	NWO/SIA	RAAK-MKB	HvA	Ed Melet	RAAK MKB Circulaire waarde van architectuur	€ 154.667,00
FT	EZK ³	Maatwerksubsidie	Hanzehogeschool	Walther Ploos van Amstel	RVO LC Systeemintegratie	€ 294.337,00

Faculteit/ Eenheid	Verstrekker	Programma	Penvoerder	Hoofd- aanvrager	Titel	Bedrag
FT	Interreg	Interreg	Gemeente Arnhem	Jeroen Kluck	Interreg NS Cool Cities	€ 203.409,00
FT	Interreg	Interreg	Logistik-Initiative Hamburg Management GmbH	Walther Ploos van Amstel	Interreg NS MOLO Hubs	€ 119.067,00
FT	NWO/SIA	RAAK-publiek	HvA	Inge Oskam	RAAK Publiek BASSTA-plus ; Betere afvalscheiding in de stad'	€ 180.529,00
FT	NWO/SIA	SP ⁶	HvA	Dick van Damme	Platformregeling Logitimo 3	€ 100.000,00
FT	NWO/SIA	SP ⁶	NHL-Stenden	Dick van Damme	Platformregeling Maritiem	€ 5.464,00
FT	EU	ERASMUS-EDU-2023- EUR-UNIV	METROPOLIA AMMATTIKORKEAKOULU OY	Esther Verboon	EUI U!REKA SHIFT	€ 246.176,00
FT	EZK ³	Nationaal Groeifonds	HvA	Renée Heller	NGF NRG3 SolarNL	€ 1.590.146,00
FT	NWO/SIA	KIEM	HvA	Frank Suurenbroek	KIEM Vergeten wijken, kansrijke ruimte?	€ 39.938,00
FT	EZK ³	Nationaal Groeifonds ⁷	Stichting Regionaal Opleidingen- centrum van Amsterdam-Flevoland	Esther Ras	NGF Opschaling PPS, Green Tech Campus MRA	€ 1.001.200,00
FT	EZK ³	Nationaal Groeifonds ⁷	Stichting Regionaal Opleidingen- centrum van Amsterdam-Flevoland	Frank Kresin	NGF Opschaling PPS Circulair Digitaal in Denken Leren & Doen	€ 202.104,00

¹Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport

²Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties

³Ministerie van Economische Zaken en Klimaat

⁴Gemeente Amsterdam

⁵Subsidierегeling Economische Structuur en Arbeidsmarktversterking

⁶Subsidie Platformregeling november 2022 – maart 2024, indieningsronde 1

⁷Nationaal Groeifonds, Opschaling verduurzaamde PPS in het beroepsonderwijs

Opleidingenaanbod

Aanbod van opleidingen die geregistreerd zijn in het Centraal Register Opleidingen Hoger Onderwijs (CROHO), peildatum 31 december 2023.

Isat	Nederlandse CROHO-naam	Engelse CROHO-naam	Taal	Vol tijd	Deelt tijd	Duaal	Opmerkingen
Faculteit Bewegen, Sport en Voeding							
335025	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			
80173	Ad Sport	Ad Sport	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		Deeltijd variant is vanaf 1 sept 23 afgebouwd.
34092	B Communication and Multimedia Design	B Communication & Multimedia Design	NL	vt	dt		
30020	B HBO-ICT Technology	B Information & Communication	NL	vt	dt		
35516	B Creative Business	B Creative Business	NL	vt	dt		
49131	M Digital Design	M digital Design	EN	vt			
49157	M Applied Artificial Intelligence	M Applied Artificial Intelligence	NL	vt			
80130	Ad Software Development	Ad Software Development	NL	vt			
80176	Ad Frontend Design & Development	Ad Frontend Design & Development	NL	vt			
80179	Ad Smart Media Production	Ad Smart Media Production	NL	vt			
Faculteit Business en Economie							
34406	B Accountancy	B Accountancy	NL	vt			
35520	B Finance & Control	B Finance & Control	NL	vt	dt		
34035	B Bedrijfskunde	B Business Administration	NL	vt	dt		
34402	B Commerciële Economie	B Marketing	NL	vt	dt		
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		
30029	B International Business	B International Business	EN	vt	dt		
49304	M Digital Driven Business	M Digital Driven Business	EN	vt			
70218	Joint Master Global Sustainable Business Management	Joint Master Global Sustainable Business Management	EN	vt			
80065	Ad Finance & Control	Ad Finance & Control	NL	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	B Exercise Therapy	NL	vt			

Isat	Nederlandse CROHO-naam	Engelse CROHO-naam	Taal	Voltijd	Deeltijd	Duaal	Opmerkingen
69312	M European MSc in Occupational Therapy	M European MSc in Occupational Therapy	EN		dt		
49289	M Critical Care	M Critical Care	NL			du	
49152	M GGZ-Verpleegkunde	M Mental Health Care	NL		dt		
49160	M Performance, Sport and Health	M Performance, Sport and Health	NL		dt		

Faculteit Maatschappij en Recht

80086	Ad Ervaringsdeskundigheid in Zorg en Welzijn	Ad Expert by Experience in Health & Welfare	NL		dt	du	
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		Per 01-09-2019 in afbw, convertrt in B Social Work. Gereed 31 aug 2024
34616	B Maatschappelijk Werk en Dienstverlening	B Social Work and Social Services	NL	vt	dt		Per 01-09-2019 in afbw, convertrt in B Social Work. Gereed 31 aug 2024
34617	B Sociaal Pedagogische Hulpverlening	B Social and Educational Care	NL	vt	dt		Per 01-09-2019 in afbw, convertrt in B Social Work. Gereed 31 aug 2024
39205	B HBO-Rechten	B Laws	NL	vt	dt		
34641	B Sociaal-Juridische Dienstverlening	B Social Legal Services	NL	vt	dt		
34507	B Toegepaste Psychologie	B Applied Psychology	NL	vt	dt		
45283	M Legal Management	M Legal Management	NL		dt		
44116	M Social Work	M Social Work	NL		dt		
49299	M Urban Management	M Urban Management	NL		dt		
49161	M Klimaatpsychologie en Gedrag		NL		dt		

Faculteit Onderwijs en Opvoeding

80167	Ad Educatief Professionaal Beroepsonderwijs	Ad Assistant in Secondary and Tertiary Vocational Education	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		
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 2e graad in Engels	B Teacher Education in English	NL/ EN	vt	dt		
35196	B Opleiding tot leraar voortgezet onderwijs van de 2e graad in Frans	B Teacher Education in French	NL	vt	dt		
35198	B Opleiding tot leraar voortgezet onderwijs van de tweede graad in NL	B Teacher Education in Dutch	NL	vt	dt		
35193	B Opleiding tot leraar VO van de 2e graad in Duits	B Teacher Education in German	NL	vt	dt		
35201	B Opleiding tot leraar VO van de 2e graad in Aardrijkskunde	B Teacher Education in Geography	NL	vt	dt		

Isat	Nederlandse CROHO-naam	Engelse CROHO-naam	Taal	Voltijd	Deeltijd	Duaal	Opmerkingen
35202	B Opleiding tot leraar VO van de 2e in Algemene Economie	B Teacher Education in General	NL	vt	dt		
35203	B Opleiding tot leraar VO van de 2e graad in Bedrijfseconomie	B Teacher Education in Finance and Control	NL	vt	dt		
35207	B Opleiding tot leraar VO van de 2e graad in Economie	B Teacher Education in Economics	NL	vt	dt		Conversie van 35202 en 35203. Gestart 01 09 2023
35197	B Opleiding tot leraar VO van de 2e graad in Geschiedenis	B Teacher Education in History	NL	vt	dt		
35411	B Opleiding tot leraar VO van de 2e graad in Maatschappijleer	B Teacher Education in Social Studies	NL	vt	dt		
35301	B Opleiding tot leraar VO van de 2e graad in Biologie	B Teacher Education in Biology	NL	vt	dt		
35388	B Opleiding tot leraar VO van de 2e graad in Gezondheidszorg en Welzijn	B Teacher Education in Welfare and Health Care	NL	vt	dt		
35423	B Opleiding tot leraar VO van de 2e graad in Consumptieve Techniek I en II	B Teacher Education in Catering and Hospitality	NL	vt	dt		
35208	B Opleiding tot leraar VO van de 2e graad in Mens en Technologie	B Teacher Education in Technology and Society	NL	vt	dt		
35261	B Opleiding tot leraar VO van de 2e graad in Natuurkunde	B Teacher Education in Physics	NL	vt	dt		
35199	B Opleiding tot leraar VO van de 2e graad in Scheikunde	B Teacher Education in Chemics	NL	vt	dt		
35221	B Opleiding tot leraar VO van de 2e 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		
45267	M Leraar Geschiedenis	M Teacher Education in History	NL		dt		
45269	M Leraar Nederlands	M Teacher Education in Dutch	NL		dt		
45263	M Leraar Wiskunde	M Teacher Education in Mathematics	NL		dt		
44113	M Pedagogiek	M Educational Therapy	NL		dt		
70132	M Professioneel Meesterschap		NL		dt		Niet bekostigd

Faculteit Techniek

39225	B Aviation	B Aviation	NL	vt			
39280	B Built Environment	B Built Environment	NL	vt			
30107	B Engineering	B Engineering	NL	vt	dt		
34112	B Forensisch Onderzoek	B Forensic Science	NL	vt			
34390	B Logistics Engineering	B Logistics Engineering	NL	vt			
35522	B Logistics Management	B Logistics Management	NL	vt			
34384	B Maritiem Officier	B Maritime Officer	NL	vt			
35168	B Toegepaste Wiskunde	B Applied Mathematics	NL	vt			
35530	B Biomedische Technologie	B Biomedical Engineering	NL	vt			
34268	B Technische Natuurkunde	B Applied Physics	NL	vt			
70174	M Master in Structural Engineering	M Master in Structural Engineering	NL		dt		Niet bekostigd
49400	M Urban Technology	M Master Urban Technology	NL	vt			
80148	Ad Logistiek		NL	vt	dt		

In- en uitgaande studentenmobiliteit

Partnerinstellingen	Land	Inkomend	Uitgaand
UADE, Buenos Aires	Argentinië	2	0
Universidad Austral, Buenos Aires	Argentinië	1	1
Universidad del Salvador (USAL)	Argentinië	2	2
Curtin University	Australië	0	1
QUT Queensland University of Technology	Australië	1	8
Royal Melbourne Institute of Technology	Australië	11	10
University of Southern Queensland	Australië	0	3
Artesis Plantijn Hogeschool Antwerpen	België	3	0
Artevelde Hogeschool, Gent	België	7	1
HelMo	België	1	0
Hogeschool Gent (HoGent)	België	4	3
EPHEC University College	België	0	1
Howest Hogeschool West Vlaanderen	België	3	0
ICHEC Bruxelles	België	1	0
Karel de Grote Hogeschool Antwerpen (KdG)	België	5	5
Thomas More Antwerpen en Mechelen	België	2	1
University College Leuven	België	4	1
La Universidad Privada de Bolivia	Bolivia	2	0
Pontificia Universidade Católica do Rio de Janeiro (PUC-Rio)	Brazilië	0	5
Bishop's University	Canada	1	4
Fanshawe College	Canada	0	1
John Molson School of Business, Concordia University	Canada	8	8
Kwantlen Polytechnic University	Canada	1	2
Memorial University of Newfoundland	Canada	0	0
Ryerson University, Toronto	Canada	13	10
Saint Mary's University	Canada	2	0
Université du Québec à Montréal	Canada	0	4
University of Manitoba	Canada	3	4
University of Ottawa	Canada	9	9
Universidad de Santiago de Chile USACH	Chili	1	0
Shanghai International College of Fashion and Innovation Donghua University	China	1	0
Hang Seng Management College	China	3	6
Jiangxi University of Finance and Economics (JUFE)	China	1	0
Ming Chuan University	China	4	0
Southwest University of Finance & Economics (SWUFE)	China	0	1
The Hong Kong Polytechnic University	China	3	4
Universidad del Rosario	Colombia	1	0
Universidad Pontificia Bolivariana	Colombia	2	2
University of Nicosia	Cyprus	0	5
Danish School of Media and Journalism (DMJX)	Denemarken	4	5
KEA Copenhagen School of Design an Technology	Denemarken	7	13
University College Capital Copenhagen (UCC)	Denemarken	5	3
University of Southern Denmark (SDU)	Denemarken	0	4
VIA Univerisity College	Denemarken	5	6
Alice Salomon Hochschule Berlin	Duitsland	0	1
Beuth Hochschule für Technik Berlin	Duitsland	5	2
BTK School of Design Berlin (University of Applied Sciences Europe)	Duitsland	1	2
Fachhochschule Düsseldorf	Duitsland	4	1
Fachhochschule Frankfurt am Main	Duitsland	5	2
Fachhochschule Köln	Duitsland	6	1

Partnerinstellingen	Land	Inkomend	Uitgaand
Fachhochschule Potsdam	Duitsland	2	0
Georg Simon Ohm Hochschule, Technische Hochschule Nürnberg	Duitsland	2	0
HAWK Hildesheim/Holzminen/Goettingen	Duitsland	5	0
Hochschule Bremen	Duitsland	2	0
Hochschule Darmstadt	Duitsland	1	0
Hochschule der Medien Stuttgart	Duitsland	31	4
Hochschule Fulda	Duitsland	2	0
Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg	Duitsland	0	1
Hochschule für Technik Stuttgart	Duitsland	4	0
Hochschule für Technik und Wirtschaft Berlin (HTW)	Duitsland	1	1
Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin (HWR)	Duitsland	17	16
Hochschule Hof	Duitsland	1	0
Hochschule München	Duitsland	2	0
Hochschule Osnabruck	Duitsland	3	0
Reutlingen University	Duitsland	1	0
FH Dresden	Duitsland	1	0
University of Nürtingen-Geislingen (HfWU)	Duitsland	1	0
Estonian Aviation Academy (voorheen Tartu Aviation College)	Estland	2	3
Tallinn University	Estland	3	0
Helsinki Metropolia University of Applied Sciences	Finland	4	7
JAMK, University of Applied Sciences	Finland	1	0
Jyväskylä University	Finland	4	2
Laurea University of Applied Sciences	Finland	2	2
TAMK University of Applied Sciences	Finland	4	2
Turku AMK -Turku University of Applied Sciences	Finland	1	1
SEAMK Seinajoki	Finland	0	3
University of Helsinki	Finland	3	0
Burgundy School of Business, Dijon	Frankrijk	2	0
EDHEC Lille/Nice	Frankrijk	5	7
Charles de Gaulle University – Lille III	Frankrijk	0	1
Universite Claude Bernard Lyon	Frankrijk	0	1
Ecole Supérieure de Commerce de Rennes	Frankrijk	1	2
Ecole Supérieure de Commerce La Rochelle	Frankrijk	2	2
EDC Paris Business School	Frankrijk	4	3
ENSAIT Ecole Nationale Superleure des Arts et Industries Textiles	Frankrijk	1	0
EPF Graduate School of Engineering	Frankrijk	1	2
ESAAT Ecole Superieure des Arts App et du Textile	Frankrijk	1	0
Groupe ESC Pau	Frankrijk	2	0
ESCE International Business School Paris	Frankrijk	6	3
ESIEA École supérieure d'informatique, électronique, automatique	Frankrijk	23	0
ESSEC Business School, Cergy Pontoise	Frankrijk	11	5
PSB Paris Business School (formerly known as Groupe ESG / PGSM)	Frankrijk	5	9
Institut Catholique Toulouse	Frankrijk	2	1
Iscom - Ecole de communication et de publicite	Frankrijk	5	5
IUT - Unversite de Paris - Rives de Seine	Frankrijk	2	2
KEDGE Marseille (was Euromed Management)	Frankrijk	5	4
NEOMA Business School, Reims	Frankrijk	2	0
IBSUInternational Black Sea University (IBSU)	Georgië	0	1
Alexander Technological Educational Institute	Griekenland	1	4
University of Peloponese	Griekenland	1	0
University of West Attica	Griekenland	4	0
Eötvös Loránd University Budapest (ELTE)	Hongarije	2	2

Partnerinstellingen	Land	Inkomend	Uitgaand
International Business School Budapest	Hongarije	2	6
Institute of Technology Carlow	Ierland	0	2
IT Sligo	Ierland	0	5
Munster Technology University (MTU) (voorheen CIT Cork)	Ierland	2	1
TU Dublin, Ireland	Ierland	4	1
LakshmiPat University	India	2	0
Institut Teknologi Sepuluh Nopember (ITS)	Indonesië	0	2
Universitas Pelita Harapan	Indonesië	0	3
Universitas Airlangga	Indonesië	0	3
La Sapienza Roma	Italië	0	3
Politecnico di Milano	Italië	1	0
Universita Carlo Cattaneo	Italië	4	4
Universita Cattolica del Sacro Cuore	Italië	8	7
Università degli Studi di Firenze	Italië	3	4
University of Bologna	Italië	3	1
Akita International University	Japan	3	1
Aoyama Gakuin University, Tokyo	Japan	2	3
Kansai Gaidai University	Japan	4	3
Kyushu University	Japan	1	0
Momoyama Gakuin University (St. Andrew's University)	Japan	0	4
Osaka Electro-Communication University	Japan	0	1
Seinan Gakuin University	Japan	7	5
Shibaura Institute of Technology	Japan	0	9
Toyo University Tokyo	Japan	0	10
Yamanashi Gakuin University	Japan	0	1
EHWA Korea	Korea	3	3
Handong University, Pohang	Korea	2	5
Hanyang University	Korea	13	11
Kookmin University, Seoul	Korea	3	5
SeoulTech	Korea	1	1
Yeungnam University	Korea	7	9
University of Seoul	Korea	1	4
University of Dubrovnik	Kroatië	0	2
University of Zagreb	Kroatië	1	3
Vilnius Kolegija University of Applied Sciences	Litouwen	1	0
Universiti Sains Malaysia	Maleisië	0	3
International University of Rabat - Rabat Business School	Marokko	1	2
Oujda University	Marokko	2	0
Instituto Tecnológico Autónomo de México (ITAM)	Mexico	0	2
ITESM/TEC de Monterrey	Mexico	12	13
Universidad Anahuac Mayab	Mexico	2	4
Universidad Iberoamericana	Mexico	2	5
Oslo Metropolitan University	Noorwegen	12	22
Molde University	Noorwegen	3	1
NTNU	Noorwegen	0	2
BFI Wien	Oostenrijk	0	2
Fachhochschule Vorarlberg	Oostenrijk	3	0
Fachhochschule Wien	Oostenrijk	10	3
FHWien of WKW University of Applied Sciences	Oostenrijk	6	0
Graz - FH Joanneum - Aviation	Oostenrijk	0	1
University of Education Upper Austria	Oostenrijk	3	2
Universidad San Ignacio de Loyola (ISG)	Peru	0	3

Partnerinstellingen	Land	Inkomend	Uitgaand
Cracow University of Technology, Cracow	Polen	9	1
Kozminski University, Warsaw	Polen	1	1
Warsaw University of Life Sciences (SGGW)	Polen	0	1
ISCTE Instituto Universitário de Lisboa	Portugal	1	1
Universidade Católica Portuguesa; Porto	Portugal	3	3
Escola Superior de Comunicação Social	Portugal	1	1
Nanyang Business School - Nanyang Technological University	Singapore	15	2
Higher Vocational College of Transport Maribor	Slovenië	0	1
University of Ljubljana	Slovenië	2	0
Universidad Católica de Valencia	Spanje	5	4
Blanquerna School of International Relations and Communication, Universidad Ramon Llull	Spanje	3	3
Cesine, Santander	Spanje	2	1
ESAAT Ecole Superieure des Arts App et du Textile	Spanje	1	0
EAE Business School Barcelona	Spanje	1	3
Ramon Llull Universtiy (ESDI)	Spanje	2	5
ESIC Business and Marketing School, Madrid/Valencia	Spanje	12	8
Mondragon University	Spanje	2	0
UIC Barcelona	Spanje	0	4
Universidad Carlos III de Madrid	Spanje	7	8
Universidad Complutense de Madrid	Spanje	5	4
Universidad d'Allicante, Alicante	Spanje	3	0
Universidade da Coruña	Spanje	1	0
Universidad de Barcelona, Escola Universitària d'Estudis Empresarials	Spanje	6	6
Universidad de Navarra, Pamplona	Spanje	2	0
Universidad Loyola Andalucia ETEA, Cordoba	Spanje	2	2
Universidad Loyola Andalucia ETEA, Sevilla	Spanje	0	1
Universidad de Deusto, Bilbao	Spanje	4	2
Universidad de Deusto San Sebastian	Spanje	4	7
Universidad de Sevilla (University of Sevilla)	Spanje	1	0
Universidad Europea Valencia	Spanje	5	2
Universidad Pablo de Olavide, Sevilla	Spanje	4	1
Universidad Pompeu Fabra, Barcelona	Spanje	0	3
Universidad San Pablo-CEU	Spanje	5	13
Universitat Autònoma de Barcelona	Spanje	5	3
Universitat de Barcelona	Spanje	2	0
Universitat de València	Spanje	6	7
Universitat Politècnica de València	Spanje	3	0
University of Navarra	Spanje	2	11
Universidad Europa Madrid	Spanje	0	3
University of the Basque Country, Bilbao			
Spanje	1	3	
Chung Yuan Christian University	Taiwan	2	0
National Sun Yat-sen University College of Management	Taiwan	5	0
National Taipei University of Technology	Taiwan	1	3
Chulalongkorn University, Faculty of Commerce and Accountancy	Thailand	0	4
Kasetsart University	Thailand	0	4
Stamford International University	Thailand	0	4
Czech University of Life Sciences, Prague	Tsjechië	1	3
Charles University, Prague	Tsjechië	0	1
University of Hradec Králové	Tsjechië	1	1
University of West Bohemia	Tsjechië	1	0

Partnerinstellingen	Land	Inkomend	Uitgaand
VSE - Prague University of Business and Economics	Tsjechië	0	2
Bilkent University, Ankara	Turkije	2	4
Hacettepe University	Turkije	1	0
Istanbul Bilgi University	Turkije	4	4
İstanbul Ticaret Üniversitesi	Turkije	2	6
İstanbul Nişantaşı Üniversitesi	Turkije	1	0
Mimar Sinan Güzel Sanatlar Üniversitesi	Turkije	0	4
Middle East Technical University (METU)	Turkije	0	1
Mimar Sinan University of Fine Arts	Turkije	3	0
OZYGİN University Istanbul	Turkije	2	2
Yeditepe University	Turkije	4	8
Universidad de Montevideo	Uruguay	2	1
Coventry University	Verenigd Koninkrijk	0	9
Edinburgh Napier University	Verenigd Koninkrijk	9	12
Glasgow Caledonian University	Verenigd Koninkrijk	0	1
London Metropolitan University	Verenigd Koninkrijk	0	2
Manchester Metropolitan University	Verenigd Koninkrijk	0	1
Northumbria University	Verenigd Koninkrijk	7	11
Oxford Brooks University	Verenigd Koninkrijk	0	1
Sheffield Hallam University	Verenigd Koninkrijk	0	3
The Robert Gordon University Aberdeen	Verenigd Koninkrijk	0	2
UAL University of the Arts	Verenigd Koninkrijk	1	8
University for the Creative Arts in Kent (UCA)	Verenigd Koninkrijk	1	3
University of Edinburgh	Verenigd Koninkrijk	1	0
University of Brighton	Verenigd Koninkrijk	0	10
University of Hertfordshire	Verenigd Koninkrijk	0	5
University of Portsmouth	Verenigd Koninkrijk	2	1
University of Salford	Verenigd Koninkrijk	2	0
University of Southampton	Verenigd Koninkrijk	0	2
University of the West of England, Bristol	Verenigd Koninkrijk	6	1
University of Wolverhampton	Verenigd Koninkrijk	0	1
University of Worcester	Verenigd Koninkrijk	1	2
Baruch College, City University of New York	Verenigde Staten	2	2
Birmingham Southern College	Verenigde Staten	1	0
California State University, Chico	Verenigde Staten	3	0
California State University, Long Beach	Verenigde Staten	3	3
California State University, Sacramento	Verenigde Staten	0	1
California State University, San Marcos	Verenigde Staten	0	3
Champlain College	Verenigde Staten	0	1
Drexel University, Philadelphia	Verenigde Staten	3	4
Fort Lewis College	Verenigde Staten	0	1
LIM College, New York City	Verenigde Staten	1	4
Northern Arizona University	Verenigde Staten	3	10
Syracuse University (Newhouse School)	Verenigde Staten	1	2
Southeast Missouri State University	Verenigde Staten	1	1
Southern Utah University	Verenigde Staten	1	0
State University of New York at Buffalo	Verenigde Staten	5	4
Temple University	Verenigde Staten	0	5
University of Central Oklahoma	Verenigde Staten	2	0
RMIT University Vietnam	Vietnam	1	2
Halmstad University	Zweden	3	2
Hogskolan I Borås The Swedish School of Textiles	Zweden	4	3

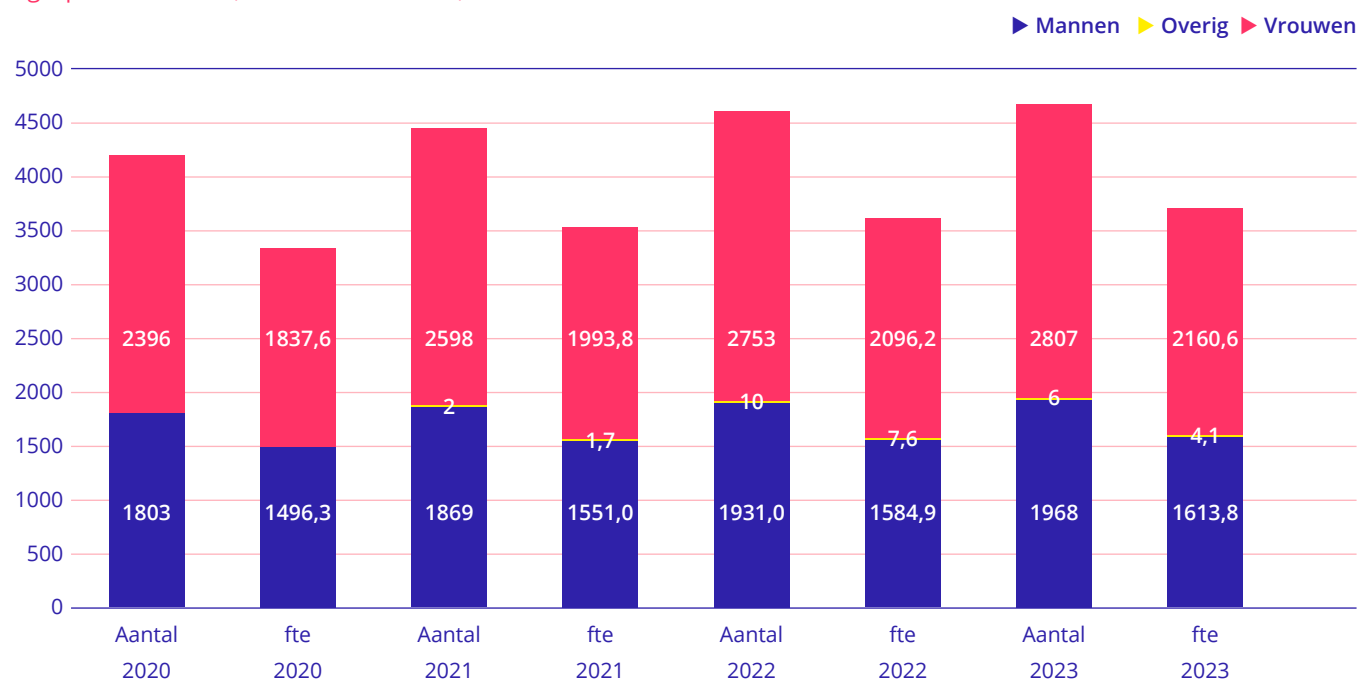
Partnerinstellingen	Land	Inkomend	Uitgaand
Mittuniversitetet; Mid Sweden University Sundsvall	Zweden	3	4
Örebro University	Zweden	4	3
Stockholm University	Zweden	4	1
Umea University	Zweden	1	0
University of Skövde	Zweden	0	2
Die Fachhochschule St. Gallen (PHSG)	Zwitserland	3	0
Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW	Zwitserland	2	2
Hochschule Luzern (HSLU)	Zwitserland	3	0
PH Zurich (PHZH)	Zwitserland	2	0
Zurich University of Applied Sciences (ZHAW)	Zwitserland	10	3
other		1	0
Totaal		723	730

5 Organisatie

Het 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 en daarmee ook over de HvA Ventures Holding BV.

Medewerkers in aantal en omvang fte

Uitgesplitst naar man, vrouw en niet-man, niet-vrouw



Verdeling medewerkers per organisatieonderdeel

Categorie	Onderdeel	Medewerkers	FTE
Onderwijs	Faculteit Bewegen Sport en Voeding	227	168,8
	Faculteit Business en Economie	743	587,6
	Faculteit Gezondheid	332	246,1
	Faculteit Maatschappij en Recht	597	467,1
	Faculteit Digitale Media en Creatieve industrie	902	715,3
	Faculteit Onderwijs en Opvoeding	493	379,4
	Faculteit Techniek	631	478,1
Diensten	Administratief Centrum	120	105,6
	Facility Services	157	142,1
	HvA Bibliotheek	54	44,0
	ICT Services	121	116,0
	Innovation Exchange Amsterdam (IXA)	11	9,1
	Studentenzaken	174	122,4
Bestuursstaf		219	197,0
Totaal		4.781	3.778,5

Verdeling fte's naar OP / OBP

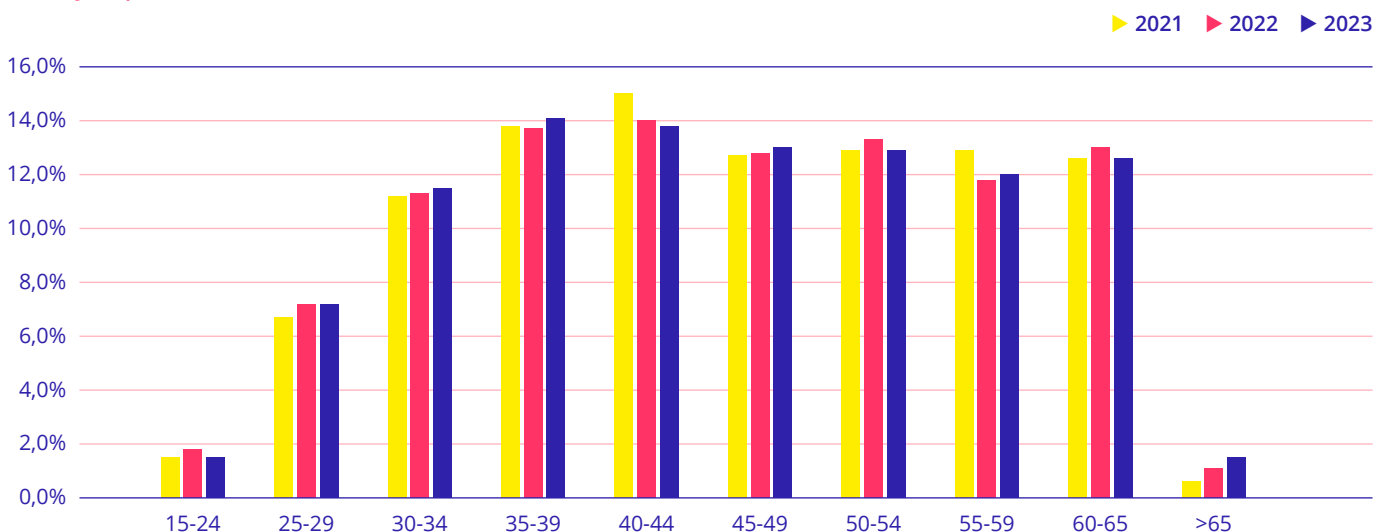
	2021		2022		2023	
	aantal	%	aantal	%	aantal	%
OP fte	2213,3	62,4%	2273,7	61,6%	2250,7	59,57%
OBP fte	1333,3	37,6%	1415,1	38,4%	1527,8	40,43%
<i>Verbijzondering OBP</i>						
<i>OOP</i>	327,4	9,2%	323,4	8,8%	361,7	9,6%
<i>overig OBP</i>	1005,9	28,4%	1091,7	29,6%	1166,0	30,9%
Totaal fte	3546,5	100,0%	3688,7	100,0%	3778,5	100,0%

Verdeling fte's naar functiecategorie

	2021		2022		2023	
	aantal	%	aantal	%	aantal	%
Management	149,3	4%	157,7	4%	146,3	4%
Lector 1,2, 3	44,2	1%	46,7	1%	45,5	1%
Hogeschool hoofddocent	69,2	2%	65,8	2%	72,5	2%
Docent/Onderzoeker 1,2,3	1952,8	55%	2014,9	55%	1992,2	53%
Instructeur praktijkonderwijs 1,2,3	61,8	2%	61,0	2%	56,6	1%
Onderzoeker 1,2,3,4	11,1	0%	12,9	0%	17,7	0%
Onderwijs- en onderzoeksmedewerker 1,2,3,4,5	74,2	2%	72,3	2%	74,2	2%
Ondersteunend personeel*	1184,0	33%	1257,4	34%	1373,5	36%
Totaal	3546,5	100%	3688,7	100%	3778,5	100%

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

Leeftijdsofbouw



Verdeling naar vast en tijdelijk dienstverband en soort arbeidsovereenkomst

		2021		2022		2023	
		% aantal	% fte	% aantal	% fte	% aantal	% fte
Vast		84%	86%	85%	87%	87%	89%
	D2	80%	82%	79%	82%	81%	83%
	D3	4%	4%	5%	5%	5%	6%
Tijdelijk (D4)		16%	14%	15%	13%	13%	11%
Totaal		100%	100%	100%	100%	100%	100%

Aantal fte PNID op basis van het personeelssysteem

	fte	2021		2022		2023	
		% fte	fte	% fte	fte	% fte	
Externe inhuur	219,5	6%	178,5	5%	238,3	6%	

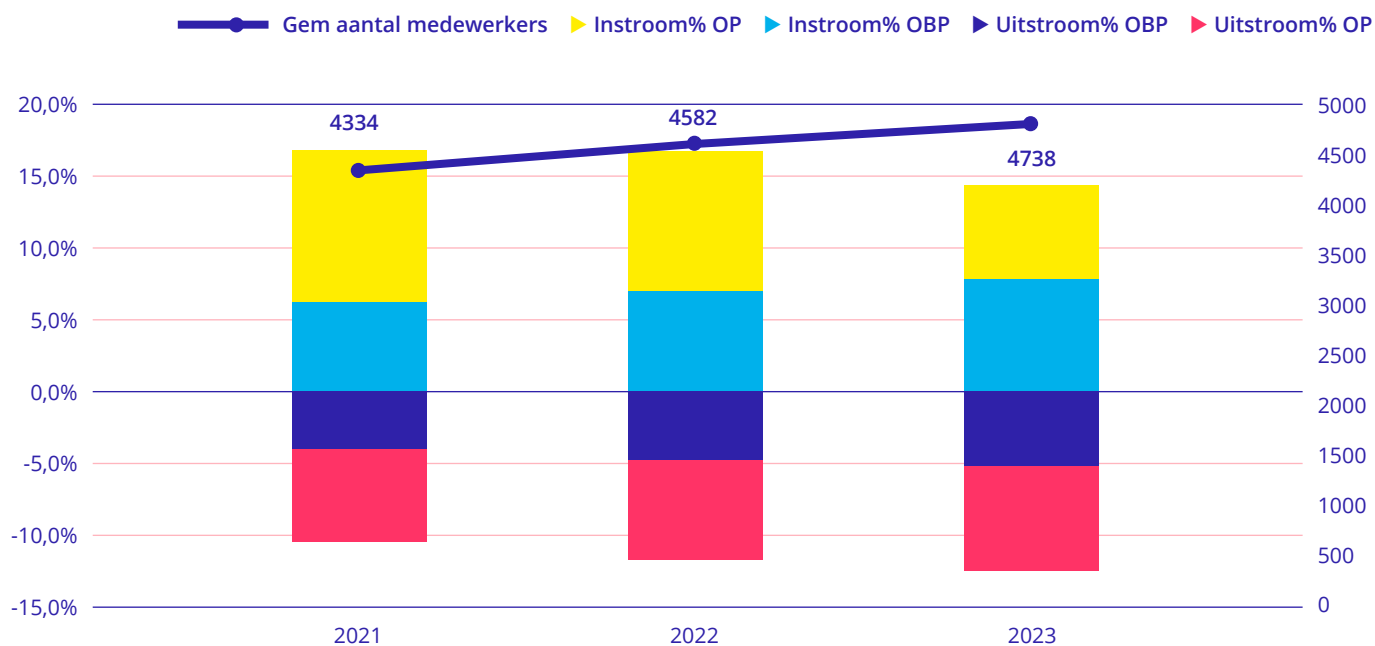
Aantal fte PNID bij benadering op basis van omvang externe loonkosten en interne gemiddelde personeelslast onderwijzend personeel

	fte	2021		2022		2023	
		% fte	fte	% fte	fte	% fte	
Externe inhuur	685,2	16%	616,7	14%	573,3	13%	

Externe inhuur

In 2023 wordt gewerkt aan verbetering van de registratie van personeel niet in loondienst (PNID) in het personeelssysteem. Hierbij wordt kritisch gekeken naar de categorieën PNID (o.a. inleen UvA) en het verplicht stellen van de benodigde velden in het personeelssysteem, met als doel continu een sluitende administratie te hebben van het aantal fte PNID. Hieronder worden twee cijfers gerapporteerd met betrekking tot PNID-formatie.

In- en uitstroom



Instroom en uitstroom per leeftijdsgroep

Leeftijd	Instroom				Uitstroom			
	OP	OBP	Totaal	%	OP	OBP	Totaal	%
15-24	22	76	98	14,5%	16	52	68	11,5%
25-29	64	74	138	20,4%	40	45	85	14,4%
30-34	58	51	109	16,1%	43	25	68	11,5%
35-39	54	51	105	15,5%	45	23	68	11,5%
40-44	36	35	71	10,5%	32	22	54	9,1%
45-49	18	29	47	6,9%	25	19	44	7,4%
50-54	22	20	42	6,2%	23	17	40	6,8%
55-59	20	17	37	5,5%	28	15	43	7,3%
60-65	6	14	20	3,0%	39	12	51	8,6%
>65	9	1	10	1,5%	54	17	71	12,0%
Totaal	309	368	677		345	247	592	
Totaal %	45,6%	54,4%	100%	100%	58,3%	41,7%	100,0%	100%

Redenen beëindiging arbeidsovereenkomst in aantallen medewerkers

	2021	2022	2023
Beëindiging tijdelijk dienstverband	152	153	189
Beëindiging op eigen verzoek	192	290	282
Ontslag in proeftijd	7	6	11
WIA	1		3
Overlijden	4	4	3
Beëindiging anders dan op eigen verzoek	43	34	48
	Vaststellingsovereenkomst	34	46
	Overige redenen	3	2
FPU / Pensioen	60		
	Keuzepensioen / FPU	21	16
	Pensioen	26	40
Totaal	459	534	592

Interne mobiliteit

	2021		2022		2023
	aantal	%	aantal	%	aantal
Doorstroom medewerkers	290	7,8%	289	7,3%	264
					5,5%

Arbeidsvoorwaarden, verdeling fte's naar salarisschaal

Schaal	OP			OBP			aantal	Totaal %
	Man	Vrouw	Totaal	Man	Vrouw	Totaal		
02								0,0%
03	1,3	1,2	2,4				2,4	0,1%
04	1,0		1,0				1,0	0,0%
05	15,2	3,6	18,8				18,8	0,5%
06	26,3	15,2	41,5	0,4	1,2	1,6	43,1	1,1%
07	41,3	94,9	136,2	1,7	3,4	5,1	141,3	3,7%
08	61,1	197,7	258,8	6,7	17,0	23,7	282,5	7,5%
09	71,7	122,1	193,9	22,3	28,0	50,2	244,1	6,5%
10	77,3	152,0	229,3	100,5	134,1	234,7	463,9	12,3%
11	104,0	161,0	265,0	507,4	580,0	1087,4	1352,4	35,8%
12	77,6	133,9	211,5	351,2	375,1	726,3	937,8	24,8%
13	36,2	41,1	77,2	29,9	33,9	62,8	141,0	3,7%
14	22,3	19,5	41,8	7,8	5,9	13,7	55,5	1,5%
15	9,3	5,0	14,3	16,3	10,0	26,3	40,6	1,1%
16	4,0	5,0	9,0	10,3	5,9	16,2	25,2	0,7%
17								0,0%
18				1,0	2,0	3,0	3,0	0,1%
Student-assistent				9,7	12,1	21,8	21,8	0,6%
Totaal	548,6	952,0	1500,7	1065,2	1208,5	2272,7	3774,331	100%
Totaal	15%	25%		28%	32%			100%

Funcitie- en salarismix onderwijzend en onderzoekend personeel

Schaal	Functienaam	Functiemix		Salarismix	
		aantal	%	aantal	%
6	onderwijs-/onderzoeksmedewerker 5	1,60	0,1%	1,60	0,1%
7	onderwijs-/onderzoeksmedewerker 4	5,10	0,2%	5,10	0,2%
8	onderwijs-/onderzoeksmedewerker 3, instructeur praktijkonderwijs 3	23,65	1,1%	23,65	1,1%
9	onderwijs-/onderzoeksmedewerker 2, instructeur praktijkonderwijs 2	52,45	2,3%	52,45	2,3%
10	onderwijs-/onderzoeksmedewerker 1, instructeur praktijkonderwijs 1, docent/onderzoeker 3, onderzoeker 4	235,49	10,5%	234,65	10,4%
11	docent/onderzoeker 2, onderzoeker 3	1.106,84	49,2%	1087,99	48,3%
12	docent/onderzoeker 1, onderzoeker 2	707,60	31,4%	726,29	32,3%
13	hogeschool hoofddocent 2	61,78	2,7%	62,78	2,8%
14	hogeschool hoofddocent 1, lector 3	13,70	0,6%	13,70	0,6%
15	lector 2	27,07	1,2%	26,27	1,2%
16	lector 1	15,40	0,7%	16,20	0,7%
Totaal		2.250,68	100,0%	2.250,68	100,0%

Aantal medewerkers met salarisverhoging in augustus

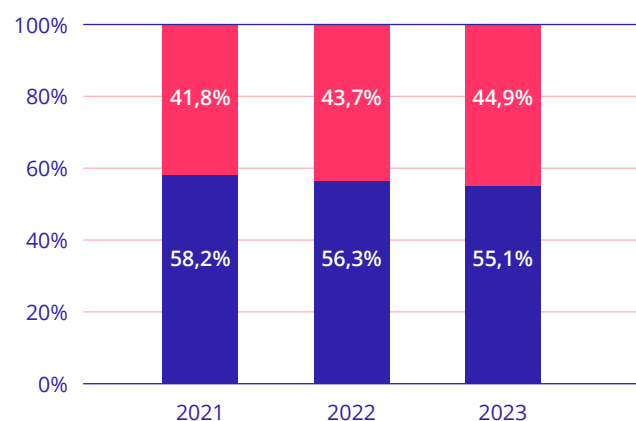
	2021		2022		2023	
	aantal	%	aantal	%	aantal	%
Met salarisverhoging	1.666	38,3%	1783	38,8%	1840	38,9%
Zonder salarisverhoging	128	2,9%	216	4,7%	258	5,4%
Maximum schaal	2.402	55,2%	2476	53,9%	2555	54,0%
Nieuw in dienst per 1 augustus	153	3,5%	121	2,6%	82	1,7%
Totaal	4349	100,0%	4596	100,0%	4735	100,0%

Funciewijziging

Funcie	D2
Hogeschool hoofddocent 1	3
Hogeschool hoofddocent 2	11
Docent 1	53
Docent 2	41
Docent 3	4
Totaal	112

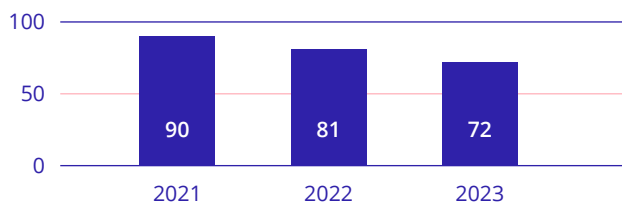
Percentage medewerkers op maximum van hun salarisschaal

- Maximum schaal bereikt
- Maximum schaal niet bereikt

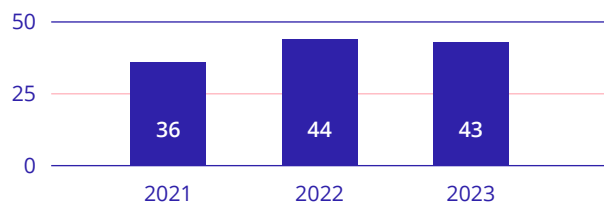


Salariëring na invoering van functieordening

► Aantal medewerkers met een garantieschaal



► Aantal medewerkers met een arbeidsmarkttoelage



Besteding decentrale arbeidsvoorwaarden (DAM-gelden)

Regeling	2021	2022	2023
Betaald ouderschapsverlof	€ 767.188	* € 777.620	€ 792.323
Werkgeversbijdrage kinderopvang	€ 1.087.791	€ 1.178.444	€ 1.305.293
Eenmalige tegemoetkoming (thuiswerkvergoeding)	€ 887.075		
Internetvergoeding	€ 325.517	€ 961.911	€ 711.845
AOV Loyalis		€ 176.150	€ 690.231
AOV Loyalis addendum nav nieuwe cao			€ 1.219.833
PMO (pilot faculteit DMCI)			€ 62.000
Totaal	€ 3.067.571	€ 3.094.125	€ 4.781.524
Getotaliseerd jaarinkomen	€ 217.558.150	€ 235.688.819	€ 261.058.507
% DAM gelden	1,41%	1,31%	1,83 %

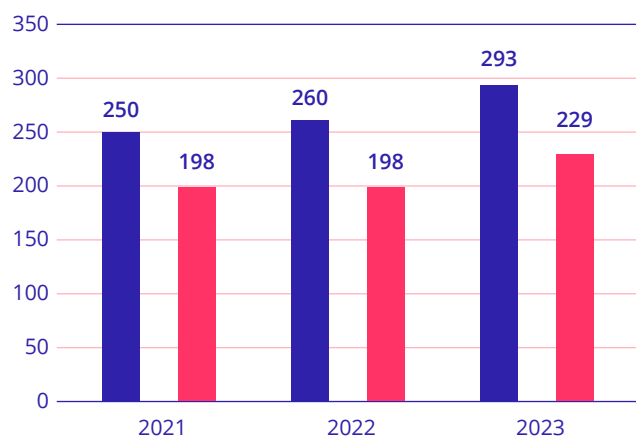
De HvA heeft in het kader van hoofdstuk K van de cao voor het hoger beroepsonderwijs over decentrale arbeidsvoorwaarden voor 2023 gekozen voor betaald ouderschapsverlof, de werkgeversbijdrage kinderopvang, de internetvergoeding, de gedeeltelijke arbeidsongeschiktheidsverzekering bij Loyalis en de PMO pilot bij een faculteit. Verder is in de cao opgenomen dat hogescholen voor medewerkers die ziek zijn geworden op of na 1 maart 2020 een gedeeltelijke AOV afsluiten. Kosten zijn eenmalig voor met terugwerkende kracht verzekeren medewerkers periode 1-3-20 t/m 1-10-22 (betreft ingangsdatum lopend contract).

Doelgroepenbeleid

Ouderschapsverlof en seniorenregeling op aantal medewerkers

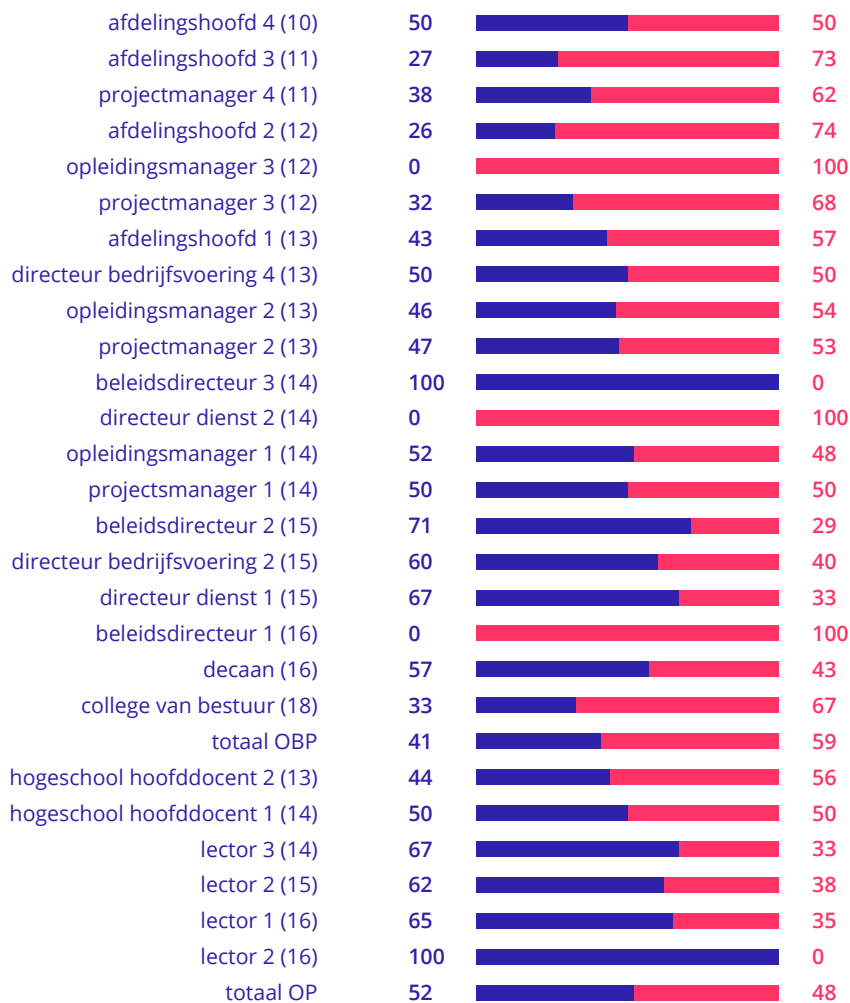
► Ouderschapsverlof

► Seniorenregeling



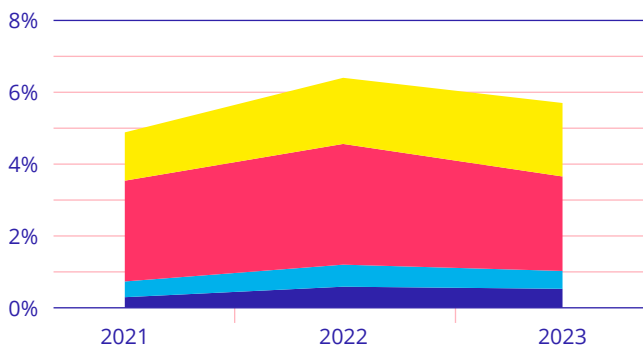
Gender equality in managementposities in %

► Man ► Overig ► Vrouw



Ziekteverzuim in %

► Kort (t/m 7 dagen)
 ► Middellang (8-42 dagen)
 ► Lang (43-365 dagen)
 ► Langer dan 1 jaar



6 Branchecode Goed Bestuur

De Hogeschool van Amsterdam committeert zich aan de branchecode Goed Bestuur van 2019. Per 1 januari 2024 is een nieuwe code goed bestuur van toepassing.

I NALEVING EN HANDHAVING VAN DE CODE		
I.1	CvB en RvT zijn verantwoordelijk voor de inrichting en toepassing van de bestuursstructuur van de hogeschool en voor de naleving van deze code.	Wordt toegepast
I.2	Hoofdpijnen van bestuursstructuur zijn openbaar en worden actueel gehouden.	Wordt toegepast. Besturingsmodel geactualiseerd in juni 2022.
I.3	Pas toe of leg uit bij afwijkingen van de code.	Wordt toegepast, via dit overzicht en binnen specifieke onderdelen jaarverslag/-rekening.
II HET COLLEGE VAN BESTUUR		
1 Taak en werkwijze		
II.1.1	CvB belast met het bestuur van de hogeschool en met het beheer. Hanteren van een visie op de maatschappelijk opdracht als uitgangspunt voor beleid. Vertaling visie in missie en doelstellingen, geeft inzicht in realisatie, communiceert en rapporteert in jaarverslag	Wordt toegepast, zie o.a. missie en visie , Instellingsplan . HvA publiceert jaarlijks een jaarverslag.
II.1.2	CvB verantwoordelijk voor naleving van relevante wet- en regelgeving en voor beheersen van risico's.	Wordt toegepast
II.1.3	Risicomanagementsysteem	Wordt toegepast
II.1.4	Werking en resultaten interne risicomanagementsysteem	Wordt toegepast, zie o.a. onderliggend jaarverslag en voorgaande versies: website
II.1.5	Mogelijkheid tot rapporteren onregelmatigheden voor werknemers van vermeende onregelmatigheden. Klokkenluidersregeling op website.	Wordt toegepast: website
II.1.6	Mogelijkheid tot rapporteren ongewenst gedrag voor studenten en medewerkers. Regeling ongewenst gedrag op website.	Wordt toegepast: website
II.1.7	Aanvaarding lidmaatschap RvT andere grote rechtspersoon slechts na goedkeuring RvT; melden nevenfuncties aan RvT	Neergelegd in statuten (website); wordt toegepast.
II.1.8	Besluiten als bedoeld in art. 164 BW boek 2 ter goedkeuring aan RvT	Wordt toegepast bij voorkomende situatie.
2 Tegenstrijdige belangen		
II.2.1	Vorm en schijn belangenverstremgeling vermijden; transacties waarbij tegenstrijdige belang spelen ter goedkeuring RvT	Wordt toegepast, o.a. neergelegd in: statuten en Integriteitscode . in 2023 geen voorkomende situaties.
II.2.2	Transacties met tegenstrijdige belangen worden gemeld in jaarverslag.	Niet aan de orde in 2023
III DE RAAD VAN TOEZICHT		
1 Taak en werkwijze		
III.1.1	Toezichtstaak RvT; Hanteren toetsingskader; centraal stellen kwaliteit van onderwijs, onderzoek en kennisvalorisatie; toetsingskader op website	Wordt toegepast, zie Toezichtvisie , toezichtkader en toetsingskader
III.1.2	Centraal stellen belangen hogeschool en afwegen belangen in relatie tot visie op maatschappelijke opdracht. RvT verantwoordelijk voor kwaliteit eigen functioneren	Neergelegd en toegepast conform statuten en Toezichtvisie , toezicht- en toetsingskader

III.1.3	Taakverdeling en werkwijze RvT in reglement; reglement bevat onder andere passages over omgang met CvB en CMR; publicatie reglement op website	Neergelegd en toegepast conform: statuten , Toezichtsvisie , toezicht- en toetsingskader en Huishoudelijk reglement RvT
III.1.4	Opgave kenmerken/gegevens RvT-leden op website	Gepubliceerd op website . Afwijking: geen publicatie van geslacht en nationaliteit.
III.1.5	Minimaal jaarlijkse bespreking RvT van strategie, risico's; melding in jaarverslag aantal vergaderingen en belangrijkste onderwerpen	Toegepast; zie onderliggend jaarverslag en voorgaande versies: website
III.1.6	Verlangen informatie van CvB en externe accountant voor taakuitoefening	Wordt toegepast.
III.1.7	Minimaal jaarlijkse bespreking eigen functioneren RvT en als individuele leden + ten minste driejaarlijks over functioneren RvT onder onafhankelijke, externe leiding	Wordt toegepast, in 2023 extern begeleid.
III.1.8	Bij frequente AF?wezigheid leden RvT bij vergadering aangesproken door voorzitter RvT	Wordt toegepast bij voorkomende situatie
III.1.9	Zittingstermijn (max. 2 keer 4 jaar)	Van toepassing, zie ook rooster van aftreden
III.1.10	Rooster van aftreden op website en borging continuïteit	Van toepassing, zie ook rooster van aftreden
III.1.11	Mogelijkheid tot gedelegeerd lid RvT bijzondere taak, niet zijnde besturen hogeschool of buiten taken RvT	In voorzien via Huishoudelijk reglement RvT ; niet aan de orde in 2023
III.1.12	Uittreding van lid uit RvT bij tijdelijk voorzien in bestuur bij belet of ontstentenis CvB	In voorzien via statuten
2	Deskundigheid en samenstelling	
III.2.1	Specifieke deskundigheden RvT-leden; RvT zodanig samengesteld t.b.v. taakvervulling; zorgvuldige overweging bij herbenoeming	Deskundigheden neergelegd in profiel-schetsen. In 2023 benoeming één RvT-lid.
III.2.2	Profiel-schetsen conform vereisten branchecode; specifieke competentie voor voorzitter RvT; publicatie profiel-schetsen op website	Wordt toegepast; publicatie op website via Huishoudelijk reglement RvT
III.2.3	Behoeft deskundigheidsbevordering RvT jaarlijks; hogeschool faciliteert training, opleiding	Jaarlijkse zelfevaluatie RvT een waar de behoefte aan deskundigheids-bevordering wordt gesteld. De HvA faciliteert.
III.2.4	Voorzitter RvT stelt agenda's RvT vast en leidt vergaderingen; hogeschool zorgt voor ondersteuning	Wordt toegepast.
III.2.5	Voorzitter RvT ziet toe op: tijdige en adequate informatie voor RvT, functioneren commissies, jaarlijkse beoordeling leden RvT en CvB, contacten RvT met CvB, CMR etc.	Wordt toegepast.
3	Commissies van de raden van toezicht	
III.3.1	Mogelijkheid tot instelling commissies	De RvT heeft drie commissies ingesteld: Commissie Onderwijs en Onderzoek, Auditcommissie en Governancecommissie
III.3.2	Voor elke commissie is een reglement opgesteld dat op de website is geplaatst; vastlegging rol en verantwoordelijkheden commissie, samenstelling en werkwijze	Wordt toegepast, zie website
III.3.3	RvT ontvangt verslag van elke commissie na elke vergadering van beraadslaging en bevindingen.	Wordt toegepast.
III.3.4	In jaarverslag vermeldt RvT gegevens over de commissies	Wordt toegepast, zie onderliggend jaar-verslag en voorgaande versies: website
4	Onafhankelijkheid en tegenstrijdige belangen	
III.4.1	Samenstelling RvT zodanig dat leden onafhankelijk en kritisch kunnen opereren.	Wordt toegepast conform Huishoudelijk reglement RvT
III.4.2	Onafhankelijkheidscriteria	Worden toegepast en zijn neergelegd in Huishoudelijk reglement RvT
III.4.3	Vermelding in jaarverslag dat naar oordeel van RvT voldaan is aan bepaling III.4.2	Wordt toegepast.

III.4.4	Vorm en schijn belangenverstremgeling vermijden; transacties waarbij tegenstrijdige belang spelen ter goedkeuring RvT; RvT is verantwoordelijk voor besluitvorming over omgang tegenstrijdige belangen	Wordt toegepast en is neergelegd in art. 14 van Huishoudelijk reglement RvT
III.4.5	Leden onthouden zich van deelname aan discussies en besluitvorming bij tegenstrijdige belangen	Principe wordt toegepast, maar niet aan de orde in 2023.
III.4.6	In jaarverslag vermelden besluiten waarbij tegenstrijdige belangen spelen	Principe wordt toegepast, maar niet aan de orde in 2023.
III.4.7	Bezoldiging RvT-leden in gemeenschappelijke vergadering CvB – RvT; onafhankelijk resultaat hogeschool	Wordt toegepast.
III.4.8	Geen verstrekking persoonlijke leningen of garanties	Wordt toegepast.

IV HET FINANCIËEL BEHEER

1 Financiële verslaglegging

IV.1.1	CvB verantwoordelijk voor kwaliteit en volledigheid openbare financiële berichten, RvT ziet hier op toe.	Wordt toegepast.
IV.1.2	CvB verantwoordelijk voor instellen en handhaven interne procedures t.b.v. financiële informatie	Wordt toegepast
IV.1.3	RvT houdt toezicht op instellen en handhaven van procedures bedoeld in IV.1.2	Wordt toegepast.

2 Interne controlfunctie

IV.2.1	Interne accountant c.q. controller functioneert onder verantwoordelijkheid CvB	Wordt toegepast.
IV.2.2	Externe accountant en auditcommissie betrokken bij opstellen werkplan van interne accountant cq. controller; nemen kennis van diens bevindingen.	Wordt toegepast.

3 De rol van de externe accountant

IV.3.1	Externe accountant benoemd door RvT, advisering door CvB. Opdrachtverlening en bezoldiging uitvoering niet-controlewerkzaamheden worden, na overleg met CvB, door RvT goedgekeurd.	Wordt toegepast. Besluit tot verlenging overeenkomst accountant in 2022.
IV.3.2	Beoordeling RvT (in overleg met CvB) van betrokkenheid externe accountant bij opstelling en publicatie financiële berichten anders dan jaarrekening	Wordt aan voldaan indien aan de orde.
IV.3.3	Externe accountant woont vergadering RvT bij waarin diens verslag over jaarrekening wordt besproken en waarin besloten wordt over goedkeuring/vaststelling	Wordt toegepast, april 2023.
IV.3.4	Tijdig ontvangst financiële informatie t.g.a. vaststelling tussentijdse fin. rapportages en berichten met mogelijkheid tot reageren	Wordt toegepast.
IV.3.5	Verslag van de externe accountant bevat hetgeen die onder de aandacht wil brengen van CvB en RvT	Wordt toegepast.
IV.3.6	Aanstellingsduur externe accountant is maximaal 8 jaar	Wordt toegepast.

V MAATSCHAPPELIJKE VERBINDING

1 Horizontale dialoog

V.1.1	CvB verantwoordelijk voor relatie met externe belanghebbenden en ontwikkelt samenhangend beleid; rapporteert over uitvoering in jaarverslag	Wordt toegepast, zie ook hoofdstuk Governance.
V.1.2	Beleid horizontale dialoog bevat ten minste de in de branchecode genoemde elementen	Wordt toegepast.
V.1.3	RvT ziet toe op uitvoering V.1.1 en V.1.2 en rapporteert over bevindingen in jaarverslag	Wordt toegepast.

2 Strategische samenwerking

V.2.1	CvB verantwoordelijk voor beleid samenwerking met andere instellingen/organisaties; beleid gericht op verbetering kwaliteit onderwijs, onderzoek en kennisvalorisatie	Wordt toegepast, o.a. neergelegd in Bestuurs- en Beheersreglement . Er is een afwegingsinstrument strategische samenwerkingen opgesteld.
-------	---	--

V.2.2	Openbaar statuut met criteria voor samenwerking als bedoeld in V.2.1	Bestuurs- en Beheersreglement is openbaar. Statuut Strategische samenwerkingen is opgesteld.
V.2.3	RvT ziet toe op dat CvB de bijdrage van strategische samenwerking bevordert en bewaakt. RvT rapporteert hierover in jaarverslag	Wordt toegepast.
3	Marktactiviteiten	
V.3.1	Eventuele niet publiek bekostigde activiteiten passen binnen missie en dragen bij aan maatschappelijke opdracht. CvB rapporteert over wijze waarop dit verzekerd wordt.	Wordt toegepast, zie o.a. website
V.3.2	CvB draagt zorg voor transparante toerekening van kosten marktactiviteiten en maakt principes en uitkomsten openbaar	Wordt toegepast, o.a. jaarrekening

7 Risico's en beheersingsmaatregelen

De HvA-brede risico's zijn gebaseerd op informatie uit gremia zoals CvB, CBO en BVO, de kwartaalrapportages van de eenheden, de adviezen van de beleidsafdelingen en interne en externe rapportages. We beschrijven de risico's volgens het stramien: een risico kent een oorzaak (als gevolg van) een gebeurtenis (bestaat de kans dat) en een gevolg (met als gevolg). Hierbij geven we aan welke IP ambitie het meest geraakt wordt (dit sluit niet uit dat andere IP ambities indirect geraakt worden). Aanvullend beschrijven we hoe het risico zich ontwikkelt en welke beheersmaatregelen we treffen.

Onderwijs en onderzoek

Risico	Ontwikkeling risico / Beheersmaatregelen
<p>Door wisselende aantallen studenten, en de daaraan gekoppelde beschikbare middelen bestaat de kans op interne financiële spanning waardoor onderwijs- en onderzoeksambities onvoldoende worden gerealiseerd.</p> <p>Raakt IP ambities 2, 3 en 4.</p>	<p>Toegenomen</p> <ul style="list-style-type: none"> • De HvA hanteert een financieel beleid en -model, met bijbehorende planning en control cyclus. • Er loopt een traject om studentenprognoses te verbeteren (bestuursstaf samen met faculteiten: ontwikkelen van rapportages en instrumenten, zoals scenarioanalyses). • De activiteiten in het kader van welzijn, aansluiting en betrokkenheid. In 2024 wordt gekeken naar het verduurzamen van activiteiten vanuit Studentenzaken die nu met tijdelijke middelen worden betaald.
<p>Door ontwikkelingen in het beroepenveld en de onderwijssector bestaat de kans dat het onderwijsaanbod onvoldoende aansluit op de onderwijsvraag, met mogelijk verlies van aantrekkingskracht voor (buitenlandse) studenten, alumni en bedrijven.</p> <p>Raakt IP ambities 2, 3 en 4.</p>	<p>Gelijk gebleven</p> <ul style="list-style-type: none"> • Door het monitoren van de veranderingen in de externe omgeving, de intensieve samenwerking met (stage)bedrijven en de inzet van externe experts wordt de aansluiting geborgd. • De Raad van Advies, met vooraanstaande personen uit het werkveld, stelt de HvA in staat adequaat in te spelen op de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt en op de markt van het hoger onderwijs door een spiegel voor te houden van de toekomst. • De geactualiseerde visie is breed gedeeld binnen de HvA. Met de profiel- en prestatieafspraken is voor een duidelijke profilering gekozen. Dit profiel komt terug in de visiedocumenten en plannen waarmee vraag en aanbod beter op elkaar kunnen worden afgestemd. • Het uitvoeren van portfolioanalyse en ontwikkelen van nieuwe opleidingen (waaronder Associate Degree en master, mede in verband met de Professional Doctorate trajecten). • Het zo optimaal mogelijk aanwenden van de middelen voor de professionalisering van docenten
<p>De complexiteit en overlap bij de groeifonds subsidieprojecten LLO en PPS-Katapult kunnen leiden tot onduidelijkheden in de uitvoering met als gevolg dat de doelstellingen onvoldoende worden gerealiseerd.</p> <p>Raakt IP ambitie 2.</p>	<p>Toegenomen</p> <ul style="list-style-type: none"> • We onderzoeken de haalbaarheid en consequenties van de parallel en deels overlappende subsidieprojecten, in het bijzonder bij PPS-Katapult. Hieruit volgen maatregelen t.b.v. deelname aan deze projecten. • We verkennen de oplossingsrichtingen voor de inrichting van (overall) projectmanagement en de governance voor dit soort grote complexe hogeschoolbrede projecten. In vervolg op dit advies wordt projectmanagement HvA-breed ingericht.
<p>Door ontwikkelingen in de onderwijsvraag van (aspirant) studenten kan het zijn dat het onderwijsaanbod onvoldoende aansluit op de behoefte van (buitenlandse) studenten, alumni en bedrijven.</p> <p>Raakt IP ambities 2, 3 en 4.</p>	<p>Gelijk gebleven</p> <ul style="list-style-type: none"> • Het ontwikkelen van flexibele kaders om onderwijs op maat te verzorgen. • Uitwerken van de Instellingsplan ambitie "Voor studenten meer regie op eigen leerpad realiseren" via een ontwikkelagenda. • Het begeleiden van (buitenlandse) studenten in het kiezen van persoonlijke leerpaden.

Onderwijs en onderzoek

Risico	Ontwikkeling risico / Beheersmaatregelen
<p>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.</p> <p>Raakt IP ambities 3 en 4.</p>	<p>Gelijk gebleven</p> <ul style="list-style-type: none"> • Het voortzetten van de maatregelen in het kader van welzijn, aansluiting en betrokkenheid. • Daarnaast richten het programma's Goed Georganiseerd Onderwijs en Studentenwelzijn zich op het verbeteren van dienstverlening aan (aspirant-) studenten.
<p>Door teruglopende macrobudget tweede- en derde geldstroom-middelen, toenemende competitie en onvoldoende ruimte voor onderzoek in de Rijksbijdrage (eerste geldstroom) is het mogelijk dat het praktijkgerichte onderzoek niet de gewenste massa bereikt.</p> <p>Raakt IP ambitie 2.</p>	<p>Gelijk gebleven</p> <ul style="list-style-type: none"> • Uitwerken van de instellingsplan ambitie "Met partners in de stad impact vergroten" via ontwikkelagenda. • Het verder ontwikkelen van de Centers of Expertise en kenniscentra waarbij gezocht wordt naar aansluiting op actuele vragen in de (Amsterdamse) regio. • De inzet van IXA en de professionalisering van EU-acquisitie. Het benutten van kansen om deel te nemen aan Europese onderzoeks-consortia. • Nadenken over alternatieven als onderdeel van een acquisitiestrategie en financieringsmodel (bijvoorbeeld mogelijkheden tot sectorfinanciering). Via VH verband overleggen met ministerie OCW.
<p>Door de omvang van de IP ambities en de verschillende wijze waarop hier uitvoering aan wordt gegeven kan er sprake zijn van onvoldoende zicht op de samenhang en het ontbreken van prioriteiten waardoor de uitvoering onvoldoende is om de onderwijs- en onderzoekambities te realiseren.</p> <p>Raakt alle IP ambities.</p>	<p>Toegenomen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vastlegging van strategische koers in het instellingsplan (IP). Daarmee geeft het richting aan het werk van alle betrokkenen binnen de HvA, in het onderwijs, in het onderzoek en in de ondersteuning. • Jaarlijks vindt concretisering plaats via de kaderbrief, de begroting en de jaarplannen van de eenheden. • Betrokkenheid bij besluitvorming via gremia als het CvB, CBO, OCS en BVO, de adviesorganen als onderwijs- en onderzoeksraad, en medezeggenschap. • De ambitietafels monitoren voortgang van de realisatie IP ambities. • De innovatie en vernieuwing van ICT loopt via een Regiegroep en domeinboards • Traject Op weg naar één HvA (impact op besturing en ondersteuning).
<p>Door het niet tijdig anticiperen op veranderende wensen en eisen van HvA-gebruikers kan het voorkomen dat de beschikbare ruimten voor onderwijs en onderzoek kwalitatief en/of kwantitatief niet meer toereikend zijn.</p> <p>Raakt IP ambitie 4.</p>	<p>Gelijk gebleven</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vanuit de Huisvestingsagenda en projecten worden de stakeholders geïnformeerd over de planning en de voortgang. De visie op onderwijs en onderzoek zijn nodig om richting te geven aan de huisvestingsagenda. Het hybride werken en studeren vormen hierbij sinds 2020 een belangrijk aandachtspunt. Daarnaast doorlopen de verandervoorstellen een strikt besluitvormingsproces.

Onderwijs en onderzoek

Risico	Ontwikkeling risico / Beheersmaatregelen
<p>Externe (maatschappelijke) ontwikkelingen (zoals oorlogen) hebben invloed op het welzijn van de studenten en medewerkers met mogelijke gevolgen voor de gezondheid en/of studiesucces.</p> <p>Raakt IP ambitie 1, 3 en 4.</p>	<p>Gelijk gebleven</p> <ul style="list-style-type: none"> • De studenten worden ondersteund via o.a. studentinfo, studentendecanaat en studentpsychologen, met aanvullend online modules voor laagdrempelige online hulp bij lichte psychische problematiek. • Vanuit de kwaliteitsafspraken loopt het programma Studentenwelzijn. In 2024 wordt gekeken naar het verduurzamen van activiteiten. • Voor medewerkers geldt dat de HvA investeert in duurzame inzetbaarheid en vitaliteit (lichamelijke fitheid, mentale weerbaarheid en werk-privé balans). • Het welzijn van studenten en medewerkers valt binnen het domein van sociale veiligheid. Voor het (door)ontwikkelen en beheren van de veilige leer- en werkomgeving adviseert een Strategisch Adviesteam over de prioriteiten en de werkagenda.
<p>Door onopgemerkt ongewenst gedrag (agressie, pesten, discriminatie of seksuele intimidatie) kunnen studenten en medewerkers gezondheidsschade oplopen.</p> <p>Raakt IP ambitie 1.</p>	<p>Gelijk gebleven</p> <ul style="list-style-type: none"> • De HvA beschikt o.a. over vertrouwenspersonen, de HvA gedragscode en de regeling ongewenst gedrag. • De versterking van sociale veiligheid heeft de bestuurlijke aandacht. Het kernteam Sociale Veiligheid draagt zorg voor uitvoering. De prioriteiten en werkagenda worden besproken in een strategisch adviesteam (SAT).
<p>Als gevolg van incidenten rondom de kwaliteit van het onderwijs en onderzoek 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.</p> <p>Raakt IP ambities 2, 3 en 4.</p>	<p>Toegenomen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Het onderwijs- en onderzoek kwaliteitssysteem. • 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 Nederlandse Gedragscode Wetenschappelijke Integriteit. • In de dialoog over de implementatie van onderwijsvernieuwing is expliciet aandacht voor impact op kwaliteit en organisatie.

Bedrijfsvoering

Risico	Ontwikkeling risico / Beheersmaatregelen
<p>Als gevolg van wisselende behoefte aan onderwijsruimte, onvoldoende efficiënt ruimtegebruik en druk op binnenstedelijke (ver)bouwkosten bestaat de kans dat mogelijkheden om de huisvestingskosten te beperken onvoldoende benut worden met als gevolg dat er minder geld beschikbaar is voor onderwijs en onderzoek.</p> <p>Raakt IP ambities 2, 3 en 4.</p>	<p>Gelijk gebleven</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vastgoed en Huisvestingsbeleid (VHB) bewaakt de huisvestingsratio door het actualiseren van de huisvestingsvisie als kapstok voor het programma Huisvestingsagenda, met een voortgangsrapportage per kwartaal. • Hierbij komt in 2024 meer aandacht voor het wendbaar maken om mee te bewegen met krimp en groei met flexibele huisvesting en vastgoed. • Op basis van de visie en huisvestingsagenda bepalen we welke organisatorisch regelingen kunnen worden ingevoerd om efficiënt ruimtegebruik te bevorderen. • Het opnieuw uitwerken van het ruimtegebruik in projecten onder leiding van de stuurgroep Huisvestingsagenda medio 2024.

Bedrijfsvoering

Risico	Ontwikkeling risico / Beheersmaatregelen
<p>Door digitale innovatie en 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.</p> <p>Raakt IP ambitie 1.</p>	<p>Toegenomen</p> <ul style="list-style-type: none"> • De ICT-governance om de gewenste innovatie en de samenhang tussen initiatieven te bespreken. De regiegroep wordt ondersteunt door domeinboards die roadmaps ontwikkelen. • Doorontwikkeling van de rol van de stafafdeling Digitale Strategie en Informatiebeleid (DSI). • Het toepassen van Enterprise Architectuur (register) om complexiteit te voorkomen of reduceren. • Het toepassen van life-cycle management om complexiteit te voorkomen door oude technologieën uit te faseren als nieuwe worden geïntroduceerd. In 2022 is een strategisch adviesteam • Het strakker sturen door DSI op de ICT bij faculteiten (o.a. het hebben van overzicht van applicaties en inrichting contractbeheer).
<p>Door snelle technologische ontwikkelingen en/of onvoldoende interne capaciteit en kennis kan een situatie ontstaan waarin de informatieveiligheid (informatiebeveiliging, kennisveiligheid & privacy) onvoldoende geborgd is waardoor HvA vatbaarder wordt voor bijvoorbeeld cybercrime.</p> <p>Raakt IP ambitie 1.</p>	<p>Gelijk gebleven</p> <ul style="list-style-type: none"> • Doelstelling is volwassenheidsniveau 3 in 2024. • Informatiebeveiliging is belegd bij de Chief Information Security Officer (CISO) en ICTS. • Zowel CISO als ICTS werken met verbeterprogramma. In 2024 en verder • De verschillende acties en projecten vanuit de verbeterplannen worden gemonitord via kwartaalrapportages.
<p>Door de omvang en de complexiteit kan een situatie ontstaan waarin te weinig afstemming tussen de HvA, de UvA en de gemeenschappelijke diensten de ambitie om verder door te ontwikkelen onvoldoende tot zijn recht komt.</p> <p>Raakt alle IP ambities.</p>	<p>Gelijk gebleven</p> <ul style="list-style-type: none"> • De ontwikkeling van dienstverlening is altijd in samenwerking met de medezeggenschap, faculteiten en bestuursstaf. • Het KPMG rapport 2023 is de basis voor het gesprek over het doorontwikkelen van de gemeenschappelijke diensten. Hierbij is een raakvlak met trajecten zoals Op weg naar één HvA
<p>Door incidenten kan de continuïteit van onderwijs en onderzoek worden verstoord.</p> <p>Raakt IP ambities 2, 3 en 4.</p>	<p>Gelijk gebleven</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bestaan van een crisismanagementorganisatie. • De CISO werkt aan beleid ten aanzien van backup en restore. De huidige werkwijze bij ICTS t.b.v. servers en centrale opslag is beschreven. • Het Integrale Veiligheid team werkt aan opstellen van bedrijfscontinuïteitsplan voor de meest kritieke bedrijfsprocessen.

Bedrijfsvoering

Risico	Ontwikkeling risico / Beheersmaatregelen
<p>Onderwijs en onderzoek worden ondersteund vanuit diensten en staven. De ambities en doelstellingen kunnen leiden tot nieuwe of intensievere ondersteuning van zodanige omvang dat de totale kosten onevenredig worden ten opzichte van het onderwijs en onderzoek.</p> <p>Raakt IP ambities 2, 3 en 4.</p>	<p>Toegenomen</p> <ul style="list-style-type: none"> Voor de centrale ondersteuning wordt een vast kostenkader. Aanpassing van dit kader gebeurt alleen na CvB besluit. Daarnaast heeft efficiency binnen de processen de aandacht. Uitgangspunt is het lean organiseren, beginnend vanuit de student en/of medewerker via een procesketenbenadering. De toenemende wens tot flexibiliteit vraagt om een verdergaande harmonisatie van processen binnen de verschillende eenheden. Bij huisvesting is continue aandacht voor het optimaal gebruik van de beschikbare ruimte. In 2023 startte een BVO werkgroep, waarin langs vier lijnen geadviseerd gaat worden (integraliteit, meerjarig-perspectief, keuzes/prioriteiten en governance/bespreek- en besluitproces). In 2023 namen we weer deel aan de Berenschot benchmark om het beeld over de ondersteuning op de verschillende beleidsterreinen en bij de verschillende eenheden te actualiseren. Dit beeld zal in 2024 verder worden besproken.

Personeel en organisatie

Risico	Ontwikkeling risico / Beheersmaatregelen
<p>Als gevolg van ontwikkelingen in onderwijs, onderzoek en bedrijfsvoering (waaronder blended learning, hybride werken en vergroten wendbaarheid en weerbaarheid,) is het mogelijk dat leidinggevende en medewerkers qua competenties en vaardigheden onvoldoende meebewegen, met kwantitatieve en kwalitatieve frictie tot gevolg.</p> <p>Raakt IP ambitie 5.</p>	<p>Gelijk gebleven</p> <ul style="list-style-type: none"> 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 blijven investeren in samenwerken, werkplezier en vooruitkijken vanuit goed werkgeverschap en werknemerschap. Versterken van (veranderkundig) leiderschap en persoonlijk leiderschap van medewerkers en leidinggevend. Vaststellen en uitvoeren Koers & Kompas plan.
<p>Door discrepantie tussen de ambities en doelstellingen, en de beschikbare middelen/formatie kan mogelijk de werkbalans zodanig verstoord raken dat de kwaliteit van het werk onder druk komt te staan én tot uitval of uitstroom van personeel leidt.</p> <p>Raakt IP ambitie 5.</p>	<p>Gelijk gebleven</p> <ul style="list-style-type: none"> De werkbalans is één van de drie HvA brede prioriteiten op het gebied van personeel en organisatie. Monitoring onder andere via de medewerkersmonitor werkbeleving. Verbeterpunten uit de laatste medewerkersmonitor (werkbalans en herstelbehoefte, keuzes maken en meenemen in veranderingen) zijn onderdeel van de HR strategie en de ambitietafel wendbaar en weerbaar. Hierbij zijn de principes voor goed werkgeverschap en werknemerschap leidend. Onder andere de medewerkers vroegtijdig betrekken bij bepalen van ambities, doelstellingen en organisatieontwikkelingen. Ook is er aandacht voor preventie van uitval als onderdeel van de inzet op duurzame inzetbaarheid en vitaliteit.

Personeel en organisatie

Risico	Ontwikkeling risico / Beheersmaatregelen
<p>Als gevolg van vervanging is het mogelijk dat meer tijdelijk personeel moet worden aangenomen of ingehuurd waardoor continuïteit in samenwerking én kennis en kunde onvoldoende geborgd worden.</p> <p>Raakt IP ambitie 5.</p>	<p>Gelijk gebleven</p> <ul style="list-style-type: none"> • Er zijn afspraken met de medezeggenschap (in het verlengde van de cao) over de maximale inzet van tijdelijk personeel.
<p>Door schaarste (hoog)gekwalificeerde medewerkers en concurrentie op de arbeidsmarkt wordt het moeilijker om medewerkers te behouden en om nieuwe medewerkers te boeien, te binden en te verbinden. Hierdoor kan de continuïteit en kwaliteit van onderwijs, onderzoek en ondersteuning in gevaar komen.</p> <p>Raakt IP ambitie 5.</p>	<p>Toegenomen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Naast de continue inzet op professionalisering van alle medewerkers, wordt ook gewerkt aan het versterken van de interne mobiliteit en loopbaanmogelijkheden. • De HR strategie is gericht op zorgvuldige aandacht voor de medewerkers en warm welkom van nieuwe medewerkers. • We bouwen recruitmentexpertise uit en werken aan employer branding om divers en inclusief te werven en selecteren.
<p>Een te weinig divers medewerkersbestand kan er voor zorgen dat de HvA wordt gezien als een minder aantrekkelijke werkgever/opleider op het gebied van representatie en sociale veiligheid, maar kan ook gevolgen hebben voor de langere termijn aansluiting van de HvA op ontwikkelingen in de buitenwereld.</p> <p>Raakt IP ambitie 1.</p>	<p>Gelijk gebleven</p> <ul style="list-style-type: none"> • Via de HR strategie en de ambitietafel diversiteit en inclusie werken we aan verbetering, waarbij aandacht is voor de commitment op alle niveaus van de HvA. • Kwartiermaker participatie richt zich op het vergroten van interne bewustwording, eigenaarschap en draagvlak om mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt aan te trekken, te faciliteren, begeleiden en behouden. • Het huidige traineeprogramma Diversiteit en Inclusie loopt tot en met 2025 • Het proces en instrumenten van werving en selectie zijn geactualiseerd en een trainingsaanbod beschikbaar (inclusief werven en selecteren, en Leergang Diversiteit en Inclusie). HR actualiseert in 2024 het werving en selectie beleid.

Compliance

Risico	Ontwikkeling risico / Beheersmaatregelen
<p>Door het niet tijdig of niet volledig verankeren van wijzigende 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 of bestuurlijke/administratieve boetes worden opgelegd (AVG) i.v.m. 'nalatigheid'.</p> <p>Raakt alle IP ambities.</p>	<p>Gelijk gebleven</p> <ul style="list-style-type: none"> • 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 met grote impact vindt plaats via een project. • Vanuit verschillende beleidsterreinen wordt instellingsbreed sturing en/of ondersteuning gegeven aan de uitvoering. Hierbij geldt dat periodiek audits worden uitgevoerd. • Daar waar wenselijk of geëist wordt in de planning en control cyclus expliciet aandacht gevraagd voor verantwoording (bijvoorbeeld kwaliteitsafspraken / studievoorschotmiddelen, NPO AP middelen en beleidsregel publiek en privaat).

Compliance

Risico	Ontwikkeling risico / Beheersmaatregelen
Door een toename van Leven Lang Ontwikkelen (commercieel onderwijs-aanbod) en/of publiek-private samenwerkingsverbanden kan er sprake zijn van indirecte staatsteun of het weglekken van publieke middelen naar economische activiteiten.	<p>Toegenomen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Het HvA beleid besteedt aandacht aan het scheiden van publieke en private geldstromen en het hanteren van integrale kostprijzen. • Het traject versterken projectcontrol. • Vanaf het jaarverslag 2023 wordt verantwoording afgelegd met betrekking tot de beleidsregel investeringen met publieke middelen in private activiteiten. Hiertoe is een werkgroep ingericht.
Raakt IP ambitie 2.	

Omgeving

Risico	Ontwikkeling risico / Beheersmaatregelen
Wegens groeiende schaarste van huisvesting en stijgende prijzen kan Amsterdam aantrekkingskracht verliezen voor (buitenlandse) studenten en medewerkers.	<p>Gelijk gebleven</p> <ul style="list-style-type: none"> • Intensieve samenwerking met het Amsterdamse gemeentebestuur, de UvA en de woningbouw-verenigingen 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.
Raakt IP ambities 2, 3 en 4.	
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.	<p>Gelijk gebleven</p> <ul style="list-style-type: none"> • Het diversifiëren van inkomstenbronnen, het verbeteren van de prognoses, meerjarenplanning en het inzetten van de risicoreservering kan de organisatie zich aanpassen.
Raakt alle IP ambities.	
Door uitbreiding van of nieuwe activiteiten van andere (eventueel samenwerkende) onderwijs-instellingen in (de regio) Amsterdam bestaat de kans dat de HvA aantrekkingskracht verliest voor toekomstige studenten met achterblijvende instroom als gevolg.	<p>Gelijk gebleven</p> <ul style="list-style-type: none"> • 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.
Raakt alle IP ambities.	
Door de toenemende polarisatie in de maatschappij is het mogelijk dat de HvA een (bewust gekozen) standpunt moet innemen wat mogelijk reputatieschade met zich meebrengt.	<p>Gelijk gebleven</p> <ul style="list-style-type: none"> • Waar relevant bij besluitvorming aandacht voor positionering ten opzichte van een maatschappelijk vraagstuk. Organisatie van crisismanagement en -communicatie.
Raakt alle IP ambities.	

8 Financiële meerjarenggegevens 2019 – 2023

Geconsolideerde balans (in miljoenen euro)

	2019	2020	2021	2022	2023
ACTIVA					
Vaste Activa					
Immateriële vaste activa	1,8	0,8	0,4	0,2	0,1
Materiële vaste activa	303,3	307,1	326,9	335,1	321,9
Financiële vaste activa	1,8	1,8	1,9	2,1	2,3
	306,9	309,7	329,2	337,4	324,3
Vlottende Activa					
Vorderingen	14	12,5	13,1	14	18,2
Liquide middelen	110	99,5	82,4	107,1	112,1
	124	112	95,5	121,1	130,3
Totaal	430,9	421,7	424,7	458,5	454,6
PASSIVA					
Eigen vermogen	152,8	137,8	146,1	159,3	161,9
Voorzieningen	29,7	33,2	31,3	28,7	22,7
Langlopende schulden	148,3	141,3	134,4	127,3	120,3
Kortlopende schulden	100,1	109,3	112,9	143,2	149,7
Totaal	430,9	421,6	424,7	458,5	454,6
Solvabiliteit I Eigen vermogen / totale passiva	35%	33%	34%	35%	36%
Solvabiliteit II ratio geeft aandeel van eigen vermogen + voorzieningen van het totale vermogen weer.	42%	41%	42%	41%	41%
Liquiditeit ratio geeft verhouding vlottende activa tot het vreemd vermogen op korte termijn weer (current ratio).	1,2	1,0	0,8	0,8	0,9
Weerstandvermogen ratio geeft verhouding eigen vermogen tot de totale baten weer.	36%	33%	31%	31%	30%
Rentabiliteit ratio geeft het nettoresultaat ten opzichte van de totale baten incl. rentebaten weer.	-1%	-4%	2%	3%	0%
Huisvestingsratio ratio geeft aandeel huisvestingslasten + afschrijving gebouwen en terreinen van de totale lasten weer.	10%	11%	11%	10%	9%

Geconsolideerde staat van baten en lasten (in miljoenen euro)

	2019	2020	2021	2022	2023
BATEN					
Rijksbijdragen					
Rijksbijdragen	305,1	303,3	362,4	401	399,3
Overig	0,6	0,6	5,8	12,7	11,5
	305,7	303,9	368,2	413,7	410,8
College-, cursus-, les- en examengelden	83,6	86,2	76	64,4	91,7
Overige baten					
Baten in opdracht van derden	21	19,7	20,1	21,7	26,2
Overige baten	13,1	12,4	12,9	13,7	14
	34,1	32,1	33	35,4	40,2
Totaal baten	423,4	422,2	477,2	513,5	542,7
LASTEN					
Personeelslasten	333,5	337,8	365	389,1	431,9
Afschrijvingen	16,7	22,7	20,5	21,8	24,2
Huisvestingslasten	23,8	26,7	28,8	26,2	24,8
Overige lasten	48,3	43,5	47,8	54,1	57,4
Totaal lasten	422,3	430,7	462,1	491,2	538,3
Saldo baten en lasten	1,1	(8,5)	15,1	22,3	4,4
Financiële baten en lasten	(6,7)	(6,4)	(6,2)	(5,5)	(1,6)
Belastingen	(0,3)	(0,3)	(0,4)	(3,6)	(0,2)
Nettoresultaat	(5,9)	(15,2)	8,5	13,2	2,6

Geconsolideerde resultatenrekening

	2019	2020	2021	2022	2023
Index baten					
Rijksbijdragen	100	99	120	135	134
College-, cursus-, les- en examengelden	100	103	91	77	110
Overige baten	100	94	97	104	118
Totaal index baten	100	100	113	121	128

Index lasten					
Personeelslasten	100	101	109	117	130
Afschrijvingen	100	136	123	131	145
Huisvestingslasten	100	112	121	110	104
Overige lasten	100	90	99	112	119
Financiële baten en lasten	100	96	93	82	24
Belastingen	100	100	133	120	67
Totaal index lasten	100	102	110	117	129

Categorale batenverdeling in %					
Rijksbijdragen	72%	72%	77%	80%	76%
College-, cursus-, les- en examengelden	20%	20%	16%	13%	17%
Overige baten	8%	8%	7%	7%	7%
Totaal	100%	100%	100%	100%	100%

Categorale lastenverdeling in %					
Personeelslasten	78%	77%	78%	78%	80%
Afschrijvingen	4%	5%	4%	4%	4%
Huisvestingslasten	6%	6%	6%	5%	5%
Overige lasten	11%	10%	10%	11%	11%
Financiële baten en lasten	2%	1%	1%	1%	0%
Belastingen	0%	0%	0%	1%	0%
Totaal	100%	100%	100%	100%	100%

Jaarrekening



Inhoudsopgave

Algemeen	166
Geconsolideerde balans per 31 december 2023	167
Geconsolideerde staat van baten en lasten 2023	168
Geconsolideerd kasstroomoverzicht 2023	169
Grondslagen van waardering en resultaatbepaling van de geconsolideerde jaarrekening	170
Toelichting bij staat van baten en lasten	180
Uitsplitsing van de onderscheiden posten van de geconsolideerde balans	181
Model G - Verantwoording van subsidies	190
Niet in de balans opgenomen verplichtingen en rechten (geconsolideerd)	191
Uitsplitsing van de onderscheiden posten van de geconsolideerde exploitatierekening	192
Financiële baten en lasten (geconsolideerd)	202
Grondslagen van waardering en resultaatbepaling enkelvoudige jaarrekening	203
Enkelvoudige balans per 31 december 2023	204
Enkelvoudige staat van baten en lasten 2023	205
Enkelvoudig kasstroomoverzicht 2023	206
Uitsplitsing van de onderscheiden posten van de enkelvoudige balans	207
Niet in de balans opgenomen verplichtingen en rechten (enkelvoudig)	215
Uitsplitsing van de onderscheiden posten van de enkelvoudige exploitatierekening	216
Financiële baten en lasten (enkelvoudig)	221
Model E - Overzicht verbonden partijen	222
Gebeurtenissen na balansdatum	223
Bestemming resultaat	224
Verklaring College van Bestuur	225
Controleverklaring van de onafhankelijke accountant	226

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. 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.hagemeijer@hva.nl
Secretariaat: 020 - 595 3248

College van Bestuur

Drs. J.E.A.M. Nooren, voorzitter
Dr. G.R. Meijer, rector
Dr. I.J.J.H. Breukink a.i., lid

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 2023

(in miljoenen euro's)

De balans is na resultaatbestemming opgesteld.

	31-12-2023	31-12-2022
1. Activa		
1.1. Vaste Activa		
1.1.1. Immateriële vaste activa	0,1	0,2
1.1.2. Materiële vaste activa	321,9	335,1
1.1.3. Financiële vaste activa	2,3	2,1
<u>Totaal vaste activa</u>	<u>324,3</u>	<u>337,4</u>
1.2. Vlottende Activa		
1.2.1. Voorraden	0,0	0,0
1.2.2. Vorderingen ¹	18,2	14,0
1.2.3. Effecten	0,0	0,0
1.2.4. Liquide middelen	112,1	107,1
<u>Totaal vlottende activa</u>	<u>130,3</u>	<u>121,1</u>
<u>Totaal activa</u>	<u>454,6</u>	<u>458,5</u>
2. Passiva		
2.1. Eigen vermogen	161,9	159,3
2.2. Voorzieningen	22,7	28,7
2.3. Langlopende schulden	120,3	127,3
2.4. Kortlopende schulden ¹	149,7	143,2
<u>Totaal passiva</u>	<u>454,6</u>	<u>458,5</u>

¹ Voor presentatie-doeleinden heeft een verschuiving plaatsgevonden van € 0.2 miljoen van vorderingen naar kortlopende schulden. Vergelijkende cijfers zijn aangepast.

Geconsolideerde staat van baten en lasten 2023

(in miljoenen euro's)

	2023	Begroting 2023	2022
3. Baten			
3.1. Rijksbijdragen	410,8	383,0	413,7
3.3. Wettelijke college- / cursus- / examengelden	91,7	92,9	64,4
3.4. Baten werk in opdracht van derden	26,2	36,5	21,7
3.5. Overige baten	14,0	14,6	13,7
Totaal baten	<u>542,7</u>	<u>527,0</u>	<u>513,5</u>
4. Lasten			
4.1. Personeelslasten	431,9	420,0	389,1
4.2. Afschrijvingen	24,1	25,1	21,8
4.3. Huisvestingslasten	24,8	22,5	26,2
4.4. Overige lasten	57,5	55,0	54,1
Totaal lasten	<u>538,3</u>	<u>522,6</u>	<u>491,2</u>
<u>Saldo baten en lasten</u>	4,4	4,4	22,3
6. Financiële baten en lasten			
6.1. Financiële baten	4,0	0,0	0,5
6.2. Financiële lasten	5,6	5,6	6,0
<u>Saldo financiële baten en lasten</u>	(1,6)	(5,6)	(5,5)
<u>Resultaat</u>	2,8	(1,2)	16,8
7. Belastingen	(0,2)	0,0	(3,6)
8. Resultaat deelnemingen	0,0	0,0	0,0
<u>Resultaat na belastingen</u>	2,6	(1,2)	13,2
9. Aandeel derden in resultaat	0,0	0,0	0,0
<u>Netto resultaat</u>	2,6	(1,2)	13,2

Geconsolideerd kasstroomoverzicht 2023

(in miljoenen euro's)

	2023	2022
Kasstroom uit operationele activiteiten		
Saldo Baten en Lasten	4,4	22,3
4.2. Aanpassing voor: Afschrijvingen	24,7	22,3
Waardeveranderingen	(0,6)	(0,5)
2.2. Mutatie voorzieningen	(6,0)	(2,6)
<i>Mutatie werkkapitaal</i>		
1.2.1. Voorraden	0,0	0,0
1.2.2. Vorderingen	(4,2)	(1,7)
2.4. Kortlopende schulden	6,5	31,1
<i>Totaal kasstroom uit bedrijfsoperaties</i>	24,8	70,9
6.1.1. Ontvangen interest	4,0	0,5
6.2.1. Betaalde interest	(5,6)	(6,0)
7. Vennootschapsbelasting	(0,2)	(3,6)
	(1,8)	(9,1)
<u>Totaal kasstroom uit operationele activiteiten</u>	23,0	61,8
Kasstroom uit investeringsactiviteiten		
1.1.1. Immateriële vaste activa		
Investerings	0,0	0,0
Desinvesterings	0,0	0,0
1.1.2. Materiële vaste activa		
Investerings	(11,0)	(30,5)
Desinvesterings	0,2	0,7
1.1.3. Financiële vaste activa	(0,2)	(0,2)
<u>Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten</u>	(11,0)	(30,0)
Kasstroom uit financieringsactiviteiten		
2.3. Nieuw opgenomen leningen	0,0	0,0
2.3. Aflossing langlopende schulden ¹	(7,0)	(7,1)
<u>Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten</u>	(7,0)	(7,1)
Overige balansmutaties	0,0	0,0
1.2.4. <u>Mutatie liquide middelen</u>	5,0	24,7
Balanspositie liquide middelen:		
1.2.4. Beginstand liquide middelen	107,1	82,4
1.2.4. Mutatie liquide middelen	5,0	24,7
1.2.4. Eindstand liquide middelen	112,1	107,1

¹Conform overeenkomst zou € 3,2 miljoen van de langlopende leningen ultimo 2023 worden afgelost. Deze incassering heeft begin januari plaatsgevonden.

Grondslagen van waardering en resultaatbepaling van de geconsolideerde jaarrekening

Algemene toelichting

Activiteiten

Stichting Hogeschool van Amsterdam (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.

Vestigingsadres

De HvA is feitelijk en statutair gevestigd op de Wibautstraat 3b, 1091 GH te Amsterdam en is ingeschreven bij het handelsregister onder nummer 34215054.

Verslaggevingsperiode

Deze jaarrekening heeft betrekking op het boekjaar 2023, dat loopt over de periode 1 januari 2023 tot en met 31 december 2023.

Continuïteit

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

Informatieverschaffing over schattingen

Om de grondslagen en regels voor het opstellen van de jaarrekening te kunnen toepassen, is het nodig dat de leiding van de instelling zich over verschillende zaken een oordeel vormt, en dat de leiding schattingen maakt die essentieel kunnen zijn voor de in de jaarrekening opgenomen bedragen. 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 2023 heeft de HvA daarom een bijzondere waardevermindering uit 2014 van de parkeergarage Wibauthuis (deels) teruggenomen. Zie ook de waarderingsgrondslagen bijzondere waardevermindering en toelichting onder de activa. Ten aanzien van de sporthal is geen indicatie dat de bijzondere waardevermindering (deels) teruggenomen dient te worden.

- personele voorzieningen; belangrijkste managementinschattingen betreffen de personele voorziening werktijdvermindering senioren.

Dit betreft de verwachte kosten van medewerkers die in de komende vijf jaar mogelijk gebruik gaan maken van de beschikbare 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 ervaringscijfers 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 ervaringscijfers 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.

Informatieverschaffing over consolidatie

In de consolidatie worden de financiële gegevens opgenomen van de HvA samen met haar groepsmaatschappijen en andere rechtspersonen waarop zij overheersende zeggenschap kan uitoefenen of waarover zij de centrale leiding heeft. Groepsmaatschappijen zijn rechtspersonen waarin de stichting direct of indirect overheersende zeggenschap kan uitoefenen doordat zij beschikt over de meerderheid van de stemrechten of op enige andere wijze de financiële en operationele activiteiten kan beheersen. Hierbij wordt tevens rekening gehouden met potentiële stemrechten die direct kunnen worden uitgeoefend op balansdatum.

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

Een overzicht van de in de consolidatie opgenomen rechtspersonen is opgenomen als onderdeel van de toelichting op de enkelvoudige balans. Waarderingsgrondslagen van groepsmaatschappijen en andere in de consolidatie opgenomen rechtspersonen zijn waar nodig gewijzigd om aansluiting te krijgen bij de geldende waarderingsgrondslagen.

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.

Algemene grondslagen voor verslaggeving

Algemeen

De geconsolideerde jaarrekening van de 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 specifieke 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.

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 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 opgenomen.

Operational leasing

Leasecontracten worden verantwoord als operationeel lease als de voor- en nadelen die aan de eigendom verbonden zijn, niet geheel of nagenoeg geheel bij de HvA ligt. Leasebetalingen worden, rekening houdend met ontvangen vergoedingen van de lessor, op lineaire basis verwerkt in de lasten over de looptijd van het contract.

Financiële instrumenten

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 activiteiten van de HvA zijn voornamelijk in Nederland en hebben 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 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.

Grondslagen

Immateriële vaste activa

De immateriële vaste activa (IMVA) betreffen ontwikkelkosten van informatiesystemen. De IMVA worden gewaardeerd tegen verkrijgings- of vervaardigingsprijs onder aftrek van cumulatieve afschrijvingen en cumulatieve bijzondere waardeverminderingen. 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. Om vast te stellen of bij een immaterieel vast actief sprake is van een bijzondere waardevermindering, wordt verwezen naar de paragraaf 'Bijzondere waardeverminderingen van vaste activa'.

Kosten van ontwikkeling

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 zijn vast te stellen. De afschrijvingstermijn voor informatiesystemen ligt tussen de 5 en 10 jaar voor registratiesystemen en is 3 jaar voor rapportagesystemen. Eenmalige licentiekosten van extern aangeschafte software worden geactiveerd en in beginsel in 3 jaar afgeschreven. Onderzoekskosten, jaarlijks onderhoud en kosten van releases worden direct in de lasten genomen.

Materiële vaste activa

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

Terreinen en gebouwen worden gewaardeerd tegen de verkrijgings- of vervaardigingsprijs onder aftrek van lineaire afschrijvingen gedurende de verwachte toekomstige gebruiksduur en cumulatieve bijzondere waardeverminderingverliezen. Als verkrijgings- of vervaardigingsprijs 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. 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 van 100 jaar aangehouden.

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

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

Reguliere onderhoudskosten worden rechtstreeks verantwoord in de lasten. Periodiek groot onderhoud wordt verantwoord door middel van de componentenmethode. Er is geen sprake van verplichting tot groot onderhoud of herstel na afloop van 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 verantwoord onder 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. Dit is afhankelijk 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 deze aanschaffingen 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 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. Zij zijn gewaardeerd tegen reële waarde onder aftrek van noodzakelijk geachte voorzieningen voor oninbaarheid en bijzondere waardeverminderingen.

Als verbonden partij worden alle rechtspersonen en natuurlijke personen aangemerkt waarover overheersende zeggenschap, gezamenlijke zeggenschap of invloed van betekenis kan worden uitgeoefend.

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 inzicht.

De in de enkelvoudige jaarrekening onder de financiële vaste activa opgenomen deelnemingen waarop invloed van betekenis kan worden uitgeoefend, worden gewaardeerd volgens de nettovermogenswaardemethode. Het resultaat deelneming volgt uit de mutatie van de boekwaarde van de deelneming bij waardering van de activa, voorzieningen en schulden van de deelneming volgens de grondslagen van de HvA. 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. Indien en voor zover de HvA in deze situatie geheel of gedeeltelijk instaat voor de schulden van de deelneming, danwel het stellige voornemen heeft de deelneming tot betaling van haar schulden in staat te stellen, wordt hiervoor een voorziening getroffen.

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-waardeverminderingverlies wordt direct als een last verwerkt.

De opbrengstwaarde wordt in eerste instantie ontleend aan een bindende verkoopovereenkomst. Als die er niet is, wordt de opbrengstwaarde bepaald met behulp van de actieve markt waarbij normaliter de gangbare biedprijs geldt als marktprijs. De in aftrek te brengen kosten bij het bepalen van de opbrengstwaarde zijn gebaseerd op de geschatte kosten die rechtstreeks kunnen worden toegerekend aan de verkoop en nodig zijn om de verkoop te realiseren.

Voor de bepaling van de bedrijfswaarde wordt een inschatting gemaakt van de toekomstige netto kasstromen bij voortgezet gebruik van het actief/de kasstroomgenererende eenheid; vervolgens worden deze kasstromen contant gemaakt.

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 instrumenten 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 lasten.

De in 2014 doorgevoerde bijzondere waardevermindering op de parkeergarage Wibauthuis is in 2023 gedeeltelijk teruggenomen. Deze terugname bedraagt EUR 0,6 mln.

Vorderingen en overlopende activa

Onder de vlottende activa zijn vorderingen opgenomen waarvan de looptijd in de regel niet langer dan een jaar is. Vorderingen worden bij eerste verwerking gewaardeerd tegen de reële waarde van de tegenprestaties. Vorderingen worden na eerste verwerking gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs. Indien de ontvangst van de vordering is uitgesteld op grond van een verlengde overeengekomen betalingstermijn blijft de eerste waardering van toepassing. Voorzieningen wegens oninbaarheid worden in mindering gebracht op de boekwaarde van de vordering. 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 wel de betaalde collegegelden opgenomen over de periode januari tot en met augustus van het volgende kalenderjaar.

Liquide middelen

Liquide middelen bestaan uit kas, banktegoeden en deposito's met een looptijd korter dan een jaar. 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 waarvan de bestedingsmogelijkheid is beperkt door derden.

Voorzieningen

Voorzieningen worden gevormd voor in rechte afdwingbare of feitelijke verplichtingen die op 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 bepaald op basis van de beste schatting per balansdatum van de bedragen die noodzakelijk zijn om de verplichtingen in de toekomst af te wikkelen. De voorzieningen worden gewaardeerd tegen de contante waarde van de uitgaven die naar verwachting noodzakelijk zijn om de verplichtingen af te wikkelen, tenzij anders vermeld. Er wordt gebruik gemaakt van een rekenrente, welke gebaseerd is op het overzicht rentetarieven per 31 december 2023 met een looptijd van 10 jaar van het Agentschap van de Generale Thesaurie.

– Voorziening voormalig personeel

Een voorziening is gevormd voor verplichtingen 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 risicodragers.

– 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 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 per balansdatum van de bedragen die noodzakelijk zijn om de desbetreffende verplichtingen in de toekomst af te wikkelen.

– Voorziening duurzame inzetbaarheid

Tot 2020 konden werknemers DI-uren sparen die kunnen worden opgenomen voor verlof. Aangezien sprake was 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 werd 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 aanwendingsmogelijkheden worden geboden volgens het keuzemenu arbeidsvoorwaarden. In de cao hbo 2023 is afgesproken om de mogelijkheid om DI uren in te zetten met twee jaar te verlengen en is het mogelijk geworden om DI uren te laten uitbetalen tot een maximum van 45 uren per jaar. Bij pensioen of einde dienstverband kan de medewerker het tegoed aan uren voorafgaand aan vertrek in één keer opnemen. De HvA schat in dat mede door deze wijzigingen de gespaarde uren voornamelijk voor niet zakelijke bestedingsdoelen worden ingezet en dat het effect van de vertrekkans vrijwel nihil is geworden. De verplichting voor gespaarde DI uren is daarom ultimo 2023 volledig opgenomen onder de kortlopende schulden.

– Voorziening werktijdvermindering senioren

Een voorziening is gevormd voor opgebouwde rechten met betrekking tot 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 langlopende 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 gelijk aan de nominale waarde. Schulden aan kredietinstellingen hebben betrekking op het kort (voor minder dan een jaar) geleende geld van banken, inclusief de eventuele aflossingsverplichting in het komende jaar. 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 en DI-uren, 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 gedeclareerde termijnen. Indien per saldo sprake is van voorfacturering is dit onder de kortlopende schulden verantwoord. Is sprake van vooruitbetaalde kosten, dan is dit onder de vorderingen verantwoord. De balansposities betreffen derhalve de nettobedragen per project. Resultaten uit hoofde van subsidieprojecten worden verantwoord in de staat van baten en lasten bij voltooiing van de opdracht (completion of contract), omdat veelal niet eerder het financiële resultaat met zekerheid vastgesteld kan worden. Tussentijds gebleken verliezen worden direct in de lasten verantwoord.

Bepaling van het resultaat

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. Baten 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. Niet-normatieve rijksbijdrage betreft een nietstructurele toevoeging aan de rijksbijdrage. In de toekenningsbeschikking wordt specifiek vermeld dat sprake is van een niet-normatieve rijksbijdrage en is het bestedingsdoel van deze rijksbijdrage opgenomen. Niet-normatieve rijksbijdragen worden toegerekend aan de periode waarin de bestedingen worden gedaan.

Collegegelden studenten en cursusgelden

De collegegelden studenten worden ten gunste van het resultaat verantwoord naar rato van het verstrijken 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 staat van baten en lasten naar rato van de verrichte prestaties per balansdatum. Resultaten uit hoofde van subsidieprojecten worden verantwoord in de staat van baten en lasten 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.

Lasten uit hoofde van personeelsbeloningen

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

Pensioenlasten

De HvA heeft een toegezegde pensioenregeling bij Stichting Bedrijfspensioenfonds ABP en deze in de jaarrekening verwerkt volgens de verplichtingenbenadering. 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 beleidsdekkingsgraad lager is dan (in 2023 tijdelijk) 105% (normaal 110%) vindt er geen indexatie plaats. Eind 2023 is de dekkingsgraad 110,5% (2022: 110,9%). De beleidsdekkingsgraad (gemiddelde over de afgelopen 12 maanden) ligt in 2023 op 113,9%. 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 pensioenverplichtingen.

Afschrijvingen

Materiële en immateriële vaste activa worden vanaf het moment van ingebruikneming afgeschreven over de verwachte toekomstige gebruiksduur van het actief. Over terreinen in eigendom 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 opgenomen onder de afschrijvingen.

Overige lasten

De overige lasten worden bepaald op historische basis en toegerekend aan het verslagjaar waarop zij betrekking hebben.

Financiële baten en -lasten

Rentebaten en -lasten worden tijdsevenredig verwerkt.

Belastingen

De 'Wet modernisering vennootschapsbelastingplicht overheidsondernemingen (Wet Vpb)' is in werking getreden per 1 januari 2016. Deze wet leidt ertoe 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 de deelneming HvA Ventures Holding BV is er een vennootschapsbelastingplicht. Wat betreft deze deelneming geldt het volgende:

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

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. 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 het aangaan van een financiële lease-overeenkomst, worden niet in het kasstroomoverzicht opgenomen.

Toelichting bij staat van baten en lasten

Resultaat 2023

Het jaar 2023 is afgesloten met een positief resultaat van € 2,6 miljoen tegen een begroot negatief resultaat van € 1,2 miljoen.

De totale baten zijn € 15,7 miljoen hoger dan begroot als gevolg van:

- De Rijksbijdrage is € 27,8 miljoen hoger dan begroot. Dit is grotendeels terug te voeren op de ontvangen middelen ter compensatie van loon en prijsontwikkeling (€ 13,4 miljoen) die hoger waren dan ingeschat, middelen voor studentenwelzijn (€ 0,9 miljoen) en Cybersecurity (€ 1,2 mln). De HvA heeft € 10,8 miljoen niet normatieve Rijksbijdrage t.b.v. NPO aanvullende post toegerekend aan de bestedingen in 2023. De resterende € 2,1 miljoen zal worden besteedt in 2024. Dit is verwerkt als vooruit ontvangen Rijksbijdrage. Daarnaast hebben faculteiten € 0,6 miljoen aan lerarenbeurzen (subsidie voor studieverlof) ontvangen. Tot slot hebben we € 0,7 miljoen ontvangen voor diverse kleinere posten.
- De collegegelden zijn € 1,2 miljoen lager dan begroot vooral als gevolg van lager aantal studenten collegejaar 2023/2024.
- De baten werk in opdracht van derden en overige baten zijn € 10,3 miljoen lager dan begroot. Dit betreft voornamelijk een technische afwijking in verband met de toerekening van NPO AP middelen aan 2023 o.b.v. bestedingen.

De totale lasten zijn € 15,7 miljoen hoger dan begroot als gevolg van:

- De personeelslasten zijn € 11,9 miljoen hoger dan begroot. Dit is voor een belangrijk deel het gevolg van de loonsverhoging uit de cao 23/24 en is gecompenseerd via de loon- en prijscompensatie.
- De afschrijvingen zijn € 1,0 miljoen lager dan begroot door latere uitvoering en lagere investeringen dan begroot.
- De huisvestingslasten zijn € 2,3 miljoen hoger dan begroot als gevolg van hogere energiekosten en hogere kosten voor onderhoud.
- De overige lasten zijn € 2,5 miljoen hoger dan begroot. Dit houdt onder andere verband met de besteding van de bestuursakkoord middelen.

De financiële baten zijn € 4,0 miljoen hoger dan begroot als gevolg van gestegen rente.

Uitsplitsing van de onderscheiden posten van de geconsolideerde balans

1.1. Vaste activa (geconsolideerd)

(in miljoenen euro's)

	Aanschafprijs 1-1-2023	Afschrijving cumulatief 1-1-2023	Boekwaarde 1-1-2023	Investerings	Desinvesteringen aanschafprijs	Desinvesteringen afschrijvingen	Bijzondere waardevermindering	Afschrijvingen	Aanschafprijs 31-12-2023	Afschrijving cumulatief 31-12-2023	Boekwaarde 31-12-2023
1.1.1. Immateriële vaste activa											
1.1.1.5. Systemen en software	13,5	13,3	0,2	0,0	0,0	0,0	0,0	0,1	13,5	13,4	0,1
<u>Totaal imm. vaste activa</u>	13,5	13,3	0,2	0,0	0,0	0,0	0,0	0,1	13,5	13,4	0,1
1.1.2. Materiële vaste activa											
1.1.2.1. Gebouwen, terreinen en verbouwingen	529,1	216,5	312,6	5,1	0,9	0,9	(0,6)	19,0	533,4	234,1	299,3
1.1.2.3. Inventaris en apparatuur	97,7	76,5	21,2	5,3	3,0	2,8	0,0	5,6	100,0	79,3	20,7
1.1.2.5. Vaste bedrijfsmiddelen in uitvoering en vooruitbetaald	1,3	0,0	1,3	0,6	0,0	0,0	0,0	0,0	1,9	0,0	1,9
<u>Totaal mat. vaste activa</u>	628,1	293,0	335,1	11,0	3,9	3,7	(0,6)	24,6	635,3	313,4	321,9

De boekwaarde van de panden, exclusief de panden met de status rijks- en gemeentemonument, is lager dan de WOZ-waarde.

De ruimte van het Nicolaes Tulphuis wordt gedeeltelijk verhuurd aan het Amsterdam UMC locatie AMC en student gerelateerde activiteiten.

De Amstelcampuslocaties dienen als zekerheid voor de hypothecaire leningen zoals die verstrekt zijn door het Ministerie van Financiën. Daarnaast is voor de BNG lening een negatieve hypotheekverklaring afgesproken.

1.1. Vaste activa (geconsolideerd) (vervolg)

(in miljoenen euro's)

	Boekwaarde 1-1-2023	Investerings en verstrekte leningen	Desinvesteringen en afgeloste leningen	Resultaat deelnemingen	Boekwaarde 31-12-2023
1.1.3. Financiële vaste activa					
1.1.3.2. Overige deelnemingen	0,5	0,1	0,0	0,1	0,7
1.1.3.8. Overige vorderingen ¹	1,6	0,0	0,0	0,0	1,6
<u>Totaal financiële vaste activa</u>	<u>2,1</u>	<u>0,1</u>	<u>0,0</u>	<u>0,1</u>	<u>2,3</u>

¹ Ter zekerheidstelling van de aangegeven 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 € 2,4 miljoen in 2033 en bedraagt ultimo boekjaar € 1,6 miljoen.

1.2. Vlottende activa (geconsolideerd)

(in miljoenen euro's)

1.2.1. Voorraden

De HvA heeft geen voorraden.

	31-12-2023	31-12-2022
1.2.2. Vorderingen		
1.2.2.1. Debiteuren algemeen	4,0	3,8
1.2.2.6. Vorderingen op personeel	0,3	0,0
1.2.2.7. Vorderingen studenten / deelnemers / cursisten	1,2	1,3
1.2.2.10. Overige vorderingen	0,1	0,1
1.2.2.12. Vooruitbetaalde kosten	9,6	7,0
1.2.2.15. Overlopende activa overige	3,9	2,6
1.2.2.16. Voorziening oninbaarheid ¹	(0,9)	(0,8)
<u>Totaal vorderingen</u>	<u>18,2</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 voornamelijk betrekking op de vordering studenten / deelnemers / cursisten.

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:

	31-12-2023	31-12-2022
Vooruitbetaalde kosten (onderdeel van 1.2.2.12.)	5,2	4,2
Vooruitgefactureerd (2.4.7.)	<u>(15,4)</u>	<u>(13,6)</u>
Saldo positie inzake onderzoeksprojecten	(10,2)	(9,4)

1.2.3. Effecten

De HvA heeft geen effecten.

1.2.4. Liquide middelen

	31-12-2023	31-12-2022
1.2.4.2. Tegoeden op bankrekeningen	112,1	107,1
<u>Totaal liquide middelen</u>	<u>112,1</u>	<u>107,1</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 1-1-2023	Resultaat	Overige mutaties	Stand per 31-12-2023
2.1.1. Groepsvermogen				
2.1.1.1. Algemene reserve	150,4	3,6	0,0	154,0
2.1.1.2. Bestemmingsreserves publiek	5,0	(1,5)	0,0	3,5
2.1.1.3. Bestemmingsreserves privaat	3,9	0,5	0,0	4,4
Totaal eigen vermogen	159,3	2,6	0,0	161,9
Uitsplitsing				
2.1.1.2. Bestemmingsreserves publiek				
- Studievoorschotmiddelen	1,9	(0,7)	0,0	1,2
- Regionale samenwerkingsverbanden	1,0	0,1	0,0	1,1
- Comeniusbeurzen	0,5	(0,1)	0,0	0,4
- Flexibiliseren leraren akkoord	0,4	(0,4)	0,0	0,0
- Hoger onderwijs premie	0,4	(0,1)	0,0	0,3
- Praktijkgericht onderzoek t.b.v. CoE's	0,6	(0,6)	0,0	0,0
- Medezeggenschap	0,2	0,0	0,0	0,2
- European University	0,0	0,3	0,0	0,3
Totaal bestemmingsreserve publiek	5,0	(1,5)	0,0	3,5
2.1.1.3. Bestemmingsreserves privaat				
- Privaat vermogen HvA Ventures Holding	3,9	0,5	0,0	4,4
Totaal bestemmingsreserves privaat	3,9	0,5	0,0	4,4

De vergelijkende cijfers zijn opgenomen in de enkelvoudige jaarrekening.

Bestemming van het resultaat

Het positieve resultaat 2023 van € 2,6 miljoen is voor € 3,6 miljoen ten gunste van de algemene reserve, voor € 0,5 miljoen ten gunste van de bestemmingsreserve privaat en voor € 1,5 miljoen ten laste van de bestemmingsreserve publiek gebracht.

2.1. Eigen vermogen (geconsolideerd) [vervolg]

Toelichting bestemmingsreserves

Studievoorschotmiddelen

Voor het thema 'Passende en goede onderwijsfaciliteiten' is ultimo 2023 € 1,2 miljoen nog niet besteed. Deze middelen worden komende jaren ingezet.

Regionale samenwerkingsverbanden

Voor de specifieke stimulering van landelijke prioriteiten ontvangt de HvA middelen welke bij onderbesteding in een bestemmingsreserve worden opgenomen. In 2023 is € 0,1 miljoen van de ontvangen middelen niet besteed. Het restant van € 1,1 miljoen wordt doorgeschoven naar volgende jaren.

Comeniusbeurzen

De HvA ontvangt gedurende het jaar Comeniusbeurzen als onderdeel van de Rijksbijdragebrief. Omdat deze middelen vaak halverwege of einde van het jaar worden ontvangen en de looptijd vanuit NRO over de jaargrens heen ligt, wordt er voor het niet bestede deel een bestemmingsreserve gevormd.

Flexibiliseren leraren akkoord

Eind 2020 heeft de HvA middelen ontvangen in het kader van het Bestuursakkoord flexibilisering lerarenopleidingen welke in een bestemmingsreserve zijn opgenomen. In 2023 heeft de HvA € 0,4 miljoen besteed. De bestemmingsreserve is beëindigd.

Hoger onderwijs premie

De HvA heeft een voordracht 'het project Leerlevels' ingediend voor de Nederlandse Hoger onderwijspremie 2021. De minister heeft besloten de premie behorend bij de eerste plaats aan de HvA toe te kennen van € 0,3 miljoen in 2021 (en € 0,3 miljoen voor de jaren 2022, 2023 en 2024). Vanwege de opstartfase lopen de bestedingen tijdelijk nog achter op de ontvangen middelen. De middelen zullen in 2024 en later verder worden ingezet.

Praktijkgericht onderzoek t.b.v. CoE's

Het positieve resultaat bij de CoE's als gevolg van de middelen bestuursakkoord praktijkgericht onderzoek is opgenomen in een bestemmingsreserve. Er was te weinig tijd om deze middelen nog te kunnen inzetten. De betreffende middelen (€ 0,6 miljoen) zijn besteed in 2023. De bestemmingsreserve is beëindigd.

Versterken medezeggenschap

De HvA ontvangt in de jaren 2022 t/m 2025 als onderdeel van de rijksbijdrage middelen voor het versterken van de medezeggenschap. Vanwege de opstartfase lopen de bestedingen tijdelijk nog achter op de ontvangen middelen. De middelen worden besteed in periode 2023 t/m 2025.

European University

De HvA heeft in de loop van 2023 middelen ontvangen voor het initiatief 'European University'. Deze middelen zijn opgenomen in een bestemmingsreserve ter besteding in latere jaren.

Privaat Vermogen

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

2.2. Voorzieningen (geconsolideerd)

(in miljoenen euro's)

	Stand per 1-1-2023	Dotaties	Onttrekkingen	Vrijval	Rente mutatie (bij contante waarde)	Stand per 31-12-2023	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	2,8	2,1	(1,1)	(0,4)	(0,1)	3,3	0,8	1,3	1,2
- Transitievergoeding	0,3	0,2	0,0	(0,2)	0,0	0,3	0,3	0,0	0,0
2.2.1.4. Jubileumvoorziening	1,9	0,8	(0,2)	0,0	(0,3)	2,2	0,2	0,8	1,2
2.2.1.6. Langdurig zieken	1,0	1,2	(0,7)	(0,3)	0,0	1,2	0,2	1,0	0,0
2.2.1.7. Overige personele voorzieningen									
- Duurzame Inzetbaarheid	7,7	0,0	(0,5)	(7,2)	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
- Werktijdvermindering Senioren	15,0	5,1	(3,3)	0,0	(1,1)	15,7	4,0	9,6	2,1
Totaal voorzieningen	28,7	9,4	(5,8)	(8,1)	(1,5)	22,7	5,5	12,7	4,5

Toelichting voorzieningen

Voorziening Duurzame Inzetbaarheid

De verplichting voor gespaarde DI uren is, zoals toegelicht onder de grondslagen, ultimo 2023 volledig opgenomen onder de kortlopende schulden. Vrijval voorziening duurzame inzetbaarheid is niet in het resultaat verantwoord.

2.3. Langlopende schulden (geconsolideerd)

(in miljoenen euro's)

	Hoofdsom	Stand langlopend deel 1-1-2023	Stand kortlopend deel 1-1-2023	Stand totale schuld 1-1-2023	Aangegane leningen in 2023	Aflossingen in 2023	Stand totale schuld 31-12-2023	Stand kortlopend deel 31-12-2023	Stand langlopend deel 31-12-2023	Bedrag looptijd 1 t/m 5 jaar	Bedrag looptijd > 5 jaar	Rentevoet
2.3.3. Kredietinstellingen												
- BNG (Bank Ned.Gem.)	17,6	8,7	0,7	9,4	0,0	0,7	8,7	0,7	8,0	3,2	4,8	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	19,6	0,7	20,3	0,0	0,7	19,6	0,7	18,9	3,2	15,7	
2.3.5. Ministerie van Financiën	190,0	107,7	6,3	114,0	0,0	6,3	107,7	6,3	101,4	25,3	76,0	4,11%
2.3.7. Overige	0,1	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	
Totaal langlopende schulden	218,6	127,3	7,0	134,3	0,0	7,0	127,3	7,0	120,3	28,5	91,7	

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.

Indien de HvA niet meer aan zijn betalingsverplichtingen kan voldoen heeft de leningverstrekker het recht om executoriaal beslag te leggen op het betreffende onderpand.

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 € 143,58 miljoen.

2.4. Kortlopende schulden (geconsolideerd)

(in miljoenen euro's)

	31-12-2023	31-12-2022
2.4.3. Schulden aan kredietinstellingen	7,0	7,0
2.4.7. Vooruit gefactureerde termijnen projecten	15,4	13,6
2.4.8. Crediteuren	5,7	8,7
2.4.9. Belastingen en premies sociale verzekeringen		
Loonheffing	19,1	17,4
Omzetbelasting	0,7	0,9
Premies sociale verzekeringen	1,0	0,9
Overige belastingen	0,2	3,6
Subtotaal Belastingen en premies sociale verzekeringen	<u>21,0</u>	<u>22,8</u>
2.4.12. Overige kortlopende schulden	0,8	1,7
2.4.13. Vooruitontvangen college-, cursus-, les- en examengelden	37,2	36,0
2.4.14. Vooruitontvangen subsidies OCW / EZ ¹	2,1	12,9
2.4.16. Vooruitontvangen bedragen	3,6	1,1
2.4.17. Vakantiegeld en vakantiedagen	23,2	19,7
2.4.19. Overige overlopende passiva	33,7	19,7
<u>Totaal kortlopende schulden</u>	<u>149,7</u>	<u>143,2</u>

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

De HvA beschikt over een roodstand-faciliteit binnen Schatkistbankieren van € 28,4 miljoen. De roodstand-faciliteit is bedoeld voor het tijdelijk opvangen van (onvoorziene) korte termijn verplichtingen.

¹ NPO AP (Aanvullende Post) zijn aangemerkt als niet normatieve Rijksbijdrage en worden toegerekend aan de periode waarin de bestedingen worden gedaan. Deze post bestaat voornamelijk uit het nog niet bestede deel van de NPO AP middelen. Daarnaast wordt in deze post het saldo opgenomen van de ultimo boekjaar nog te besteden bedragen voor subsidieprojecten zoals vermeld in Model G.

De toename van de overlopende passiva is voornamelijk het gevolg van de opgenomen verplichting voor gespaarde uren voor duurzame inzetbaarheid.

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:

	31-12-2023	31-12-2022
Vooruitgefactureerd (2.4.7.)	(15,4)	(13,6)
Vooruitbetaalde kosten (onderdeel van 1.2.2.12.)	5,2	4,2
Saldo positie inzake onderzoeksprojecten	<u>(10,2)</u>	<u>(9,4)</u>

Model G - Verantwoording van subsidies

(in duizenden euro's)

G1 Verantwoording van subsidies zonder verrekeningsclausule

Omschrijving	Toewijzing Kenmerk	Toewijzing Datum	Bedrag van de toewijzing	Ontvangen saldo ultimo 2023	Prestatie afgerond?
Subsidie studieverlof HBO 2023	1350175-1	22-8-2023	623,9	623,9	Ja
Subsidie studieverlof HBO 2023	1353371-1	20-10-2023	-4,9	-4,9	Ja
Subsidie studieverlof HBO 2023	1366918-2	21-11-2023	-4,9	-4,9	Ja
Subsidie studieverlof HBO 2023	1382019-1	19-12-2023	-12,9	-12,9	Ja
Toekenning aanvraag voorlopers onderwijsregio's (pervoerderschap)	VOWR2319	24-11-2023	100,0	100,0	Lopend
Subsidieregeling virtuele internationale samenwerkingsprojecten hoger onderwijs (HO&S/27206364):					
	VIS22055	3-5-2022	15,0	15,0	Ja
	VIS22056	3-5-2022	15,0	15,0	Ja
	VIS22057	3-5-2022	15,0	15,0	Ja
	VIS22058	3-5-2022	15,0	15,0	Ja
	VIS22059	3-5-2022	15,0	15,0	Terugbetaling middelen
	VIS22060	3-5-2022	15,0	15,0	Ja
	VIS229054	8-11-2022	15,0	15,0	Ja
	VIS229056	8-11-2022	15,0	15,0	Terugbetaald
	VIS229062	8-11-2022	15,0	15,0	Ja
	VIS23084	20-4-2023	15,0	15,0	Ja
	VIS23085	20-4-2023	15,0	15,0	Lopend
	VIS23086	20-4-2023	15,0	15,0	Lopend
	VIS239063	6-12-2023	15,0	15,0	Lopend
	VIS239064	6-12-2023	15,0	15,0	Lopend
	VIS239065	6-12-2023	15,0	15,0	Lopend
	Totaal		926,2	926,2	

Niet in de balans opgenomen verplichtingen en rechten (geconsolideerd)

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.

(bedragen in miljoenen euro's)

Omschrijving	< 1 jaar	1-5 jaar	> 5 jaar	Totaal
Bewakingskosten	1,6	0,0	0,0	1,6
Personele inhuur	0,0	0,0	0,0	0,0
Huurkosten	2,1	5,1	2,7	9,9
Onderhoudscontracten	1,2	1,2	0,0	2,4
Energie	3,4	1,1	0,0	4,5
Schoonmaakkosten	3,5	0,8	0,0	4,3
Sponsoring	0,1	0,2	0,0	0,3
ICT-verplichtingen	2,1	1,4	0,0	3,5
Externe diensten divers	0,0	0,0	0,0	0,0
Erfpacht canon	0,3	1,1	6,9	8,3
Investeringsverplichtingen	1,0	0,0	0,0	1,0
Kantoorbenodigdheden	0,2	0,0	0,0	0,2
Verplichtingen	15,5	10,9	9,6	36,0
Huuropbrengsten	2,5	5,4	0,6	8,5
Rechten	2,5	5,4	0,6	8,5

In de jaarrekening van 2022 waren de verplichtingen < 1 jaar € 17,1 mln. en de rechten < 1 jaar € 2,6 mln.

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.

Er is een drietal bankgaranties verstrekt conform standaard bankverklaring ultimo boekjaar voor een gezamenlijke waarde van € 0,2 mln.

Uitsplitsing van de onderscheiden posten van de geconsolideerde exploitatierekening

3. Baten (geconsolideerd)

(in miljoenen euro's)

	2023	2022
3.1. Rijksbijdragen		
3.1.1.1. Rijksbijdragen OCW	399,3	401,0
3.1.2.1. Overige subsidies OCW ¹	11,5	12,7
<u>Totaal Rijksbijdragen</u>	<u>410,8</u>	<u>413,7</u>

¹ De post betreft voornamelijk het bestede deel van de ontvangen NPO AP middelen in de Rijksbijdrage en de subsidie studieverlof.

Toelichting Rijksbijdragen

De totale rijksbijdragen 2023 zijn € 2,9 miljoen lager dan 2022. Dit verschil is als volgt te specificeren:

- compensatie voor de ontwikkeling van lonen en prijzen in 2023 en een inhaal prijseffect over 2022 (+ €22,1 miljoen);
- toename studievoorschotmiddelen in 2023 (+ €1,6 miljoen);
- toerekening niet-normatieve rijksbijdrage NPO AP op basis van bestedingen 2023 (+ €10,8 miljoen);
- toevoeging van middelen uit het bestuursakkoord (+ €10,2 miljoen); en
- afloop NPO AP programma in 2022 (- €47,6 miljoen) m.n. door beëindiging maatregel halvering collegegelden.

Baten (geconsolideerd) (vervolg)

(in miljoenen euro's)

	2023	2022
3.3. Wettelijke college- / cursus- / examengelden		
3.3.3. College- / cursus- / examengelden	91,7	64,4
<u>Totaal rijksbijdragen</u>	<u>91,7</u>	<u>64,4</u>

De wettelijke college-/cursus-/examengelden over 2023 bedragen € 91,7 miljoen en bestaan voor € 90,1 miljoen uit collegegelden en € 1,6 miljoen uit baten inzake externe minoren (KOM).

De toename ten opzichte van 2022 bedraagt € 27,3 miljoen en is voornamelijk het gevolg van de eenmalige halvering van de collegegeldtarieven in 2021/2022. Dit was een maatregel vanuit het Nationaal Programma Onderwijs vanwege de achterstanden die in het onderwijs werden opgelopen door de coronacrisis en de maatregelen die daaruit volgden.

De daling van het aantal studenten dat zich heeft ingeschreven bij de HvA in studiejaar 2022/2023 en 2023/2024 resulteert in een negatief hoeveelheidsverschil van € 2,5 miljoen.

Collegegelden

	Realisatie 2023	Realisatie 2022
<i>(in miljoenen euro's)</i>		
Collegegelden studenten	90,1	62,8
Gemiddeld aantal studenten	46.163	48.089
Gemiddelde opbrengst per student	1.951	1.306
Gemiddelde opbrengst per student 2023 t.o.v. 2022	49,4%	

Baten (geconsolideerd) (vervolg)

(in miljoenen euro's)

	2023	2022
3.4. Baten werk in opdracht van derden		
3.4.1. Contractonderwijs	6,0	5,2
3.4.2. Contractonderzoek		
3.4.2.1. Internationale organisaties	1,8	1,1
3.4.2.2. Nationale overheden	1,2	2,2
3.4.2.3. NWO	10,0	9,1
3.4.2.5. Overige non-profitorganisaties	5,6	4,0
3.4.2.6. Bedrijven	0,8	0,6
3.4.2.7. Mutatie OHW	(0,9)	(1,5)
3.4.2.8. Penvoerderschappen	(2,4)	(2,3)
Totaal Contractonderzoek	<u>16,1</u>	<u>13,2</u>
3.4.5. Overige baten in opdracht van derden	4,1	3,3
Totaal baten werk in opdracht van derden	<u>26,2</u>	<u>21,7</u>
	2023	2022
3.5. Overige baten		
3.5.1. Opbrengst verhuur	4,7	4,3
3.5.2. Detachering personeel	7,4	6,4
3.5.10. Overige	1,9	3,0
Totaal overige baten	<u>14,0</u>	<u>13,7</u>

Toelichting aard belangrijkste prestatieverplichtingen:

- Het verzorgen van onderwijs en onderzoek op contractbasis;
- Het verhuren van gebouwen en accommodaties;
- Het detacheren van personeel.

4. Lasten (geconsolideerd)

(in miljoenen euro's)

	2023	2022
4.1. Personeelslasten		
4.1.1. Lonen, salarissen, sociale lasten en pensioenlasten		
4.1.1.1. Lonen en salarissen	284,4	260,9
4.1.1.2. Sociale lasten	39,9	33,3
4.1.1.5. Pensioenlasten	40,8	42,6
Subtotaal Lonen, salarissen, sociale lasten en pensioenlasten	<u>365,1</u>	<u>336,8</u>
4.1.2. Overige personele lasten		
4.1.2.1. Mutaties personele voorzieningen	(6,0)	(2,7)
4.1.2.2. Lasten personeel niet in loondienst	42,4	39,6
4.1.2.3. Overige	32,9	18,1
Subtotaal overige personele lasten	<u>69,3</u>	<u>55,0</u>
4.1.3.3. Overige uitkeringen	(2,5)	(2,7)
<u>Totaal personeelslasten</u>	<u>431,9</u>	<u>389,1</u>
	2023	2022
Gemiddeld aantal fte's verslagperiode		
OP	2.269	2.249
OBP	1.484	1.375
Totaal HvA enkelvoudig	<u>3.753</u>	<u>3.624</u>
Geconsolideerde gelieerden	80	106
Totaal HvA geconsolideerd	<u>3.833</u>	<u>3.730</u>

Toelichting personeelslasten

Gedurende 2023 werkten er circa 10 HvA medewerkers (gedeeltelijk) vanuit het buitenland.

De totale personeelslasten over 2023 bedragen € 431,9 miljoen en zijn daarmee € 42,8 miljoen hoger dan vorig jaar.

De loonkosten 2023 zijn € 28,3 miljoen hoger dan in 2022. De gemiddelde bezetting is in 2023 103 fte hoger dan in 2022. De toename van het aantal fte hangt samen met de inzet van de NPO middelen en de bestuursakkoord middelen. Daarnaast zijn de loonlasten gestegen door de structurele verhogingen per 1 juli (gemiddeld 10%), éénmalige uitkering € 833,- naar rato dienstverband in september en reguliere periodieke verhogingen.

<i>Ontwikkeling loonkosten</i>	Realisatie 2023	Realisatie 2022
Loonkosten personeel in dienst (in miljoen euro's)	365,1	336,8
Gemiddelde aantal fte in dienst	3.833	3.730
Gemiddelde loonkosten per fte (in euro's)	95.252	90.295
Mutatie gemiddeld aantal fte	2,8%	4,2%
Mutatie gemiddelde loonkosten per fte	5,5%	3,3%

De mutaties personele voorzieningen nemen per saldo € 2,9 miljoen af. Dit is grotendeels toe te rekenen aan de verschuiving van de voorziening duurzame inzetbaarheid van de voorzieningen naar de kortlopende schulden.

De kosten inhuur derden zijn in 2023 € 2,8 miljoen hoger dan in 2022. Hoog ziekteverzuim, krapte op de arbeidsmarkt, inzet van NPO middelen en bestuursakkoord middelen hebben mede geleid tot extra inzet van externen.

De toename in de overige personeelskosten bedraagt € 14,2 miljoen. Belangrijke oorzaken zijn:

- een verschuiving van de verplichting voor duurzame inzetbaarheid spaaruren naar de kortlopende schulden;
- toename verplichting voor vakantiedagen;
- hogere kosten AOV waaronder een afkoop als gevolg van cao 23/24; en
- een opgenomen verplichting voor OP-ers die niet in de gelegenheid zijn geweest om toegekende DI uren o.g.v. cao 23/24 op te nemen in de tweede helft van 2023.

De dekkingsgraad van Stichting Bedrijfspensioenfonds ABP per ultimo boekjaar bedraagt 110,5%.

Bezoldiging bestuurders en toezichhouders HvA 2023

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 baten voor 2021 (t-2) bedragen meer dan € 200 miljoen en dat levert 10 complexiteitspunten op. Het aantal studenten op 1 oktober 2021 (t-2) bedroeg meer dan 20.000 studenten, waardoor 5 complexiteitspunten kunnen worden toegerekend. De HvA verzorgt onderwijs in zes onderwijssoorten of -sectoren, hetgeen wat resulteert in 5 complexiteitspunten.

De HvA trekt uit deze gegevens de conclusie dat in totaal 20 complexiteitspunten toegerekend kunnen worden, de maximale score (klasse G). Voor deze klasse geldt in 2022 een bezoldigingsmaximum van € 223.000, inclusief belaste kostenvergoedingen en pensioenbijdrage werkgever).

College van Bestuur

De bestuurders en toezichhouders 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 2023:

- drs. J.E.A.M. (Jopie) Nooren (voorzitter College van Bestuur);
- dr. J.G.M. (Hanneke) Reuling (vice voorzitter College van Bestuur);
 - In december 2023 heeft mevr. Reuling aangekondigd de HvA per 1 april 2024 te verlaten;
- dr. G.R. (Geleyn) Meijer (Rector);

Raad van Toezicht

De RvT bestaat uit de volgende personen:

- Mr. G.V.M. (Gala) Veldhoen (voorzitter)
- R. (Rinse) de Jong RA (tot 1 februari 2023);
- Drs. R.N. (Nur) Nurmohamed RA (vanaf 1 januari 2023)
- R.P.J. (Ron) de Mos;
- Prof. dr. V.A.J. (Valerie) Frissen;
- Dr. H. C. (Henno) Theisens;
- Drs. Y.E.M (Yolanda) Verdonk – van Lokven (vanaf 1 april 2023)

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>	drs. J.E.A.M. Nooren	dr. J.G.M. Reuling	Dr. G.R. Meijer
Functiegegevens	Voorzitter	Vice Voorzitter	Rector
Aanvang en einde functievervulling in 2023	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1-31/12
Omvang dienstverband (in fte)	1	1	1
Dienstbetrekking?	ja	ja	ja
Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum 2023	223.000	223.000	223.000
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	200.178	179.728	179.585
Beloningen betaalbaar op termijn	22.566	22.487	22.487
<i>Subtotaal</i>	<i>222.744</i>	<i>202.215</i>	<i>202.072</i>
-/- Onverschuldigd betaald bedrag			
Totaal bezoldiging	222.744	202.215	202.072
Het bedrag van de overschrijding	nvt	nvt	nvt
Reden waarom overschrijding al dan niet toegestaan	nvt	nvt	nvt
Gegevens 2022	drs. J.E.A.M. Nooren	dr. J.G.M. Reuling	dr. G.R. Meijer
Functiegegevens	Voorzitter	Vice voorzitter	Rector
Aanvang en einde functievervulling in 2022	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12
Omvang dienstverband 2022 (in fte)	1	1	1
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	191.688	170.410	170.553
Beloningen betaalbaar op termijn	23.929	23.469	23.469
Totaal bezoldiging 2022	215.617	193.879	194.022
Individueel toepasselijk maximum	216.000	216.000	216.000

1b. Leidinggevende topfunctionaris zonder dienstbetrekking

In 2023 was geen sprake van leidinggevende topfunctionarissen zonder dienstbetrekking.

1c. Toezichthoudende topfunctionarissen

bedragen x € 1 (excl. evt. BTW)	mr. G.V.M. Veldhoen	R. de Jong RA	R.P.J. de Mos	prof. dr. V.A.J. Frissen	dr. H.C. Theisens	drs. R.N. Nurmohamed	drs. Y.E.M. Verdonk-van Lokven
Functiegegevens	Voorzitter	lid	lid	lid	lid	lid	lid
Aanvang en einde functievervulling in 2023	1/1-31/12	1/1-31/1	1/1-31/12	1/1-31/12	1/1-31/12	1/1-31/12	1/4-31/12
Individueel WNT-maximum	33.450	1.894	22.300	22.300	22.300	22.300	16.801
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	24.000	1.333	16.000	16.000	16.000	16.000	12.000
Beloningen betaalbaar op termijn	0	0	0	0	0	0	0
<i>Subtotaal</i>	<i>24.000</i>	<i>1.333</i>	<i>16.000</i>	<i>16.000</i>	<i>16.000</i>	<i>16.000</i>	<i>12.000</i>
-/- Onverschuldigd betaald bedrag	0	0	0	0	0	0	0
Totaal bezoldiging	24.000	1.333	16.000	16.000	16.000	16.000	12.000
Het bedrag van de overschrijding	0	0	0	0	0	0	0
Verplichte motivering indien overschrijding	nvt	nvt	nvt	nvt	nvt	nvt	nvt
Gegevens 2022	mr. G.V.M. Veldhoen	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 2022	1/1-31/12	1/1-31/12	1/1-31/12	1/1-31/12	1/1-31/12		
Totaal bezoldiging 2022	24.000	16.000	16.000	16.000	16.000		
Individueel WNT maximum	32.400	21.600	21.600	21.600	21.600		

2. Uitkeringen wegens beëindiging dienstverband aan topfunctionarissen

In 2023 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)

	2023	2022
4.2. Afschrijvingen		
4.2.1. Afschrijvingen immateriële vaste activa	0,1	0,2
4.2.2. Afschrijvingen materiële vaste activa	24,6	22,1
Bijzondere waardeverminderingen ¹	(0,6)	(0,5)
<u>Totaal afschrijvingen</u>	<u>24,1</u>	<u>21,8</u>

¹ In 2014 heeft een bijzondere waardevermindering op de parkeergarage 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 is (€ 0,6 miljoen).

	2023	2022
4.3. Huisvestingslasten		
4.3.1. Huurlasten	3,6	7,5
4.3.2. Verzekeringslasten	0,3	0,2
4.3.3. Onderhoudslasten (klein onderhoud)	5,4	5,9
4.3.4. Energie en water	6,7	3,6
4.3.5. Schoonmaakkosten	4,8	4,7
4.3.6. Belastingen en heffingen ter zake van huisvesting	1,3	0,7
4.3.8. Overige huisvestingslasten	2,7	3,6
<u>Totaal huisvestingslasten</u>	<u>24,8</u>	<u>26,2</u>

4. Lasten (geconsolideerd) (vervolg)

(in miljoenen euro's)

	2023	2022
4.4. Overige lasten		
4.4.1. Administratie en beheerslasten		
Specificatie:		
4.4.1.1. Kosten onderzoek jaarrekening ¹	0,3	0,4
4.4.1.2. Andere controleopdrachten	0,1	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
	0,4	0,4
4.4.2. Inventaris en apparatuur	5,2	5,0
4.4.3. Leer- en hulpmiddelen	9,9	11,1
4.4.4. Mutaties overige voorzieningen	0,1	0,1
4.4.5. Overige lasten		
Subsidies en overdrachten	1,5	0,9
Reis- en verblijfkosten	3,4	2,6
Studievoorzichting	1,5	1,5
Druk- en kopieerwerk	1,1	1,0
Externe diensten	14,5	11,9
Automatisering	12,9	12,2
Kantoorbehoeften	3,0	3,4
Catering en representatie	4,0	3,3
Congressen en seminars	0,7	0,5
Overige exploitatiekosten	(0,7)	0,2
Subtotaal overige lasten	41,9	37,5
<u>Totaal overige lasten</u>	57,5	54,1

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 2023 is verricht door PricewaterhouseCoopers Accountants N.V. De geschatte kosten van de controle drukken op het gecontroleerde boekjaar. Van het totaalbedrag aan accountantskosten had € 0,3 miljoen betrekking op de Hogeschool zelf. De accountantskosten worden toegerekend aan het betreffende boekjaar.

Financiële baten en lasten (geconsolideerd)

(in miljoenen euro's)

	2023	2022
6. Financiële baten en lasten		
6.1. Financiële baten		
6.1.1. Rentebaten en soortgelijke opbrengsten	4,0	0,5
6.2. Financiële lasten		
6.2.1. Rentelasten en soortgelijke lasten	5,6	6,0
Totaal financiële baten en lasten	<u>(1,6)</u>	<u>(5,5)</u>
7. Belastingen	(0,2)	(3,6)
Totaal belastingen	<u>(0,2)</u>	<u>(3,6)</u>
8. Resultaat deelnemingen	0,0	0,0
Totaal resultaat deelnemingen	<u>0,0</u>	<u>0,0</u>
9. Aandeel derden in resultaat	0,0	0,0
Totaal aandeel derden in resultaat	<u>0,0</u>	<u>0,0</u>

Grondslagen van waardering en resultaatbepaling enkelvoudige jaarrekening

Algemeen

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

Enkelvoudige balans per 31 december 2023

(in miljoenen euro's)

De balans is na resultaatbestemming opgesteld.

	31-12-2023	31-12-2022
1. Activa		
1.1. Vaste Activa		
1.1.1. Immateriële vaste activa	0,1	0,2
1.1.2. Materiële vaste activa	321,9	335,1
1.1.3. Financiële vaste activa	7,4	6,9
<u>Totaal vaste activa</u>	<u>329,4</u>	<u>342,2</u>
1.2. Vlottende Activa		
1.2.1. Voorraden	0,0	0,0
1.2.2. Vorderingen ¹	18,0	13,9
1.2.3. Effecten	0,0	0,0
1.2.4. Liquide middelen	105,9	101,5
<u>Totaal vlottende activa</u>	<u>123,9</u>	<u>115,4</u>
<u>Totaal activa</u>	<u>453,3</u>	<u>457,6</u>
2. Passiva		
2.1. Eigen vermogen	161,9	159,3
2.2. Voorzieningen	22,7	28,7
2.3. Langlopende schulden	120,3	127,3
2.4. Kortlopende schulden ¹	148,4	142,3
<u>Totaal passiva</u>	<u>453,3</u>	<u>457,6</u>

¹ Voor presentatie-doeleinden heeft een verschuiving plaatsgevonden van € 0.2 miljoen van vorderingen naar kortlopende schulden. Vergelijkende cijfers zijn aangepast.

Enkelvoudige staat van baten en lasten 2023

(in miljoenen euro's)

	2023	Begroting 2023	2022
3. Baten			
3.1. Rijksbijdragen	410,8	383,0	413,7
3.3. Wettelijke college- / cursus- / examengelden	91,7	92,9	64,4
3.4. Baten werk in opdracht van derden	26,1	36,5	21,7
3.5. Overige baten	14,1	14,1	13,7
Totaal baten	<u>542,7</u>	<u>526,5</u>	<u>513,5</u>
4. Lasten			
4.1. Personeelslasten	433,1	420,0	390,5
4.2. Afschrijvingen	24,1	25,1	21,8
4.3. Huisvestingslasten	24,8	22,5	26,2
4.4. Overige lasten	57,0	55,0	53,8
Totaal lasten	<u>539,0</u>	<u>522,6</u>	<u>492,3</u>
<u>Saldo baten en lasten</u>	3,7	3,9	21,2
6. Financiële baten en lasten			
6.1. Financiële baten	4,0	0,0	0,5
6.2. Financiële lasten	5,6	5,6	5,9
<u>Saldo financiële baten en lasten</u>	(1,6)	(5,6)	(5,4)
<u>Resultaat</u>	2,1	(1,7)	15,8
7. Belastingen	0,0	0,0	(3,4)
8. Resultaat deelnemingen	0,5	0,5	0,8
<u>Resultaat na belastingen</u>	2,6	(1,2)	13,2
9. Aandeel derden in resultaat	0,0	0,0	0,0
<u>Netto resultaat</u>	<u>2,6</u>	<u>(1,2)</u>	<u>13,2</u>

Enkelvoudig kasstroomoverzicht 2023

(in miljoenen euro's)

	2023	2022
Kasstroom uit operationele activiteiten		
Saldo Baten en Lasten	3,7	21,2
4.2. Aanpassing voor: Afschrijvingen	24,8	22,3
2.2. Waardeveranderingen	(0,6)	(0,5)
2.2. Mutatie voorzieningen	(6,0)	(2,6)
<i>Mutatie werkkapitaal</i>		
1.2.1. Voorraden	0,0	0,0
1.2.2. Vorderingen	(4,1)	(1,0)
2.4. Kortlopende schulden	6,1	29,7
<i>Totaal kasstroom uit bedrijfsoperaties</i>	23,9	69,1
6.1.1. Ontvangen interest	4,0	0,5
6.2.1. Betaalde interest	(5,6)	(5,9)
7. Vennootschapsbelasting	0,0	(3,4)
	(1,6)	(8,8)
<u>Totaal kasstroom uit operationele activiteiten</u>	22,3	60,3
Kasstroom uit investeringsactiviteiten		
1.1.1. Immateriële vaste activa		
Investerings	0,0	0,0
Desinvesteringen	0,0	0,0
1.1.2. Materiële vaste activa		
Investerings	(11,0)	(30,5)
Desinvesteringen	0,2	0,6
1.1.3. Financiële vaste activa	0,0	0,0
<u>Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten</u>	(10,8)	(29,9)
Kasstroom uit financieringsactiviteiten		
2.3. Nieuw opgenomen leningen	0,0	0,0
2.3. Aflossing langlopende schulden ¹	(7,0)	(7,1)
<u>Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten</u>	(7,0)	(7,1)
Overige balansmutaties	(0,1)	0,0
1.2.4. <u>Mutatie liquide middelen</u>	4,4	23,3
Balanspositie liquide middelen:		
1.2.4. Beginstand liquide middelen	101,5	78,2
1.2.4. Mutatie liquide middelen	4,4	23,3
1.2.4. <u>Eindstand liquide middelen</u>	105,9	101,5

¹Conform overeenkomst zou € 3,2 miljoen van de langlopende leningen ultimo 2023 worden afgelost. Deze incassering heeft begin januari plaatsgevonden.

Uitsplitsing van de onderscheiden posten van de enkelvoudige balans

1.1. Vaste activa (enkelvoudig)

(in miljoenen euro's)

	Aanschafprijs 1-1-2023	Afschrijving cumulatief 1-1-2023	Boekwaarde 1-1-2023	Investerings	Desinvesteringen aanschafprijs	Desinvesteringen afschrijvingen	Bijzondere waardevermindering	Afschrijvingen	Aanschafprijs 31-12-2023	Afschrijving cumulatief 31-12-2023	Boekwaarde 31-12-2023
1.1.1. Immateriële vaste activa											
1.1.1.5. Systemen en software	13,5	13,3	0,2	0,0	0,0	0,0	0,0	0,1	13,5	13,4	0,1
<u>Totaal imm. vaste activa</u>	13,5	13,3	0,2	0,0	0,0	0,0	0,0	0,1	13,5	13,4	0,1
1.1.2. Materiële vaste activa											
1.1.2.1. Gebouwen, terreinen en verbouwingen	529,1	216,5	312,6	5,1	0,9	0,9	(0,6)	19,1	533,4	234,1	299,3
1.1.2.3. Inventaris en apparatuur	97,7	76,5	21,2	5,3	3,0	2,8	0,0	5,6	100,0	79,3	20,7
1.1.2.5. Vaste bedrijfsmiddelen in uitvoering en vooruitbetaald	1,3	0,0	1,3	0,6	0,0	0,0	0,0	0,0	1,9	0,0	1,9
<u>Totaal mat. vaste activa</u>	628,1	293,0	335,1	11,0	3,9	3,7	(0,6)	24,7	635,3	313,4	321,9

1.1. Vaste activa (enkelvoudig) [vervolg]

(in miljoenen euro's)

	Boekwaarde 1-1-2023	Investerings en verstrekte leningen	Desinvesteringen en afgeloste leningen	Resultaat deelnemingen	Boekwaarde 31-12-2023
1.1.3. Financiële vaste activa					
1.1.3.1. Deelnemingen in groepsmaatschappijen					
HvA Ventures Holding BV	5,1	0,0	0,0	0,4	5,5
Stichting HvanA	0,2	0,0	0,0	0,1	0,3
Subtotaal deelnemingen in groepsmaatschappijen	<u>5,3</u>	<u>0,0</u>	<u>0,0</u>	<u>0,5</u>	<u>5,8</u>
1.1.3.2. Overige deelnemingen	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
1.1.3.8. Overige vorderingen	1,6	0,0	0,0	0,0	1,6
<u>Totaal financiële vaste activa</u>	<u>6,9</u>	<u>0,0</u>	<u>0,0</u>	<u>0,5</u>	<u>7,4</u>

De gehanteerde rentevoet van de overige vorderingen is als volgt:
Overige leningen u/g (Deutsche Bank 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.

	31-12-2023	31-12-2022
1.2.2. Vorderingen		
1.2.2.1. Debiteuren algemeen	3,0	3,0
1.2.2.4. Vorderingen op groepsmaatschappijen		
HvA Ventures Holding BV	0,6	0,6
Stichting HvanA	0,2	0,2
Subtotaal groepsmaatschappijen	<u>0,8</u>	<u>0,8</u>
1.2.2.6. Vorderingen op personeel	0,3	0,0
1.2.2.7. Vorderingen studenten/deelnemers/cursisten	1,2	1,2
1.2.2.10. Overige vorderingen	0,1	0,1
1.2.2.12. Vooruitbetaalde kosten	9,6	7,0
1.2.2.15. Overlopende activa overige	3,9	2,6
1.2.2.16. Voorziening oninbaarheid	(0,9)	(0,8)
<u>Totaal vorderingen</u>	<u>18,0</u>	<u>13,9</u>

1.2.3. Effecten

De HvA heeft geen effecten.

	31-12-2023	31-12-2022
1.2.4. Liquide middelen		
1.2.4.2. Tegoeden op bankrekeningen	105,9	101,5
<u>Totaal liquide middelen</u>	<u>105,9</u>	<u>101,5</u>

2.1. Eigen vermogen (enkelvoudig)

(in miljoenen euro's)

	Stand per 1-1-2023	Resultaat	Overige mutaties	Stand per 31-12-2023
2.1.1. Groepsvermogen				
2.1.1.1. Algemene reserve	150,4	3,6	0,0	154,0
2.1.1.2. Bestemmingsreserves publiek	5,0	(1,5)	0,0	3,5
2.1.1.3. Bestemmingsreserves privaat	3,9	0,5	0,0	4,4
<u>Totaal eigen vermogen</u>	<u>159,3</u>	<u>2,6</u>	<u>0,0</u>	<u>161,9</u>
Uitsplitsing				
2.1.1.2. Bestemmingsreserves publiek				
- Studievoorschotmiddelen	1,9	(0,7)	0,0	1,2
- Regionale samenwerkingsverbanden	1,0	0,1	0,0	1,1
- Comeniusbeurzen	0,5	(0,1)	0,0	0,4
- Flexibiliseren leraren akkoord	0,4	(0,4)	0,0	0,0
- Hoger onderwijs premie	0,4	(0,1)	0,0	0,3
- Praktijkgericht onderzoek t.b.v. CoE's	0,6	(0,6)	0,0	0,0
- Medezeggenschap	0,2	0,0	0,0	0,2
- European University	0,0	0,3	0,0	0,3
<u>Totaal bestemmingsreserve publiek</u>	<u>5,0</u>	<u>(1,5)</u>	<u>0,0</u>	<u>3,5</u>
2.1.1.3. Bestemmingsreserves privaat				
- Privaat vermogen HvA Ventures Holding	3,9	0,5	0,0	4,4
<u>Totaal bestemmingsreserves privaat</u>	<u>3,9</u>	<u>0,5</u>	<u>0,0</u>	<u>4,4</u>

Bestemming van het resultaat

Zie toelichting bij geconsolideerd eigen vermogen.

2.1. Eigen vermogen (enkelvoudig) (vorig boekjaar)

(in miljoenen euro's)

	Stand per 1-1-2022	Resultaat	Overige mutaties	Stand per 31-12-2022
2.1.1. Groepsvermogen				
2.1.1.1. Algemene reserve	139,4	11,7	(0,7)	150,4
2.1.1.2. Bestemmingsreserves publiek	3,5	0,8	0,7	5,0
2.1.1.3. Bestemmingsreserves privaat	3,2	0,7	0,0	3,9
Totaal eigen vermogen	146,1	13,2	0,0	159,3
Uitsplitsing				
2.1.1.2. Bestemmingsreserves publiek				
- Studievoorschotmiddelen	2,1	(0,2)	0,0	1,9
- Regionale samenwerkingsverbanden	0,3	0,7	0,0	1,0
- Nationaal platform praktijkgericht onderzoek	0,2	(0,2)	0,0	0,0
- Comeniusbeurzen	0,9	(0,4)	0,0	0,5
- Flexibiliseren leraren akkoord	0,5	(0,1)	0,0	0,4
- Onbekostigd onderwijs	(0,7)	0,0	0,7	0,0
- Hoger onderwijs premie	0,3	0,1	0,0	0,4
- Praktijkgericht onderzoek t.b.v. CoE's	0,0	0,6	0,0	0,6
- Medezeggenschap	0,0	0,2	0,0	0,2
Totaal bestemmingsreserve publiek	3,5	0,8	0,7	5,0
2.1.1.3. Bestemmingsreserves privaat				
- Privaat vermogen HvA Ventures Holding	3,2	0,7	0,0	3,9
Totaal bestemmingsreserves privaat	3,2	0,7	0,0	3,9

Bestemming van het resultaat

Zie toelichting bij geconsolideerd eigen vermogen.

2.2. Voorzieningen (enkelvoudig)

(in miljoenen euro's)

	Stand per 1-1-2023	Dotaties	Onttrekkingen	Vrijval	Rente mutatie (bij contante waarde)	Stand per 31-12-2023	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	2,8	2,1	(1,1)	(0,4)	(0,1)	3,3	0,8	1,3	1,2
- Transitievergoeding	0,3	0,2	0,0	(0,2)	0,0	0,3	0,3	0,0	0,0
2.2.1.4. Jubileumvoorziening	1,9	0,8	(0,2)	0,0	(0,3)	2,2	0,2	0,8	1,2
2.2.1.6. Langdurig zieken	1,0	1,2	(0,7)	(0,3)	0,0	1,2	0,2	1,0	0,0
2.2.1.7. Overige personele voorzieningen									
- Duurzame Inzetbaarheid	7,7	0,0	(0,5)	(7,2)	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
- Werkijdvermindering Senioren	15,0	5,1	(3,3)	0,0	(1,1)	15,7	4,0	9,6	2,1
Totaal voorzieningen	28,7	9,4	(5,8)	(8,1)	(1,5)	22,7	5,5	12,7	4,5

2.3. Langlopende schulden (enkelvoudig)

(in miljoenen euro's)

	Hoofdsom	Stand langlopend deel 1-1-2023	Stand kortlopend deel 1-1-2023	Stand totale schuld 1-1-2023	Aangegane leningen in 2023	Aflossingen in 2023	Stand totale schuld 31-12-2023	Stand kortlopend deel 31-12-2023	Stand langlopend deel 31-12-2023	Bedrag looptijd 1 t/m 5 jaar	Bedrag looptijd > 5 jaar	Rentevoet
2.3.3. Kredietinstellingen												
- BNG (Bank Ned.Gem.)	17,6	8,7	0,7	9,4	0,0	0,7	8,7	0,7	8,0	3,2	4,8	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	19,6	0,7	20,3	0,0	0,7	19,6	0,7	18,9	3,2	15,7	
2.3.5. Ministerie van Financiën	190,0	107,7	6,3	114,0	0,0	6,3	107,7	6,3	101,4	25,3	76,0	4,11%
2.3.7. Overige ¹	0,1	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	
Totaal langlopende schulden	218,6	127,3	7,0	134,3	0,0	7,0	127,3	7,0	120,3	28,5	91,7	

¹De genoemde post betreft Canon postlockers.

2.4. Kortlopende schulden (enkelvoudig)

(in miljoenen euro's)

	31-12-2023	31-12-2022
2.4.3. Schulden aan kredietinstellingen	7,0	7,0
2.4.7. Vooruit gefactureerde termijnen projecten	15,4	13,6
2.4.8. Crediteuren	5,6	8,7
2.4.9. Belastingen en premies sociale verzekeringen		
Loonheffing	19,1	17,2
Omzetbelasting	0,7	0,9
Premies sociale verzekeringen	1,0	0,9
Overige belastingen	0,0	3,4
Subtotaal Belastingen en premies sociale verzekeringen	<u>20,8</u>	<u>22,4</u>
2.4.12. Overige kortlopende schulden	0,8	1,7
2.4.13. Vooruitontvangen college-, cursus-, les- en examengelden	37,2	36,0
2.4.14. Vooruitontvangen subsidies OCW / EZ	2,1	12,9
2.4.16. Vooruitontvangen bedragen	3,6	1,1
2.4.17. Vakantiegeld en vakantiedagen	23,2	19,7
2.4.19. Overige overlopende passiva	32,7	19,2
<u>Totaal kortlopende schulden</u>	<u>148,4</u>	<u>142,3</u>

Niet in de balans opgenomen verplichtingen en rechten (enkelvoudig)

Voor de enkelvoudige jaarrekening gelden dezelfde niet in de balans opgenomen verplichtingen en rechten als voor de geconsolideerde jaarrekening.

Uitsplitsing van de onderscheiden posten van de enkelvoudige exploitatierekening

3. Baten

(in miljoenen euro's)

	2023	2022
3.1. Rijksbijdragen		
3.1.1.1. Rijksbijdrage OCW	399,2	401,0
3.1.2.1. Overige subsidies OCW ¹	11,6	12,7
<u>Totaal Rijksbedragen</u>	<u>410,8</u>	<u>413,7</u>

¹ De post betreft voornamelijk het bestede deel van de ontvangen NPO AP middelen in de Rijksbijdrage en de subsidie studieverlof.

Toelichting Rijksbijdragen

De totale Rijksbijdragen 2023 zijn € 2,9 miljoen lager dan 2022. Dit verschil is als volgt te specificeren:

- compensatie voor de ontwikkeling van lonen en prijzen in 2023 en een inhaal prijseffect over 2022 (+ €22,1 miljoen);
- toename studievoorschotmiddelen in 2023 (+ €1,6 miljoen);
- toerekening niet-normatieve rijksbijdrage NPO AP op basis van bestedingen 2023 (+ €10,8 miljoen);
- toevoeging van middelen uit het bestuursakkoord (+ €10,2 miljoen); en
- afloop NPO AP programma in 2022 (- €47,6 miljoen) m.n. door beëindiging maatregel halvering collegegelden.

Baten (enkelvoudig) (vervolg)

(in miljoenen euro's)

	2023	2022
3.3. Wett. college- / cursus- / examengelden		
3.3.3. Collegegelden sector HBO	91,7	64,4
<u>Totaal college- / cursus- / examengelden</u>	<u>91,7</u>	<u>64,4</u>
3.4. Baten werk in opdracht van derden		
3.4.1. Contractonderwijs	6,0	5,2
3.4.2. Contractonderzoek		
3.4.2.1. Internationale organisaties	1,8	1,1
3.4.2.2. Nationale overheden	1,2	2,2
3.4.2.3. NWO	10,0	9,1
3.4.2.5. Overige non-profit organisaties	5,6	4,0
3.4.2.6. Bedrijven	0,8	0,6
3.4.2.7. Mutatie OHW	(0,9)	(1,5)
3.4.2.8. Overdracht contractsommen	(2,4)	(2,3)
Totaal Contractonderzoek	<u>16,1</u>	<u>13,2</u>
3.4.5. Overige baten in opdracht van derden	4,0	3,3
<u>Totaal baten werk in opdracht van derden</u>	<u>26,1</u>	<u>21,7</u>
3.5. Overige baten		
3.5.1. Opbrengst verhuur	4,7	4,3
3.5.2. Detachering personeel	7,5	6,4
3.5.10. Overige	1,9	3,0
<u>Totaal overige baten</u>	<u>14,1</u>	<u>13,7</u>

4. Lasten (enkelvoudig)

(in miljoenen euro's)

	2023	2022
4.1. Personeelslasten		
4.1.1. Lonen, salarissen, sociale lasten en pensioenlasten		
4.1.1.1. Lonen en salarissen	280,3	255,4
4.1.1.2. Sociale lasten	39,1	32,2
4.1.1.5. Pensioenlasten	40,5	42,1
Subtotaal Lonen, salarissen, sociale lasten en pensioenlasten	359,9	329,7
4.1.2. Overige personele lasten		
4.1.2.1. Mutatie personele voorzieningen	(6,0)	(2,7)
4.1.2.2. Lasten personeel niet in loondienst	48,7	48,1
4.1.2.3. Overige	33,0	18,1
Subtotaal overige personele lasten	75,7	63,5
4.1.3. Ontvangen vergoedingen		
4.1.3.3. Overige uitkeringen	(2,5)	(2,7)
<u>Totaal personeelslasten</u>	433,1	390,5
Gemiddeld aantal fte's verslagperiode	2023	2022
OP	2.269	2.249
OBP	1.484	1.375
Totaal HvA enkelvoudig	3.753	3.624

4. Lasten (enkelvoudig) (vervolg)

(in miljoenen euro's)

	2023	2022
4.2. Afschrijvingen		
4.2.1. Afschrijvingen immateriële vast.activa	0,1	0,2
4.2.2. Afschrijvingen materiële vaste activa	24,6	22,1
Bijzondere waarde vermindering	(0,6)	(0,5)
<u>Totaal afschrijvingslasten</u>	<u>24,1</u>	<u>21,8</u>

	2023	2022
4.3. Huisvestingslasten		
4.3.1. Huurlasten	3,5	7,5
4.3.2. Verzekeringslasten	0,3	0,2
4.3.3. Onderhoudslasten	5,5	5,9
4.3.4. Energie en water	6,7	3,6
4.3.5. Schoonmaakkosten	4,8	4,7
4.3.6. Belastingen en heffingen huisvesting	1,3	0,7
4.3.8. Overige huisvestingslasten	2,7	3,6
<u>Totaal huisvestingslasten</u>	<u>24,8</u>	<u>26,2</u>

4. Lasten (enkelvoudig) (vervolg)

(in miljoenen euro's)

	2023	2022
4.4. Overige lasten		
4.4.1. Administratie en beheerslasten		
Specificatie:		
Kosten onderzoek jaarrekening	0,3	0,4
Andere controleopdrachten	0,1	0,0
Adviezen op fiscaal terrein	0,0	0,0
Overige niet-controlediensten	0,0	0,0
Totaal accountantslasten	0,4	0,4
4.4.2. Inventaris en apparatuur	5,2	5,0
4.4.3. Leer- en hulpmiddelen	9,9	11,1
4.4.4. Mutaties overige voorzieningen	0,1	0,1
4.4.5. Overige lasten		
Subsidies en overdrachten	1,9	0,9
Reis- en verblijfkosten	3,4	2,6
Studievoorziening	1,5	1,5
Druk- en kopieerwerk	1,1	1,0
Externe diensten	13,7	11,9
Automatisering	12,8	12,2
Kantoorbehoeften	3,0	3,4
Catering en representatie	4,0	3,3
Congressen en seminars	0,7	0,5
Overige exploitatiekosten	(0,7)	(0,1)
Subtotaal overige lasten	41,4	37,2
<u>Totaal overige lasten</u>	57,0	53,8

Financiële baten en lasten (enkelvoudig)

(in miljoenen euro's)

	2023	2022
6. Financiële baten en lasten		
6.1. Financiële baten		
6.1.1. Rentebaten en soortgelijke opbrengsten	4,0	0,5
6.2. Financiële lasten		
6.2.1. Rentelasten en soortgelijke lasten	5,6	5,9
<u>Totaal financiële baten en lasten</u>	<u>(1,6)</u>	<u>(5,4)</u>
7. Belastingen	0,0	(3,4)
<u>Totaal belastingen</u>	<u>0,0</u>	<u>(3,4)</u>
8. Resultaat deelnemingen	0,5	0,8
<u>Totaal resultaat deelnemingen</u>	<u>0,5</u>	<u>0,8</u>
9. Aandeel derden in resultaat	0,0	0,0
<u>Totaal aandeel derden in resultaat</u>	<u>0,0</u>	<u>0,0</u>

Model E - Overzicht verbonden partijen

(in duizenden euro's)

Meerderheidsdeelneming (BV of NV)

	Jur. vorm	Statutaire zetel	Code activiteiten	Eigen vermogen 31-12-2023	Resultaat 2023	Omzet 2023	art. 2:403 BW	Consolidatie ja/nee	Deelname %
HvA Ventures Holding BV	BV	A'dam	4	5.514,5	428,3	6.336,3	N	J	100 %
Totaal				5.514,5	428,3	6.336,3			

Beslissende zeggenschap (stichting of vereniging)

	Jur. vorm	Statutaire zetel	Code activiteiten	Eigen vermogen 31-12-2023	Resultaat 2023	Omzet 2023	art. 2:403 BW	Consolidatie ja/nee
Stichting HvanA	Stichting	A'dam	4	258,8	4,7	389,1	N	J
Totaal				258,8	4,7	389,1		
Totaal deelnemingen				5.773,3	433,0	6.725,4		

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
VvE Muller-Lulofsgebouw en Wibauthuis	Vereniging	A'dam	4
VvE Wibauthuis	Vereniging	A'dam	4
VvE gebouwen gelegen bij Fraijlemaborg	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

Doelstelling van de in de groep opgenomen rechtspersonen

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.

Stichting HvanA

Doelstelling:

Het verzorgen en bevorderen van de informatie- en nieuwsvoorziening t.b.v. studenten en medewerkers van de Hogeschool van Amsterdam.

Gebeurtenissen na balansdatum

Er zijn geen gebeurtenissen na balansdatum.

Bestemming 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, 8 mei 2024

College van Bestuur:

Drs. J.E.A.M. Nooren

Dr. G.R. Meijer

Dr. I.J.J.H. Breukink a.i.

Raad van Toezicht:

Mr G.V.M. Veldhoen

Drs. R.N. Nurmohamed RA

R.P.J. de Mos

Prof. dr. V.A.J. Frissen

Dr. H.C. Theisens

Drs. Y.E.M. Verdonk - van Lokven

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 2023

Ons oordeel

Wij hebben de jaarrekening 2023 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 2023 en van het resultaat over 2023 in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs;
- zijn de in deze jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede de balansmutaties over 2023 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 Onderwijsaccountants-protocol OCW 2023.

De jaarrekening bestaat uit:

- de geconsolideerde en enkelvoudige balans per 31 december 2023;
- de geconsolideerde en enkelvoudige staat van baten en lasten over 2023; 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 Onderwijsaccountants-protocol OCW 2023 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 assurance-opdrachten (ViO) en andere voor de opdracht relevante onafhankelijkheidsregels in Nederland. Verder hebben wij voldaan aan de Verordening gedrags- en beroepsregels accountants (VGBA).

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

Naleving anticumulatiebepaling WNT niet gecontroleerd

In overeenstemming met het Controleprotocol WNT 2023 hebben wij de anticumulatiebepaling, bedoeld in artikel 1.6a WNT en artikel 5, lid 1 onderdelen n en o, Uitvoeringsregeling WNT, niet gecontroleerd. Dit betekent dat wij niet hebben gecontroleerd of er wel of niet sprake is van een normoverschrijding door een leidinggevende topfunctionaris vanwege eventuele dienstbetrekkingen als leidinggevende topfunctionaris bij andere WNT-plichtige instellingen, alsmede of de in dit kader vereiste toelichting juist en volledig is.

Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen andere informatie

Het jaarverslag omvat ook andere informatie, naast de jaarrekening en onze controleverklaring daarbij.

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

- met de jaarrekening verenigbaar is en geen materiële afwijkingen bevat;
- alle informatie bevat die op grond van de Regeling jaarverslaggeving onderwijs en op grond van de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen, zoals opgenomen in paragraaf 2.2.2 'Bestuursverslag' van het Onderwijsaccountants-protocol OCW 2023 is vereist voor het bestuursverslag en de overige gegevens.

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

Met onze werkzaamheden hebben wij voldaan aan de vereisten in de Regeling jaarverslaggeving onderwijs, paragraaf 2.2.2 'Bestuursverslag' van het Onderwijs-accountantsprotocol OCW 2023 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 2023.

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 2023.

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 en is geen garantie dat een controle die overeenkomstig de controlestandaarden is uitgevoerd altijd een afwijking van materieel belang ontdekt wanneer hier sprake van is

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

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

Utrecht, 8 mei 2024

PricewaterhouseCoopers Accountants N.V.

drs. L.R. Streefkerk RA

Bijlage bij de controleverklaring

Wij hebben deze accountantscontrole professioneel kritisch uitgevoerd en hebben waar relevant professionele oordeelsvorming toegepast in overeenstemming met de Nederlandse controlestandaarden, het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2023, ethische voorschriften en de onafhankelijkheidseisen. Onze controle bestond onder andere uit:

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

op de controle-informatie die verkregen is tot de datum van onze controleverklaring. Toekomstige gebeurtenissen of omstandigheden kunnen er echter toe leiden dat een instelling haar continuïteit niet langer kan handhaven;

- het evalueren van de presentatie, structuur en inhoud van de jaarrekening en de daarin opgenomen toelichtingen; en
- het evalueren of de jaarrekening een getrouw beeld geeft van de onderliggende transacties en gebeurtenissen en of de in deze jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede de balansmutaties in alle van materieel belang zijnde aspecten rechtmatig tot stand zijn gekomen.

Gegeven onze eindverantwoordelijkheid voor het oordeel zijn wij verantwoordelijk voor de aansturing van, het toezicht op en de uitvoering van de groepscontrole. In dit kader hebben wij de aard en omvang bepaald van de uit te voeren werkzaamheden voor de groeps-onderdelen. 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.

Colofon

Uitgave

Hogeschool van Amsterdam
juni 2024

Vormgeving

DATBureau

Fotografie

Christa Romp

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

00

22

33

22