

# JAARVERSLAG 2013

## HOGESCHOOL VAN AMSTERDAM





JAARVERSLAG 2013  
HOGESCHOOL VAN AMSTERDAM



# INHOUDSOPGAVE

VOORWOORD COLLEGE VAN BESTUUR	6
BERICHT VAN DE RAAD VAN TOEZICHT	8
JAAROVERZICHT CENTRALE MEDEZEGGENSCHAPSRAAD	12
ONDERWIJS EN ONDERZOEK	14
1.1 Publiek profiel	15
1.2 Profiel- en prestatieafspraken	17
1.3 Onderwijs	19
1.4 Onderzoek	23
1.5 Maatschappelijke verantwoordelijkheid en innovatie	26
ORGANISATIE	30
2.1 Kwaliteit van mensen	31
2.2 Reputatie	33
2.3 Betrouwbare en duurzame dienstverlening	35
2.4 Doelgerichte campusinfrastructuur	37
2.5 Duurzaamheid	39
2.6 Financiën	41
BESTUUR	42
3.1 Corporate governance	43
3.2 Bezoldigingsgegevens	47
FINANCIEEL VERSLAG	50
4.1 Financiële verantwoording	51
4.2 Continuïteitsparagraaf	55
BIJLAGE 1: ONDERWIJS EN ONDERZOEK	58
Opleidingenaanbod	59
Prestatieafspraken	62
Studentenaantallen	64
Rendementen	68
Studenttevredenheid	74
Lectoren	75
Promotietrajecten medewerkers	77
Internationalisering	79
Partnerinstellingen	80
BIJLAGE 2: ORGANISATIE	86
Kerngegevens	87
Samenstelling medewerkersbestand	90
In- en uitstroom medewerkers	96
Interne mobiliteit	98
Arbeidsvoorwaarden	99
Ziekteverzuim	101
Doelgroepenbeleid	102
BIJLAGE 3: BESTUUR	104
Bestuurlijk en leidinggevend kader	105
Opgave ingevolge de Wet normering topinkomens	110
BIJLAGE 4: JAARREKENING 2013	112



# VOORWOORD COLLEGE VAN BESTUUR



Het jaar 2013 was een mooi en bewogen jaar voor de Hogeschool van Amsterdam. Veel aandacht ging uit naar het lustrum: de hogeschool bestond in 2013 – in haar huidige vorm – twintig jaar. Al gaan voorlopers van de hogeschool terug tot in 1785, toen de Amsterdamse Kweekschool voor de Zeevaart in Amsterdam werd opgericht. Bij de feestelijkheden rondom het lustrum stonden we stil bij die lange geschiedenis van de Hogeschool van en voor Amsterdam, en de sterke band tussen de stad en de hogeschool.

Het twintigjarig bestaan van de HvA viel samen met het tienjarig bestaan van de institutionele samenwerking tussen UvA en HvA. Een goede aanleiding om te reflecteren op waar we nu staan in de institutionele samenwerking tussen onze instellingen, en vooral op waar we die in de komende jaren verder kunnen benutten en uitbouwen. Uit de evaluatie komt een overwegend positief beeld naar voren, waarbij er kanttekeningen kunnen worden gemaakt bij de weinig concrete doelstellingen van eertijds die een echte evaluatie bemoeilijken. Maar al met al moet geconcludeerd worden dat de afgelopen tien jaar stelselmatig is gewerkt aan de voorwaarden voor intensieve samenwerking tussen de instellingen. Dat is wat mij betreft een groot compliment waard aan al degenen die zich hier actief voor hebben ingezet.

Bij de opening van het hogeschooljaar in augustus 2013 presenteerde rector Huib de Jong het voorstel voor de HvA-brede programma's Slim, Sluitend en Slank: drie programmalijnen gericht op het versneld realiseren van de strategische doelen van de HvA, zoals geformuleerd in ons huidige Instellingsplan, de Onderwijs- en Onderzoeksagenda: Creating Tomorrow en daaraan gekoppelde profiel- en prestatieafspraken. We gaan door op de ingeslagen weg en zetten alle zeilen bij om – nog vóór de ingang van de nieuwe instellingsplanperiode 2015-2020 – de gestelde doelen te bereiken. Een groot aantal HvA-medewerkers zal in 2014 een kleine of grotere rol vervullen in de uitvoering van de programma's.

Een andere belangrijke gebeurtenis in 2013 was het behalen van de Instellingstoets Kwaliteitszorg. De Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie (NVAO) onderzocht gedurende enkele weken in het voorjaar van 2013 in hoeverre de HvA de kwaliteitszorg op orde heeft. Als voorbereiding op de Instellingstoets werd een zogenaamde 'Kritische reflectie' geschreven; een zelfanalyse waarin wordt beschreven hoe de besturing van de hogeschool werkt. Dit document vormde het startpunt voor het onderzoek van de commissie van de NVAO, die vervolgens met een groot aantal betrokkenen heeft gesproken. In haar eindrapport oordeelde de commissie gelukkig dat de HvA in control is. Dit positieve resultaat, dat te danken is aan de inzet van velen, is een mijlpaal waar we als HvA erg trots op mogen zijn.

Eind 2013 nam onze gewaardeerde collega Paul Doop na acht jaar als vicevoorzitter van het College van Bestuur afscheid van de HvA en de UvA. Dat was een verlies voor de hogeschool en de universiteit, maar een aanwinst voor de Raad van Bestuur van Medisch Centrum Haaglanden, waar hij met ingang van 2014 aan de slag is gegaan. We

zijn hem enorm dankbaar voor zijn inzet en zijn geweldige resultaten, onder meer zichtbaar op de Amstelcampus van de HvA, die onder zijn bezielende aansturing inmiddels voor een groot deel gerealiseerd is. In oktober 2013 hebben we een uitstekende vervanger gevonden in de persoon van Hans Amman, die in februari 2014 van start is gegaan als vicevoorzitter van het College van Bestuur UvA-HvA.

Het Instellingsplan: Oog voor Talent gaat in 2014 z'n laatste jaar in. Daarom zijn we van start gegaan met de voorbereidingen voor het Instellingsplan 2015-2020. Op hoofdlijnen zal de koers van de hogeschool niet sterk veranderen, wel worden er de komende tijd nuances aangebracht en thema's aangescherpt. Het Instellingsplan is uiteraard een belangrijk document, waarin de strategie voor de komende jaren wordt vastgelegd. Maar het schrijven ervan vormt ook een mooie kans om met elkaar in gesprek te gaan, om te bepalen waar we staan en wat we belangrijk vinden. Dat proces zal zich in 2014 voltrekken en ik zie uit naar de gesprekken met vele betrokken, geïnspireerde en inspirerende HvA-collega's. Ik reken er dan ook op dat we – net als in 2013 – prachtige resultaten zullen boeken.

Amsterdam, april 2014

Louise Gunning-Schepers,  
voorzitter College van Bestuur

# BERICHT VAN DE RAAD VAN TOEZICHT





De Raad van Toezicht vergaderde zoals gebruikelijk gezamenlijk met de Raad van Toezicht van de UvA; in die vergaderingen treden de leden van de Raad van Toezicht van de UvA op als adviseur van de Raad. In 2013 is de Raad zes maal bijeen geweest in aanwezigheid van het College van Bestuur, en twee maal buiten aanwezigheid van het College. In het kader van de Amsterdam Academic Alliance (AAA) samenwerking werd twee keer vergaderd met de Raad van Toezicht van de VU. In het verslagjaar stonden voor de Raad centraal: de Instellingstoets Kwaliteitszorg, samenwerkingsverbanden in het kader van de AAA, de ontwikkeling van de vernieuwde Code Goed Bestuur en ICT in het onderwijs, naast de vervulling van vacatures in de Raad van Toezicht en het College van Bestuur.

## INHOUDELIJK VERSLAG

In 2013 kon de Raad heel nadrukkelijk invulling geven aan zijn verantwoordelijkheid voor het kwaliteitszorgsysteem van de hogeschool: in het voorjaar vond de visitatie in het kader van de Instellingstoets Kwaliteitszorg plaats. De Raad heeft kennis genomen van het uiterst gedegen visitatierapport, en een gesprek gevoerd met de commissie. Met grote belangstelling heeft de Raad het oordeel van de commissie gelezen, dat positief was. De Raad heeft het College, en in het bijzonder de rector en alle medewerkers die direct betrokken waren bij dit project, een welgemeend compliment gemaakt voor de indrukwekkende wijze waarop de hogeschool het vereiste kwaliteitsniveau heeft bereikt. De uit die toets voortvloeiende verbeterpunten sluiten aan bij beleid dat eerder is ingezet en vormen daarom een stimulans om op de ingeslagen weg door te gaan. De Raad werd getroffen door de passie en gedrevenheid waarmee medewerkers en bestuur zich met de kwaliteit van het onderwijs bezig gehouden.

In het streven van het College van Bestuur om het hoger onderwijs in Amsterdam – nationaal en internationaal – goed op de kaart te zetten, kan de Raad zich goed vinden. De Raad onderschrijft de initiatieven die op dit terrein worden ondernomen, binnen de context van de Amsterdam Economic Board en de Amsterdam Academic Alliance. In het najaar heeft de Raad daarom uitvoerig gesproken over de samenwerking tussen HvA en UvA. Aan de hand van een nota waarin werd teruggeblikt op de eerste tien jaar van de personele unie van de Colleges van Bestuur, heeft de Raad met het College gediscussieerd over wenselijkheid, focus en doelstellingen voor deze samenwerking in de komende periode. De Raad onderschrijft de mening van het College dat de samenwerking uiterst nuttig is, al zijn de resultaten niet op alle punten in overeenstemming met de idealen die bij de start van de samenwerking voor ogen stonden. Zaak is om voor de komende jaren concrete doelstellingen te formuleren, die bijdragen aan versterking van beide instellingen en voor de Amsterdamse regio grote meerwaarde kunnen opleveren. In de Instellingsplannen, die in 2014 worden voorbereid, zal een aanzet voor dergelijke doelstellingen worden gegeven.

Op verzoek van de Raad heeft het College nadere toelichting gegeven op de verschillende toepassingen van ICT in het onderwijs. Dat onderwerp mag zich verheugen in grote belangstelling, onder meer van de minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap. ICT in het onderwijs wordt uiteraard al heel lang, en op zeer diverse manieren toegepast bij de HvA. De visie van de hogeschool is neergelegd in de nota Learning Tomorrow, waarin onder meer optimale inzet van de digitale leer-/ werkomgeving en van moderne communicatiemiddelen in het contact tussen student en docent worden nagestreefd. De HvA werkt bovendien continue aan een omgeving waarin docenten hun *best practices* op dit gebied kunnen delen; de komende periode zal ook de ontwikkeling naar *blended* curricula verder vorm krijgen. De Raad nam met instemming kennis van de ontwikkelingen, en discussieert ook in 2014 met het College over gebruik van ICT, sociale media en nieuwe apparatuur ter verdere verbetering van onderwijs en onderzoek.

Verder heeft de Raad op onderwijsgebied met het College gesproken over de mogelijkheden van de Studiekeuzecheck, het middel om studenten sneller naar de juiste opleiding te verwijzen door benutting van activiteiten als proefstuderen. Onder druk van de aangekondigde invoering van het sociaal leenstelsel is dat van toenemend belang voor studenten, maar ook voor de maatschappij. De Raad meent dat de meerwaarde van de samenwerking tussen hogeschool en universiteit zich op dit punt zou moeten tonen en heeft met het College gesproken over de wijze waarop studenten zo goed mogelijk naar de best passende opleiding begeleid worden.

Zoals ieder jaar heeft de Raad ruim aandacht besteed aan zijn wettelijke opdracht om de financiële stukken van de hogeschool te beoordelen. In april werd in aanwezigheid van de accountant gesproken over de jaarstukken en de management letter, waarna de Raad de jaarrekening goedkeurde. In december is de begroting 2014 (inclusief Huisvestingsplan en ICT Projectenportfolio) besproken, waarbij de Raad met het College heeft stilgestaan bij het meerjarenperspectief en het financiële beleid; de begroting is vervolgens goedgekeurd. De Raad constateert dat eerder gesignaleerde aandachtspunten worden opgepakt en verbeterd, en dat de HvA een gestage ontwikkeling naar een hoger niveau van control blijft vertonen.

Tot slot heeft de Raad stilgestaan bij de ontwikkeling van de nieuwe Branchecode Goed Bestuur Hogescholen en kon instemmen met de aanpassingen die werden voorgesteld. De branchecode is eind 2013 vastgesteld en wordt nu geïmplementeerd. Transparantie tegenover de maatschappij moet naar het oordeel van de Raad een essentieel kenmerk zijn van de cultuur in de organisatie. De Raad constateert met genoegen dat deze cultuur actief wordt uitgedragen door het College van Bestuur en wordt bevorderd waar dat nodig is.

## SAMENSTELLING COLLEGE VAN BESTUUR

Na het vertrek van mevrouw dr. M. Bussemaker als rector van de HvA en bestuurder van de UvA en haar benoeming tot minister van OCW, heeft de heer prof. mr. H.M. de Jong haar plaats ingenomen in het College van Bestuur. Het College werd versterkt met een ervaren bestuurder die zijn sporen heeft verdiend in zowel het wetenschappelijk als het hoger beroepsonderwijs. Met zijn aantreden heeft het College een optimale samenstelling om de banden tussen HvA en UvA op het gebied van onderwijs en onderzoek verder te versterken. De Raad ziet daarom met belangstelling tegemoet hoe De Jong in samenwerking met rector magnificus Van den Boom vorm zal geven aan de kansen die zich voordoen in de ruimte tussen HBO en WO.

Eind augustus gaf de heer drs. P.W. Doop te kennen dat hij per januari 2014 zou toetreden tot de Raad van Bestuur van Medisch Centrum Haaglanden en daarmee de HvA zou verlaten. De Raad is hem bijzonder erkentelijk voor zijn niet-aflatende inspanningen om bedrijfsvoering, financiën en bouwportefeuille op orde te brengen.

De hogeschool heeft dankzij hem in de afgelopen jaren een zeer groot deel van de Amstelcampus in gebruik kunnen nemen, waardoor een belangrijk kruispunt voor hoger onderwijs is ontstaan op de kop van de Wibautstraat. De positie van de hogeschool in Amsterdam is door zijn inspanningen veel centraler geworden, en het financiële beleid van de HvA is gemoderniseerd. De domeinvorming, die zich in belangrijke mate onder zijn vicevoorzitterschap voltrok, heeft geleid tot een solide hogeschool met herkenbare domeinen; de dienstverlening voor HvA en UvA is voor een groot deel samengevoegd, efficiënter geworden en kent een hogere kwaliteit. Zijn betekenis voor Amsterdam was dermate groot dat de gemeente hem bij zijn afscheid zeer terecht heeft geëerd met de Andreaspensing. Zijn beminnelijke persoonlijkheid en enthousiaste gedrevenheid zullen node gemist worden.

Om die reden verheugt het de Raad dat het mogelijk bleek al op korte termijn op basis van het reeds vastgestelde profiel een opvolger voor de heer Doop te vinden, in de persoon van de heer prof. dr. H.M. Amman. Hij heeft als vicevoorzitter sinds 2006 zitting gehad in het College van Bestuur van de Universiteit Utrecht, na eerder als bestuurder te hebben gewerkt bij de Technische Universiteit Eindhoven. Amman begon zijn loopbaan bij de UvA, als universitair docent in de economie, waar hij ook promoveerde en hoogleraar werd, en keert per 1 februari 2014 terug in Amsterdam. De Raad kijkt met groot vertrouwen uit naar de wijze waarop Amman zal voortbouwen op de basis die Doop heeft gelegd.

## **SAMENSTELLING EN WERKWIJZE RAAD VAN TOEZICHT**

Begin april 2013 bereikte de Raad het treurige bericht dat de heer drs. A. Baan, vele jaren lid van de Raad van Toezicht, onverwacht was overleden. De heer Baan heeft de hogeschool gedurende zijn zittingstermijnen met raad en daad terzijde gestaan, laatstelijk als adviseur en lid van de Raad van Toezicht van de UvA. De Raad verloor in hem een positief-kritische stem en een geweten voor zowel hogeschool als universiteit. Het onverwachte afscheid viel de Raad zwaar. Het is met groot respect en dankbaarheid dat de Raad zich deze ervaren en aimabele bestuurder zal blijven herinneren.

In april werd mevrouw drs. M.A.M. Barth op voordracht van de medezeggenschapsraad benoemd als lid van de Raad, waarmee het aantal leden op vier is gebracht. In december 2013 werd vastgesteld dat deze benoeming zich niet verhiel met een bepaling in de statuten van de Stichting HvA; de commissie Governance heeft de Raad geadviseerd om de statuten op dat punt in lijn te brengen met huidige wetgeving. Deze aanpassing wordt begin 2014 geëffectueerd; herbenoeming van mevrouw Barth vindt aansluitend plaats.

De Raad heeft in oktober 2013 haar eigen functioneren geëvalueerd en bij die gelegenheid ook de werkwijze tegen het licht gehouden. Omdat een groot deel van de leden recent is aangetreden, heeft men er dit jaar voor gekozen om de evaluatie niet onder leiding van een extern deskundige te laten plaatsvinden. De Raad heeft intensief gesproken over de wijze waarop hij invulling wil geven aan een moderne vorm van betrokken toezicht, met veel aandacht voor het primaire proces van de hogeschool. Om die reden heeft de Raad zich voorgenomen dat alle leden informatief spreken met enkele domeinvoorzitters. De evaluatie heeft verder geresulteerd in het kiezen van een vicevoorzitter in de persoon van de heer prof. dr. S.W.J. Lamberts (UvA) en in het formeel instellen cq. herbevestigen van een drietal commissies: de commissie Onderwijs en Onderzoek, de commissie Governance (voorheen Remuneratiecommissie) en de Auditcommissie.

De commissie Onderwijs en Onderzoek bestaat uit de heren Lamberts (UvA, voorzitter) en prof. dr. G.P.M.F. Mols (UvA), en mevrouw Barth (adviseur, HvA) en heeft eenmaal vergaderd om haar werkwijze vast te stellen, en zal voortaan vijf maal per jaar bijeenkomen om met de rector te spreken over zaken rondom kwaliteitszorg, onderwijs en onderzoek.

De Auditcommissie bestaat uit de heer ir. B. Bleker (HvA) en mevrouw drs. L.M.T. van Velden (UvA, voorzitter). Zij kwam vijf maal bijeen en boog zich met de vicevoorzitter van het College over zaken die bedrijfsvoering, bouwprogramma en financiële huishouding van de hogeschool betroffen.

De commissie Governance bestaat uit de heer mr. drs. A. Nicolai (HvA-UvA, voorzitter), de heer Lamberts (UvA) en mevrouw M.R. Milz MBA (HvA). Zij vergaderde twee maal in nieuwe samenstelling, en besteedde aandacht aan de toepassing van de Branchecode Goed Bestuur en aan de voorbereiding van reglementen voor de Raad en haar commissies, waarmee voldaan wordt aan de vereisten in de Branchecode Goed Bestuur.

Gelet op artikel III.4.3 van de Branchecode Goed bestuur van de Vereniging Hogescholen vermeldt de Raad dat zijn leden geen vergoeding van de hogeschool of een van haar vennootschappen ontvangen, anders dan de in paragraaf 3.2 'Bezoldigingsgegevens' vermelde tegemoetkoming. Zij zijn geen bestuurder van een rechtspersoon waarvan een lid van het College van Bestuur toezichthouder is, en geen aandeelhouder van een aan de hogeschool gelieerde vennootschap.

In het verslagjaar voerde elk lid van het College van Bestuur zijn of haar jaargesprek met de Raad. Tijdens deze gesprekken wordt niet alleen stilgestaan bij het eigen functioneren, maar ook bij de nevenwerkzaamheden die worden verricht. De Raad heeft met deze nevenwerkzaamheden ingestemd.

Ook het overleg van de Raad met de medezeggenschapsraad wordt als nuttig en zinvol ervaren; de Raad stelt bij die gelegenheden de algemene stand van zaken van de hogeschool aan de orde, aan de hand van Instellingsplan, jaarrekening en/of begroting.

Amsterdam, april 2014

De Raad van Toezicht

Atzo Nicolai  
Bart Bleker  
Monika Milz



# JAAROVERZICHT CENTRALE MEDEZEGGENSCHAPSRAAD



Het medezeggenschapsstelsel van de hogeschool is niet gebaseerd op de Wet op de ondernemingsraden. De HvA kent een ongedeelde medezeggenschapsraad die voor de ene helft bestaat uit leden die uit en door medewerkers zijn gekozen en voor de andere helft uit leden die uit en door studenten zijn gekozen. Naast een centrale medezeggenschapsraad kent elk domein en de medewerkers die bij centrale afdelingen werken een eigen deelraad. De Centrale Medezeggenschapsraad (CMR) telt 24 leden en is de gesprekspartner van het College van Bestuur; voor de deelraden is de domeinvoorzitter de gesprekspartner of – als het gaat om de deelraad van de centrale afdelingen – de secretaris van het College van Bestuur. Dit jaaroverzicht heeft uitsluitend betrekking op de CMR.

Met uitzondering van de periode gedurende het zomerreces, is er maandelijks overleg tussen het College en de CMR. Daarnaast is er periodiek overleg tussen de secretaris van de HvA en het dagelijks bestuur van de raad. Tijdens dit overleg worden veelal agendapunten voorbereid voor het overleg van de raad met het College. Voorbereidend overleg is er ook tussen commissies van de raad en de directeurs van de centrale stafafdelingen Planning en Control en Personeel en Organisatie over de begroting, respectievelijk specifieke personele aangelegenheden. Laatste genoemde onderwerpen worden veelal ook besproken met de vakbonden in het lokaal overleg.

In het verslagjaar werd over een veelheid van onderwerpen gesproken met de CMR. Dit jaarverslag geeft hier slechts een samenvatting van. Het ging daarbij niet alleen over jaarlijks terugkerende onderwerpen als de begroting, de onderwijs- en examenregeling of het studentenstatuut, maar ook over specifieke kwesties zoals het huisvestingsplan, het reglement voor de examencommissies en de medewerkers tevredenheidsmonitor. Uitvoerig werd door de raad ook stilgestaan bij de Instellingstoets Kwaliteitszorg van de NVAO. De raad toonde zich tevreden met het behaalde resultaat.

Een regelmatig terugkerend onderwerp in het overleg met de CMR is de samenwerking met de UvA en de daarbij behaalde resultaten. In het verslagjaar kreeg dit onderwerp extra aandacht in het kader van het voornemen van de UvA om de samenwerking met de Vrije Universiteit (VU) te intensiveren. De CMR vroeg bij dit proces ook aandacht te blijven houden voor de positie van de HvA. Voor het College is dit een vanzelfsprekendheid; desondanks kon het begrip opbrengen voor de ongerustheid die over dit onderwerp leefde bij de CMR. Het was voor het College dan ook aanleiding om het streven tot intensivering van de samenwerking nader toe te lichten. Het College heeft goede hoop hiermee de ongerustheid van de CMR over dit onderwerp te hebben weggenomen.

Uiteraard werd in het verslagjaar ook met de raad gesproken over de voorgenomen (nieuwe) benoemingen van leden bij de Raad van Toezicht en het College van Bestuur.

De tweedaagse heisessie van de CMR in maart, waar ook de rector van de HvA aan deelnam, werd gebruikt om over diverse onderwerpen uitvoeriger met elkaar van gedachten te wisselen. Onderwerpen van gesprek waren onder meer de kritische zelfreflectie in voorbereiding op de aanstaande Instellingstoets Kwaliteitszorg en het functioneren van de CMR zelf. Het overleg werd – over en weer – als zeer zinvol ervaren.

Aan het eind van het verslagjaar sprak het College met de raad over de HvA-brede programmaplannen Slim, Sluitend en Slank. Deze drie programma's hebben als doel de instellingsbrede strategische doelen, zoals vastgelegd in het Instellingsplan 2011-2014: 'Oog voor Talent', de Onderwijs- Onderzoeksagenda 2011-2014: 'Creating Tomorrow, Let's Start Today' en de prestatieafspraken met OCW, versneld te realiseren.

Hoewel op onderdelen kanttekeningen werden geplaatst, kon de CMR zich in grote lijnen in deze plannen vinden. Zeker is dat ook na afloop van het verslagjaar over deze plannen gesproken zal gaan worden.

Het College van Bestuur ervaart haar overleg met de CMR steeds als plezierig. De CMR is voor het College een kritische, maar constructieve gesprekspartner. Hoewel College en raad soms met elkaar van mening verschillen, wordt steeds in gezamenlijkheid naar oplossingen gezocht. Het College van Bestuur is de CMR hiervoor erkentelijk.

## SAMENSTELLING CENTRALE MEDEZEGGENSCHAPSRAAD

De samenstelling van de CMR op het moment van ondertekening van het jaarverslag 2013.<sup>1</sup>

Naam	Orgaan	Geleding
Dhr. drs. F. van Aarst <sup>2</sup>	Communicatie	Personeel
Dhr. ir. M.R. Adhin	Domein Techniek	Personeel
Dhr. drs. D.H.H. Boels <sup>3</sup>	Domein Economie en Management	Personeel
Dhr. W.C.M. Brouwer	Domein Media, Creatie en Informatie	Personeel
Dhr. W.S.M. van de Giesen	Domein Media, Creatie en Informatie	Personeel
Dhr. drs. C. Post	Domein Economie en Management	Personeel
Dhr. drs. P.J.M. Rijnierse	Domein Media, Creatie en Informatie	Personeel
Mw. M.C.A.M. Schone	Domein Maatschappij en Recht	Personeel
Mw. W.J. Sundermeijer	Domein Gezondheid	Personeel
Dhr. dr. J.H. Veld	Domein Economie en Management	Personeel
Mw. W. Zander-Anker	Onderwijs en Onderzoek	Personeel
Dhr. J. Zoon, BBA	Domein Maatschappij en Recht	Personeel
Dhr. F. Amraoui	Domein Economie en Management	Studenten
Mw. S. de Blok	Domein Media, Creatie en Informatie	Studenten
Dhr. D. Kamp	Domein Media, Creatie en Informatie	Studenten
Mw. R. van Kessel <sup>2</sup>	Domein Techniek	Studenten
Dhr. M. Kloek	Domein Media, Creatie en Informatie	Studenten
Dhr. A.D.T. Koenders <sup>4</sup>	Domein Techniek	Studenten
Dhr. A. Koper	Domein Maatschappij en Recht	Studenten
Dhr. M. Oldenhof	Domein Onderwijs en Opvoeding	Studenten
Mw. T. Schouten	Domein Onderwijs en Opvoeding	Studenten
Dhr. R. Selvi	Domein Techniek	Studenten
Mw. V. de Vries	Domein Gezondheid	Studenten
Dhr. J. van 't Westende	Domein Economie en Management	Studenten

<sup>1</sup> De CMR wordt bijgestaan door een griffier, mw. A.H.M.M. van Furstenberg

<sup>2</sup> Lid Dagelijks Bestuur

<sup>3</sup> Voorzitter Dagelijks Bestuur

<sup>4</sup> Vicevoorzitter Dagelijks Bestuur

1

# ONDERWIJS EN ONDERZOEK



## 1.1 PUBLIEK PROFIEL

### HISTORIE EN POSITIE

De Hogeschool van Amsterdam (HvA) vierde in 2013 haar 20-jarig bestaan, met het thema 'Writing History, Creating Tomorrow'. Daarmee werd stilgestaan bij het ontstaan van de hogeschool zoals we die vandaag de dag kennen, als gevolg van een fusie van twee grote hogescholen: de Algemene Hogeschool Amsterdam en de Hogeschool van Amsterdam. Er stonden op dat moment 30.000 studenten ingeschreven, bij 60 verschillende opleidingen. De Algemene Hogeschool Amsterdam en de Hogeschool van Amsterdam waren op hun beurt ontstaan uit het samengaan van een aantal kleinere scholen. Tijdens de eerste fusieronde in 1986 fuseerden twaalf kleinere organisaties tot de Hogeschool van Amsterdam met een opleidingsaanbod op het gebied van gezondheidszorg, maatschappelijke dienstverlening en pedagogiek. In de tweede ronde (1993) werd gefuseerd met de Algemene Hogeschool Amsterdam, een instelling voor hoger beroepsonderwijs met technisch, nautisch, sociaal, economisch, pedagogisch en bibliotheekonderwijs. In 2004 volgde een fusie met de Hogeschool voor Economische Studies (HES) en in 2008 met de Stichting Archiefschool.

Anno 2014 is de HvA met bijna 50.000 studenten en meer dan 3.500 medewerkers de grootste kennisinstelling van Nederland. Het is een brede hogeschool die onderwijs biedt aan studenten met een diverse achtergrond. In het studiejaar 2013-2014 begonnen ca. 18.000 studenten aan een opleiding. Het onderwijsaanbod bestaat uit 69 bachelor- en 15 masteropleidingen en 5 Associate Degree-programma's.<sup>1</sup> Het onderwijs is georganiseerd in zeven domeinen: Domein Bewegen, Sport en Voeding (DBSV); Domein Economie en Management (DEM); Domein Gezondheid (DG); Domein Maatschappij en Recht (DMR); Domein Media, Creatie en Informatie (DMCI); Domein Onderwijs en Opvoeding (DOO); en Domein Techniek (DT).

### MISSIE EN WAARDEN

Het Instellingsplan 2011-2014: 'Oog voor Talent'<sup>2</sup> en de daaraan gekoppelde Onderwijs- en Onderzoeksagenda 2011-2014: 'Creating Tomorrow, Let's Start Today'<sup>3</sup> (en het daaruit voortvloeiende Actieplan Onderwijs) vormen de leidende documenten in de strategie van de HvA. Daarin staan vakinhoud, kennis, vaardigheden en competenties centraal en wordt het onderwijs ingericht op basis van een reëel beeld van de zelfsturende capaciteiten van studenten. De HvA streeft er daarbij naar een betrouwbare, betrokken en ambitieuze hogeschool te zijn, die een natuurlijke thuishaven en ontmoetingsplaats is voor bevolgen mensen die zichzelf, hun bedrijf of hun vak naar het hoogst mogelijke niveau willen brengen.

In het Instellingsplan 2011-2014 staat de missie van de HvA als volgt verwoord:

*De HvA leidt vanuit een brede oriëntatie op het beroepenveld een grote variëteit aan studenten op die hun talenten maximaal ontplooiën om zelfstandig en op een hoog niveau hun professie uit te kunnen oefenen. Voorts is de HvA een kennisinstelling die via onderwijs en onderzoek bijdraagt aan de vernieuwing van de samenleving en de beroepspraktijk in en om een internationaal georiënteerd Amsterdam.*

Deze missie en waarden worden in het Instellingsplan uitgewerkt in strategische doelstellingen en kpi's (key performance indicators) voor de primaire taken – onderwijs, onderzoek en maatschappelijke verantwoordelijkheid en innovatie – en de middelen die daaraan ondersteunend zijn: kwaliteit van mensen, reputatie, dienstverlening, campusinfrastructuur, duurzaamheid en financiën. In dit jaarverslag wordt een verantwoording over deze ingezette strategische koers gegeven.

### INTENSIEVE SAMENWERKING MET DE UVA

Vanaf 1998 werken de Stichting Hogeschool van Amsterdam en de Universiteit van Amsterdam (UvA) intensief samen in het aanbieden van optimale en gedifferentieerde leerwegen aan de studenten in het hoger onderwijs in Amsterdam. Deze samenwerking is in de loop der jaren in omvang en intensiteit toegenomen en er vooral op gericht de (aanstaande) studenten beter te bedienen en hun kans op studiesucces te vergroten, door een scherpe complementaire profilering van het opleidingsaanbod, een duidelijker bewegwijzering en studiebegeleiding en meer en deugdelijke overstap- en doorstroommogelijkheden. Ook op het gebied van onderzoek wordt de laatste jaren steeds nauwer samengewerkt.

Om de continuïteit en verdere uitbouw van de samenwerking te garanderen, besloten de Colleges van Bestuur van beide instellingen tot een structurele bestuurlijke verbinding in de vorm van een personele unie met vier leden. Vanaf 1 september 2003 worden beide instellingen feitelijk bestuurd door een personele unie van de Colleges van Bestuur. Daaraan voorafgaand was reeds overeengekomen dat de institutionele samenwerking tussen de HvA en de UvA gericht zou moeten zijn op het in samenhang realiseren van de volgende doelstellingen:

1. Het tot stand brengen van een situatie waarin studenten van beide instellingen meer doorstroommogelijkheden hebben naar opleidingen van de (andere) instelling.
2. Het aanbieden van nieuwe opleidingen en het innoveren van bestaand onderwijsaanbod in reactie op behoeften in de samenleving en vragen van studenten.
3. Het realiseren van efficiency- en schaalvoordelen door het bundelen van krachten op het gebied van onderwijs- en studentenvoorzieningen in de meest ruime zin, met als doel studenten efficiënt en klantgericht te kunnen bedienen, en daarnaast om via kostenreductie meer middelen vrij te maken voor het primaire proces.<sup>4</sup>

De oorspronkelijke doelstellingen van deze hechte samenwerking gelden nog altijd.

<sup>1</sup> Zie bijlage 1: Onderwijs en onderzoek – Opleidingsaanbod

<sup>2</sup> Zie <http://www.hva.nl/over-de-hva/profiel/instellingsplan-hva/>

<sup>3</sup> [http://www.hva.nl/wp-content/uploads/2011/12/creating\\_tomorrow\\_onderwijs\\_en\\_onderzoeksagenda\\_2011.pdf](http://www.hva.nl/wp-content/uploads/2011/12/creating_tomorrow_onderwijs_en_onderzoeksagenda_2011.pdf)

<sup>4</sup> Bron: 'UvA-HvA: Institutionele samenwerking', 24-06-1997



15 JANUARI 2013

De lector Interactive public spaces, dr. Mettina Veenstra, houdt haar lectorale rede over informatietechnologie in de openbare ruimte.



23 JANUARI 2013

AMFI's fashion label 'Individuals' opent de Amsterdam International Fashion Week.

## AMSTERDAM ACADEMIC ALLIANCE

Zowel het rapport 'Differentiëren in drievoud' van de Commissie Veerman (Commissie Toekomstbestendig Hoger Onderwijs Stelsel) als het rapport van de Organisation for Economic Cooperation and Development (OECD) 'Review of Higher Education in Regional and City Development, Amsterdam' uit 2010 hebben een forse impuls gegeven aan de groeiende samenwerking in het hoger onderwijs en (wetenschappelijk) onderzoek in Amsterdam. Dit resulteerde in mei 2012 in een gezamenlijke intentieverklaring van de UvA en de Vrije Universiteit (VU) tot de vorming van een Amsterdam Academic Alliance (AAA), tegelijk met de afronding van beider profiel- en prestatieafspraken. Deze alliantie, waar de HvA nadrukkelijk bij betrokken wordt, richt zich vooral op de differentiatie van leerwegen in het bacheloronderwijs en op de samenwerking in het masteronderwijs en het wetenschappelijk onderzoek.

De vorming van de AAA geeft een impuls aan de bestaande intensieve samenwerking tussen UvA en HvA, waarvan de afstemming op bachelorniveau en de optimalisering van verwijzing en doorstroom belangrijke doelen zijn. Ook aan deze samenwerking geeft de strategische agenda van het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW) nieuwe impulsen, bijvoorbeeld door de ontwikkeling van aparte routes voor vwo'ers in het hbo. Volwaardig, driejarig hbo voor vwo'ers is een belangrijke voorwaarde voor een optimale aansluiting van het aanbod op de uiteenlopende talenten van de vwo-uitstroom, en door de intensieve samenwerking zijn UvA en HvA goed gepositioneerd om die verder te ontwikkelen. In het kader van de OECD-review wordt de samenwerking tussen UvA en HvA geïntensiveerd bij de lerarenopleidingen en Urban management.

## AMSTERDAM METROPOLITAN SOLUTIONS

De gemeente Amsterdam wil haar profiel in de sector Techniek versterken. In aanvulling op de alliantie van de bestaande kennisinstellingen heeft zij in 2013 een tender uitgeschreven, onder de naam Amsterdam Metropolitan Solutions, met als doel het versterken van de Amsterdamse metropoolregio op het gebied van technische oplossingen voor grootstedelijke problemen. Het doel is om naar New Yorks voorbeeld een topinstituut op te richten dat internationaal technologisch talent voor Amsterdam werft. De gemeente Amsterdam wil daarmee een impuls geven aan de economie en wil plaats bieden aan een 'living lab' om innovaties op grotere schaal te beproeven. De gemeente stelt er eenmalig € 50 miljoen voor beschikbaar uit haar reserves.

Het winnende voorstel, van de TUDelft en Wageningen Universiteit met steun van Massachusetts Institute of Technology, brengt twee gerenommeerde instellingen naar Amsterdam die actief zijn in de sectoren Techniek en Landbouw. De UvA, HvA en VU beschouwen dit initiatief dan ook als een uitstekende aanvulling op de kennisregio Amsterdam en zullen er graag mee samenwerken.

Naast het winnende voorstel heeft de gemeente ook middelen toegewezen aan een tweede sterk interdisciplinair initiatief, het

Amsterdam Institute for Health & Technology, gericht op het beter gebruik maken van medische technologie in Amsterdam. Dat is een initiatief van AMC en VUmc waarbij ook groepen zijn betrokken van de UvA, HvA, VU, Universiteit Twente en Duke University, en bedrijven als Achmea, Danone-Nutricia, Ahold, Vodafone en AT5. Een ander initiatief van UvA, HvA en VU betreft Amsterdam City Technology (ACT). Dit wordt met name gedragen door de informatica-groepen van de verschillende instellingen. Zij zullen hun agenda voor een vernieuwing en uitbreiding van het (toegepaste) informatica-aanbod volgens dit plan doorvoeren. Samen met de gemeente wordt gezocht naar mogelijke vormen van financiering.



26 JANUARI 2013

Het NRC Handelsblad schrijft in een artikel over de complexiteit van een goede studiekeuze over de Ouderworkshop Studiekeuze van de HvA, waarbij ouders worden voorgelicht over de studiekeuze van hun kinderen.



## 1.2 PROFIEL- EN PRESTATIEAFSPRAKEN

In het najaar van 2012 heeft het ministerie van OCW met vrijwel alle bekostigde hogescholen en universiteiten profiel- en prestatieafspraken gemaakt. Ook de HvA heeft afspraken gemaakt waarin is vastgelegd welke prestaties de HvA in de periode 2013 t/m 2016 zal realiseren. De profiel- en prestatieafspraken van de HvA hebben betrekking op onderwijs en studiesucces, zwaartepuntvorming, onderzoek en valorisatie, en onderwijsdifferentiatie. Afgesproken is dat ruim 7 procent van het totale onderwijsbudget aan de prestaties wordt gekoppeld. Van deze middelen is 5 procent door de staatssecretaris definitief toegekend voor de periode 2013 t/m 2016. Voorwaarde voor continuering van de beschikbare middelen in de periode 2017-2020 is realisatie van de afgesproken prestaties ten aanzien van onderwijskwaliteit en studiesucces in de periode t/m 2016. Het andere deel, de overgebleven 2 procent, vormt het selectieve budget wat ten goede komt aan zwaartepuntvorming en onderwijsdifferentiatie.

### PRESTATIEAFSPRAKEN

Onderstaande tabel bevat het overzicht van de behaalde prestaties op de afgesproken indicatoren waarbij per indicator de nulmeting in 2011, het realisatiecijfer in 2013 en de ambitie van de HvA voor 2015, zoals geformuleerd in de prestatieafspraken, wordt vermeld.

Prestatie-indicatoren	2011 (nulmeting)	2013 (realisatie)	2015 (ambitie)
Uitval (HBO 1)	30,0% (C10)	32,3% (C12)	30% (C14)
Switch (HBO 2)	12,0% (C10)	13,2% (C12)	12% (C14)
Bachelorrendement (HBO 3)	58,8% (C06)	54,1% (C08)	60% (C10)
Excellentie propedeuse	-	3,4% (C11)	5% (C13)
Excellentie hoofdfase	-	2,2% (H12)	6% (H14)
Instellingstoets Kwaliteitszorg	n.v.t.	positief	positief
Studentoordeel (HBO 4)	65,0%	67,6%	65,0%
Docentkwaliteit (HBO 5)	64,0%	69,5%	72,0%
Onderwijsintensiteit (HBO 6)	80 %	n.t.b. <sup>5</sup>	100%
Indirecte kosten (HBO 7)	1,49	1,48	1,6
Kennisonwikkeling	423	496	toename

Vooraf de afspraken met betrekking tot studiesucces vragen om extra inspanningen omdat het ingezette beleid nog niet afdoende succesvol is. In 2014 zal speciaal aandacht worden besteed aan de opleidingen die nog niet in staat zijn gebleken het studiesucces van hun studenten te vergroten. In de bijlage 1: Onderwijs en onderzoek - Prestatieafspraken staat een uitgebreidere rapportage over de prestatieafspraken.

### PROFILERING IN ONDERZOEK

In 2012 is onderzocht welke specifieke bijdragen de HvA aan de stad zou kunnen leveren. Dat heeft geresulteerd in een profilering op twee speerpunten, elk onderverdeeld in drie speerpuntenprogramma's:

- Urbanisatie: samenleven in een grote stad:
  - o Urban management
  - o Urban vitality
  - o Urban education
- Innovatief ondernemerschap in een grootstedelijke context:
  - o ICT, creatieve industrie en zakelijke dienstverlening
  - o Ondernemerschap, innoveren en participeren in de kenniseconomie
  - o Logistiek en verplaatsing

Deze zes speerpuntenprogramma's sluiten nauw aan bij het landelijk topsectorenbeleid en bij de clusters van de Amsterdam Economic Board. De thema's zijn multidisciplinair en vragen om een verbinding van kennis uit de verschillende domeinen van de HvA. Per speerpunt is één van de betrokken domeinvoorzitters als 'penvoerder' aangesteld. In het kader van de selectieve middelen is vastgelegd dat de HvA investeert in vier speerpuntenprogramma's. Elk speerpuntenprogramma heeft in maart 2013 €100.000 als budget gekregen om het thema verder te beschrijven en de onderzoeksagenda voor de komende jaren te formuleren.

Daarnaast heeft de HvA in lijn met haar profilering en in samenwerking met andere kennisinstellingen en het bedrijfsleven twee Centres of Expertise opgericht: het Kennis Distributie Centrum Logistiek en Amsterdam Creative Industries.<sup>6</sup> In september 2013 heeft de Reviewcommissie Hoger Onderwijs en Onderzoek de minister van OCW een positief advies gegeven over de voortzetting van de Centres of Expertise Kennis Distributie Centrum Logistiek en Amsterdam Creative Industries. De Centres of Expertise zijn beoordeeld op de inhoudelijke zwaartepuntvorming rond onderwijs en onderzoek en de cofinanciering uit duurzame publiek-private (-publieke) samenwerking. De commissie heeft de Centres of Expertise gewezen op ontwikkelpunten om in 2014 de vereiste solide basis te realiseren, die vertrouwen biedt voor een financieel en inhoudelijk duurzame publiek-private (-publieke) samenwerking.

In oktober 2013 heeft een commissie van deskundigen (onder leiding van prof. dr. P.G.M. Apers) in het kader van de verdeling van de selectieve middelen alle speerpuntenprogramma's van de HvA beoordeeld op een zestal criteria: visie, strategie, netwerk, inhoud, governance, funding strategie en programmamanagement. Het College van Bestuur heeft het voorstel van de commissie tot toekenning van de selectieve middelen aan vier van de zes speerpuntenprogramma's<sup>7</sup> overgenomen en de betreffende speerpuntenprogramma's verzocht een planning te maken ten aanzien van het monitoren van zowel de voortgang als de investeringen. De middelen zullen per jaar worden toegewezen;

<sup>5</sup> Zie bijlage 1: Onderwijs en onderzoek – Prestatieafspraken voor nadere toelichting op het ontbreken van een score.

<sup>6</sup> Zie paragraaf 1.4: Onderzoek voor een nadere toelichting op de Centres of Expertise.

<sup>7</sup> Urban management, Urban vitality, ICT, creatieve industrie en zakelijke dienstverlening en Logistiek en verplaatsing.



31 JANUARI 2013

Het stadsdeel Nieuw-West en het HvA-arrangement Urban Management gaan structureel samenwerken. Donderdag 31 januari ondertekenden Joke Goedhart (stadsdeelsecretaris) en David de Vries (managing director Urban Management) de intentie tot samenwerking.

het College van Bestuur beslist hierover. Daarnaast wordt van elk speerpuntprogramma een uitgewerkte meerjarenbegroting gevraagd. De plannen moeten voorzien worden van een volledige financiële en personele onderbouwing. Verder dienen de programma's een set van key performance indicators op te stellen, in lijn met de indicatoren voor onderzoek die begin 2014 nader zullen worden uitgewerkt. Tot slot wordt ieder speerpuntprogramma gevraagd om een governance structuur in te richten en te beschrijven.

## DIFFERENTIATIE IN ONDERWIJS

In het kader van de profiel- en prestatieafspraken heeft de HvA een beroep gedaan op de selectieve middelen om (selectief) driejarige vwo-trajecten te ontwikkelen en uit te voeren. Voor de interne verdeling van de selectieve middelen die de HvA hiervoor beschikbaar heeft, is door het College van Bestuur een procedure vastgesteld (april 2013). Domeinen die een vwo-traject wilden aanbieden en in aanmerking wilden komen voor een bijdrage hiertoe uit de selectieve middelen werden gevraagd een plan van aanpak in te dienen, waarin werd ingegaan op:

- de keuze voor dit vwo-traject bij juist deze opleiding;
- de opzet van het programma (inhoud en didactisch concept);
- de handhaving van het te realiseren eindniveau;
- de doelgroep(en) en het toelatingsbeleid;
- de kwalitatieve en kwantitatieve doelstellingen, voorzien van criteria, normen en ijkmomenten;
- de risico's;
- (indien van toepassing) het expliciete en structurele commitment van betrokken partners;
- de beschrijving van de verdeling van taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden bij de ontwikkeling, implementatie en realisatie van het traject;
- de begroting van het ontwikkeltraject / de aanvraag.

De plannen zijn aan de hand van bovenstaande criteria beoordeeld door een daartoe door het College van Bestuur ingestelde beoordelingscommissie. Op basis van het advies van de beoordelingscommissie heeft het College de volgende vwo-trajecten goedgekeurd (november 2013):

- Academische route – samenwerking met de UvA gericht op doorstroom naar wo (Domein Maatschappij en Recht en Domein Onderwijs en Opvoeding);
- Tweedegraads lerarenopleiding Engels – internationaal verkort vwo-traject;
- Tweedegraads lerarenopleidingen Wiskunde, Natuurkunde, Scheikunde, Economie en Nederlands – verkort vwo-traject;
- Bouwkunde en Civiele Techniek – verkort vwo-traject;
- Bedrijfseconomie – verkort vwo-traject;
- International Business and Management Studies – verkort vwo-traject.

Het ontwikkelen van driejarige vwo-trajecten past bij de ambitie van de HvA om aantrekkelijk te zijn voor vwo-studenten. In elke opleiding

staat voor vwo-instromers één of een combinatie van verschillende studietrajecten open:

- de mogelijkheid om naast het reguliere bachelorprogramma een excellentieprogramma te volgen, dat leidt tot afstuderen met een excellentiecertificaat;
- de mogelijkheid om een gecombineerd hbo-wo-programma te volgen, zoals de Universitaire Pabo, dat leidt tot afstuderen op zowel hbo- als wo bachelorniveau;
- de mogelijkheid om tijdens het vierjarig bachelorprogramma een doorstroomminor volgen, op grond waarvan directe doorstroom naar een verwante master in het wo mogelijk is;
- de mogelijkheid om de studie in drie jaar te doen; het reguliere curriculum wordt hierbij in intensievere vorm aangeboden.

Juist in deze studietrajecten voor vwo'ers wordt de meerwaarde van de intensieve samenwerking tussen HvA en UvA volop benut.



1 FEBRUARI 2013

Dr. Harry van Vliet begint als lector Crossmedia bij CREATE-IT applied research, het kenniscentrum van het domein Media, Creatie en Informatie.

## 1.3 ONDERWIJS

De HvA biedt een gedifferentieerd opleidingsaanbod voor een gedifferentieerde instroom van studenten. In de opleidingen worden kennis en vaardigheden aangeleerd waarmee bachelorstudenten als beginnend professional instromen op de arbeidsmarkt om daar midden- en hogere kaderfuncties te vervullen. Masteropleidingen zijn professioneel van aard en bieden studenten verdiepende kennis en vaardigheden voor hun beroep. Motivatie, ambitie en betrokkenheid zijn noodzakelijke voorwaarden voor studeren (en werken) bij de HvA.

### ACTIEPLAN ONDERWIJS

Het Instellingsplan 2011-2014: 'Oog voor Talent' geeft het kader aan voor het realiseren van goed onderwijs op onbetwist hbo-niveau. In dit plan stelt de HvA het waarborgen en verbeteren van de onderwijskwaliteit nadrukkelijk centraal, evenals de keuze voor een sterke verbinding met de stad Amsterdam. Het Instellingsplan is uitgewerkt in de Onderwijs- en Onderzoeksagenda 2011-2014: 'Creating Tomorrow, Let's Start Today'. Daaruit is specifiek voor het onderwijs het 'Actieplan Onderwijs' afgeleid, waarin tien concrete actiepunten worden benoemd rond kwaliteitsverbetering.<sup>8</sup> Deze punten zijn terug te vinden in de convenanten van de domeinen, waarin afspraken met het College van Bestuur zijn vastgelegd. De realisatie van de doelen wordt gevolgd aan de hand van key performance indicators (kpi's). Deze kpi's komen grotendeels overeen met de prestatie-indicatoren in het Instellingsplan en zijn meegenomen in de profiel- en prestatieafspraken met het ministerie van OCW. In 2013 zijn – om een extra impuls te geven aan de realisatie hiervan – de HvA-brede programma's Slim, Sluitend en Slank gestart.

### PROGRAMMA'S SLIM, SLUITEND EN SLANK

In de opmaat naar het nieuwe Instellingsplan 2015-2020 heeft het College van Bestuur eind 2013 een programmatische aanpak ingezet via de HvA-brede programma's Slim, Sluitend en Slank. Doel van de invoering van deze programma's is om beter te kunnen sturen op de samenhang tussen de verschillende strategische doelen van de HvA, waardoor efficiënter en zonder onnodig energieverlies kan worden omgegaan met de inspanningen en middelen van de hogeschool.

Het programma Slim gaat over goed onderwijs dat slim is georganiseerd; onderwijs dat studenten opleidt tot professionals met een diploma van onbetwist hbo-niveau en in de buitenwereld (h)erkend wordt als een betrouwbaar kwaliteitskeurmerk. Het programma zet de student centraal en is gericht op het bieden van een stabiele omgeving, waarin de keuzevrijheid van studenten goed is te organiseren en waarin studenten de gelegenheid wordt gegeven optimaal te profiteren van een 'learning community'.

Het programma Sluitend richt zich op de inrichting, borging en operationalisering van de governance en interne beheersing van de HvA als het gaat om het in academic control zijn en blijven. Daarbij staat de dienstverlening aan de student centraal. De HvA wil academic control bereiken door dit thema als actief proces in de organisatie te verankeren, het is daarmee nadrukkelijk meer dan een statische verzameling van regels en procedures.

Het programma Slank heeft als doelstelling een hoge betrouwbaarheid van de ondersteunende organisatie tegen zo laag mogelijke kosten. Voor een hoge betrouwbaarheid is betere aansluiting tussen het onderwijs en de ondersteunende organisatie nodig en grotere uniformiteit en stabiliteit van de (onderwijs)werkprocessen, zoals bijvoorbeeld de roostering. Hogere betrouwbaarheid leidt tot grotere tevredenheid over de kwaliteit van het onderwijs bij alle betrokken partijen. Lagere kosten vertalen zich in een hoger budget voor onderwijs en onderzoek.

### FOCUS IN DE VOORLICHTING

In de voorlichting van de HvA staat kwaliteit centraal. De focus ligt op het zo goed mogelijk faciliteren van de student in zijn keuzeproces. De student die gekozen heeft voor een opleiding die bij hem past, heeft namelijk meer kans om zijn studie succesvol af te ronden. Centraal in de voorlichting staat dan ook het bieden van een reëel beeld van de betreffende opleiding, de begeleiding die studenten kunnen verwachten, het beroep en het arbeidsmarktperspectief. Ook wordt in de voorlichting duidelijk aangegeven wat van studenten verwacht wordt (ambitie, betrokkenheid en inzet).

Tijdens open dagen in 2013 hebben medewerkers van de afdeling Communicatie (opnieuw) meegelopen om de voorlichtingsrondes te beoordelen op een groot aantal kwaliteitsaspecten: wordt er expliciet verteld wat de verwachte tijdsbesteding per week is voor deze opleiding, wat de perspectieven op de arbeidsmarkt zijn, hoeveel studiepunten er in de propedeusefase behaald moeten worden, hoe de opleiding is opgebouwd, et cetera. Alle voorlichters – docenten en ouderejaars studenten – worden uitvoerig op deze punten geïnstrueerd en krijgen ook feedback na afloop. Dit is een belangrijke actie, omdat de open dag voor veel aankomende studenten de eerste fysieke kennismaking met de hogeschool en de opleiding is.

In 2013 werd 'Studie in cijfers' (ook wel de 'Studiebijsluiter') ingevoerd: een beknopt document, waarin een aantal kerngegevens over de opleiding wordt gepresenteerd. Studie in Cijfers is een gezamenlijk initiatief van hogescholen en landelijke studentenorganisaties LSVB, ISO en LAKS. De HvA speelde een rol als 'trekker' van deze ontwikkeling en neemt 'Studie in Cijfers' op in alle informatie voor studiekeuzers; zowel op de website van de hogeschool als in alle opleidingsfolders.

8 Zie <http://www.hva.nl/onderwijskwaliteit/actieplan-onderwijs/>



6 FEBRUARI 2013

De HvA organiseert in samenwerking met de ASVA studentenunie het Erganisendebat over de grootste ergernissen onder HvA-studenten.



12 FEBRUARI 2013

In zijn lectorale rede gaat de lector Oefentherapie, Bart Visser, onder meer in op het onschatbare belang van dagelijks bewegen en de rol die de oefentherapeut daarin kan spelen.

## STUDEREN MET EEN FUNCTIEBEPERKING

Het College van Bestuur heeft in 2013 het 'Beleidskader Studeren met een functiebeperking' vastgesteld. Met dit beleidskader streeft de hogeschool ernaar meer duidelijkheid te creëren voor (aanstaande) studenten met een functiebeperking – maar ook voor medewerkers in domeinen, variërend van examencommissies tot studieloopbaanbegeleiders – met betrekking tot de gang van zaken ten aanzien van aanpassingen voor deze studentenpopulatie tijdens de instroom, het onderwijs, de tentaminering, de beoordeling en de uitstroom van studenten.

## ZORGVULDIGE ORIËNTATIE EN MATCHING IN DE PROPEDEUSE

Het beleid van de HvA is gericht op het versterken van de oriënterende, verwijzende en selecterende functie van de propedeuse. In het kader van de prestatieafspraken zijn afspraken gemaakt over de uitval en switch van studenten. Het percentage studenten dat tijdens of na afloop van het eerste jaar uitvalt, is licht gestegen tot 32,3 procent (cohort 2012). Het percentage studenten dat uitvalt en het aantal dat overstapt naar een andere opleiding binnen de hogeschool, ligt relatief hoog in vergelijking met monosectorale en niet-Randstedelijke hogescholen (13,2 procent voor cohort 2012).

Om deze uitval en switch terug te dringen zijn in 2013, bij vrijwel alle opleidingen, aanstaande studenten uitgenodigd om voor de start van hun studie te komen kennismaken. Bij deze studiekeuzegesprekken staan centraal de inhoud, organisatie en cultuur van de opleiding, het hbo-niveau en het beroep waarvoor wordt opgeleid. De ervaringen met de studiekeuzegesprekken zijn meegenomen bij de implementatie van de wet Kwaliteit in verscheidenheid. De HvA heeft besloten de mogelijkheid die deze nieuwe wet biedt, maximaal te benutten door de deelname aan de studiekeuzeactiviteiten vanaf 2014 verplicht te stellen en elke student een studiekeuze advies te geven. In 2013 is gestart met de voorbereiding hiervan. Tegelijkertijd is ook de vervroeging van de inschrijftermijn naar 1 mei voorbereid.

Studiekeuzegesprekken voor de poort zijn de start van studiebegeleiding in de propedeuse. Elke student heeft een studieloopbaanbegeleider, die de studievoortgang van de student in beeld heeft en als er risico's in studievoortgang naar voren komen, dit tijdig met de student bespreekt. Als een student ondanks de studiekeuzeactiviteiten tot de conclusie komt dat de huidige opleiding toch niet de gewenste is, zijn er mogelijkheden om begeleid te worden bij een keuze voor een andere opleiding die beter aansluit bij zijn belangstelling en mogelijkheden. De student kan tijdens het keuzetraject al onderwijs volgen op de mogelijk nieuwe opleiding.

Met ingang van studiejaar 2012-2013 is de selecterende functie van het eerste jaar aangescherpt door HvA-breed de norm voor een Bindend Studieadvies (BSA) te verhogen van 40 naar 50 studiepunten. Het verhogen van deze norm heeft tot doel dat studenten sneller hun propedeuse afronden en met minder studieachterstand aan de hoofdfase beginnen. Deze verhoging van de BSA-norm is voor het studiejaar 2013-2014 gehandhaafd.



### FEBRUARI - JUNI 2013

UvA en HvA organiseren in het voorjaar van 2013 de seminar 'De kracht van sport', bestaande uit een reeks van vijf lezingen met aansluitend onderwijs over de werkelijke waarde van sport.

## STUDIESUCCESS IN DE HOOFDFASE

Vanaf het tweede jaar van inschrijving is het doel: een succesvolle afronding van de studie, waarbij de kwaliteit en het niveau van de opleiding te allen tijde voorop dient te staan. Het succes van de propedeutische functies moet zich vertalen in het studiesucces van de hoofdfase. Het verhogen van het studiesucces is voor de HvA dan ook een belangrijke doelstelling. Daarom heeft de hogeschool in het kader van de prestatieafspraken met het ministerie van OCW afspraken gemaakt over het bachelorrendement. De domeinen hebben deze afspraken vertaald in verbeterplannen, waarvan de voortgang in het kader van het periodiek bestuurlijk overleg van het College van Bestuur met de domeinvoorzitters wordt besproken.

Ook HvA-breed zijn – zoals hiervoor beschreven - diverse stappen gezet om het studiesucces te verhogen. Ondanks deze maatregelen is het rendementscijfer op dit moment echter eerder dalend dan stijgend. Zo is het bachelorrendement HvA-breed in 2013 licht gedaald tot 54,1 procent (cohort 2008). Deze daling houdt verband met het feit dat de eisen die gesteld worden aan de kwaliteit van het onderwijs en het afstuderen tussentijds zodanig zijn verhoogd dat dit een dip veroorzaakt in het aantal afstudeerders.

Daarnaast is in G5-verband (de Randstadhogescholen) onderzoek gedaan naar switch, uitval en rendement en daar blijkt dat er sprake is van een 'Randstad-effect':

- De risicogroepen zijn sterker vertegenwoordigd in de Randstad en groeien: hoewel de dalende trend van studiesucces een landelijk beeld is, zijn de risicogroepen sterker en succesgroepen minder sterk vertegenwoordigd bij G5-instellingen. Daarnaast geven instroomcijfers ook aan dat het aandeel risicogroepen bij de G5-instellingen even hard of zelfs harder groeit dan bij andere hogescholen.
- Het niveau van de uitval en switch in de Randstad wijkt af van het landelijk niveau: het niveau van uitval na een jaar studie ligt bij alle subgroepen in de Randstadpopulatie hoger dan bij de subgroepen in de landelijke populatie. Opvallend is dat vooral de autochtone studenten vaker uitvallen bij de G5-hogescholen.
- De kern van de afwijkende prestaties tussen de G5 en andere grote hogescholen (niet-G5) zit vooral in uitval en switch. Bij de G5 is uitval hoger en switch lager dan bij vergelijkbare landelijke groepen, met name bij de doelgroep autochtone mannen is het verschil in uitval en switch tussen de G5-hogescholen en de niet-G5 grote hogescholen opvallend groot. Nader onderzoek is nodig naar de achterliggende redenen, met name ten aanzien van de doelgroep autochtone mannen.

## EXCELLENTIEPROGRAMMA'S

De HvA biedt studenten een variëteit aan leertrajecten die optimaal aansluiten bij hun individuele capaciteiten en ambities. Uitgangspunt is dat studenten uitgedaagd worden om het beste uit zichzelf te halen. Het excellentieprogramma van de HvA past in deze visie: gedifferentieerd onderwijs aan gedifferentieerde studenten.



### 1 MAART 2013

Huib de Jong treedt aan als rector HvA en lid College van Bestuur UvA-HvA.  
Bron: Foto door Mats van Sooling- Folia

De ambities van de HvA op dit terrein zijn onderdeel van de prestatieafspraken. De ontwikkeling van de excellentieprogramma's wordt deels gesubsidieerd vanuit het Sirius-programma.<sup>9</sup> Het Sirius-programma is met een jaar verlengd tot eind 2014, teneinde de doelstellingen te kunnen bereiken. In 2013 is de focus gelegd op verduurzaming. De domeinen hebben daarbij ingezet op het inbedden van excellentieprogramma's in het reguliere onderwijsproces. De kwaliteitsborging is georganiseerd, de examencommissies zijn verantwoordelijk voor zowel de intra- als extra-curriculaire onderwijsprogramma's. Een belangrijke stap in de verduurzaming is de afspraak met Sirius om ook reeds bestaande intra-curriculaire onderwijsprogramma's, die voldoen aan de criteria van excellentie, het predicaat 'honoursprogramma' toe te kennen. De toetsingscriteria die de HvA hierbij hanteert zijn getoetst door de Sirius-expertcommissie en zijn een waarborg voor de kwaliteit en het niveau van de programma's. Er is een procedure afgesproken waarlangs domeinvoorzitters erkenning van dergelijke programma's kunnen aanvragen bij het College van Bestuur. Begin 2014 zijn vijf intra-curriculaire programma's als 'honours' erkend. Door deze uitbreiding is de verwachting dat de deelname aan de excellentieprogramma's zal stijgen.

Momenteel wordt nog niet voldaan aan de afspraken, die hierover in het kader van de prestatieafspraken en met Sirius zijn gemaakt. Deze conclusie kwam ook naar voren tijdens de audit van Sirius in december 2013, uitgevoerd in de vorm van een peer review met de Hogeschool Utrecht. De auditcommissie Sirius was zeer tevreden over de visieontwikkeling en inhoudelijke voortgang van het excellentieprogramma's binnen de HvA, maar maakt zich zorgen over de achterblijvende aantallen studenten. In de domeinen wordt hard gewerkt om de afgesproken prestatieafspraken te realiseren door potentiële excellente studenten beter te informeren over en te enthousiasmeren voor deelname aan excellentieprogramma's.

## BORGING EINDNIVEAU

De kwaliteit van diploma's is van groot belang voor de afgestudeerden, voor toekomstige werkgevers en voor de maatschappij als geheel. Examencommissies spelen een cruciale rol bij de borging en bewaking van dit eindniveau. Om optimaal te kunnen functioneren is het essentieel dat de examencommissies onafhankelijk kunnen opereren. In 2013 zijn in dit verband het reglement examencommissie en het format jaarverslag geactualiseerd. Voorts is een faciliteringsregeling vastgesteld voor het toekennen van uren aan leden van een examencommissie en van een toetsbeoordelingscommissie. Daarnaast biedt de HvA Academie een leergang voor leden van examencommissies en toetscommissies. Deze leergang is in 2013 inhoudelijk verder ontwikkeld. Een leidraad is opgesteld voor zowel leden van examencommissies en toetscommissies als voor domeinvoorzitters, opleidingsmanagers en docenten. In deze leidraad wordt op handzame wijze aangegeven wat de kaders, wet- en regelgeving en HvA-beleid zijn en wat dit alles betekent voor de dagelijkse praktijk.

In 2013 is het HvA toetsbeleid vastgesteld. Het toetsbeleid beoogt het verhogen en borgen van het niveau en de kwaliteit van toetsen en beoordelen met als doel te garanderen dat:

- de waarde van het HvA bachelor- of masterdiploma van de student onbetwist is;
- de kwaliteit van toetsen en beoordelen HvA-breed waterdicht is;
- de toetsing voldoet aan wettelijke regels en landelijke afspraken.

In het kader van eindrapport 'Vreemde ogen dwingen' van de Commissie externe validering examenkwaliteit hoger beroepsonderwijs heeft de HvA subsidie van het ministerie van OCW ontvangen voor het ontwikkelen en uitvoeren van pilots op het gebied van gezamenlijke toetsontwikkeling met minimaal twee andere hogescholen. De subsidie is besteed aan vier pilots en aan voorbereiding van activiteiten op dit gebied. Zo ontwikkelt de opleiding HBO-Rechten in samenwerking met drie andere opleidingen HBO-Rechten uit het Landelijk Opleidings Overleg Rechten een gezamenlijke (theorie)toets Staatsrecht. De HvA is penvoerder van dit project. De tweede pilot betreft de opleiding Toegepaste Psychologie die in samenwerking met vier andere hogescholen een gezamenlijke toets Psychologie op propedeutisch niveau ontwikkelt. De opleiding Communicatiemanagement beoordeelt op haar beurt met twee andere hogescholen elkaars afstudeertraject en product, waarbij het totale traject van aanvraag tot en met eindgesprek, de benodigde formulieren, de handleidingen en de regels en afspraken wordt betrokken. Ook kijken docenten bij elkaar mee tijdens een afstudeergesprek. Tenslotte onderzoekt de opleiding Communication and Multimedia Design samen met examencommissies van collega-opleidingen hoe een werkbare en vruchtbare samenwerking kan worden vormgegeven. De resultaten van deze pilot kunnen voor andere examencommissies van de HvA een handvat en/of inspiratie zijn voor samenwerking met opleidingen aan andere hogescholen.

## INSTELLINGSTOETS KWALITEITSZORG

In de periode april - juni 2013 vond de Instellingstoets Kwaliteitszorg van de NVAO plaats, uitgevoerd door een commissie van externe deskundigen onder voorzitterschap van prof. dr. ir. C.A.M. (Kees) Mouwen. Deze instellingsaudit heeft op 5 november 2013 tot een positief oordeel geleid. Het oordeel impliceert dat de HvA in de ogen van de NVAO instellingsbreed in control is op de kwaliteit van het onderwijs. Volgens de commissie heeft de HvA haar visie op de kwaliteit van het onderwijs toekomstgericht en duidelijk geformuleerd. De visie is in alle geledingen van de organisatie bekend en wordt breed gedragen. Een belangrijk gevolg van dit oordeel is dat de onderscheiden opleidingen kunnen volstaan met een 'beperkte' opleidingsbeoordeling.

<sup>9</sup> Het Sirius-programma stelt hogescholen (en universiteiten) in staat de beste studenten uit te dagen het beste uit zichzelf te halen. Het doel is inzicht te verkrijgen in hoe excellentie het beste bereikt kan worden en welke belemmeringen hiervoor in de huidige situatie bestaan. Het ministerie van OCW financiert het Sirius-programma, dat een onderdeel is van het Platform Bèta Techniek. (Bron: <http://www.siriusprogramma.nl/>)



1 MAART 2013

Prof. dr. Ben Schouten begint als lector Game Research bij CREATE-IT applied research, het kenniscentrum van het domein Media, Creatie en Informatie.

In de rapportage van de auditcommissie wordt echter ook een aantal aanbevelingen gedaan, gericht op vervolmaking of verdere versterking van het kwaliteitszorgsysteem van de instelling. Op grond van de bevindingen tijdens de audit adviseert de commissie om de volgende verbeteringen door te voeren:

- optimaliseren van de PDCA-cyclus als instrument voor kwaliteitsbeleid;
- aanbrenge van helderheid in de status en functie van verschillende beleidsnotities (niet meer notities dan strikt noodzakelijk);
- versterken van de gestructureerde rapportage van kwalitatieve beleidsinformatie aan bovenliggende niveaus;
- meer eenheid brengen in de organisatiestructuren aan de basis van de organisatie;
- zorg dragen voor een goede uitvoering van het beleid voor studenten met een functiebeperking;
- inzetten van proeftrails als *early warning of weak signals* daartoe aanleiding geven;
- continueren van de initiatieven om een kwaliteitscultuur tot stand te brengen binnen de HvA.

Naast deze aanbevelingen wordt nog aandacht gevraagd voor de samenwerking tussen HvA en UvA: de inhoudelijke samenwerking zou nog beter kunnen worden benut, in het bijzonder bij het ontwikkelen van een onderzoeksagenda.

De nieuwe Instellingstoets Kwaliteitszorg zal in 2019 plaatsvinden. Tot die tijd blijven de opleidingen van de HvA in het beperkte beoordelingsregime bij (her)accreditatie en verwerven het accreditatiekeurmerk voor de volledige periode van zes jaar.

## ACCREDITATIES OPLEIDINGEN

In Nederland en Vlaanderen worden sinds de invoering van het accreditatiestelsel in 2002 de accreditatie-eisen gezien als formele standaarden voor basiskwaliteit. Opleidingen die deze basiskwaliteit aantonen, krijgen het accreditatiekeurmerk. Onderstaande opleidingen hebben in kalenderjaar 2013 van de Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie (NVAO) de definitieve bevestiging van een positief accreditatiebesluit ontvangen.

Visitatiepanels worden bijgestaan door een onafhankelijke, externe secretaris die is getraind en gecertificeerd door de NVAO. Omdat in de HvA de interne kwaliteitszorg de externe kwaliteitszorg volgt, hecht de HvA eraan dat de secretarissen bij de interne audits van opleidingen eveneens zijn getraind en gecertificeerd. Zes HvA-medewerkers die deze rol vervullen, zijn NVAO-gecertificeerd tot en met 31 december 2014.

Om zich te profileren op aspecten die niet direct gerelateerd zijn aan het niveau van de opleidingen, maar te maken hebben met specifieke doelstellingen, kan een bijzonder kenmerk worden aangevraagd. Een aantal opleidingen in de HvA beschikt over een bijzonder kenmerk. In 2013 werd, ondersteund door een positief advies van evaluatiebureau Hobéon, opnieuw het bijzondere kenmerk 'Topsportgerichtheid' aangevraagd voor de bacheloropleiding Commerciële Economie van de Johan Cruijff University en 'Ondernemen' voor de bacheloropleiding Sport, Management en Ondernemen.

Domein	CROHO	Naam opleiding	Type opleiding	Datum accreditatiebesluit	Beoordelingen panel <sup>10</sup>				
					Beoogde eindkwalificaties	Onderwijsleeromgeving	Toetsing (en gerealiseerde eindkwalificaties)	Afstudeergarantie en financiële voorzieningen	Eindoordeel
DEM	34936	B International Business and Management Studies	voltijd deeltijd	14-05-13	G	G	V	n.v.t.	V
DG	34560	B Opleiding tot Verpleegkundige	voltijd duaal	09-07-13	G	G	V	n.v.t.	V
DMR	70173	M Legal Management <sup>11</sup>	deeltijd	02-04-13	V	V	V	V	V
	34641	B Sociaal-Juridische Dienstverlening	voltijd deeltijd	30-05-13	G	G	V	n.v.t.	V
	34610	B Culturele en Maatschappelijke Vorming	voltijd deeltijd duaal	10-06-13	G	V	V	n.v.t.	V
	44116	M Social Work	deeltijd	23-07-13	V	G	V	n.v.t.	V
DOO	44113	M Pedagogiek	deeltijd	17-07-13	V	V	V	n.v.t.	V



### 13 EN 14 MAART 2013

Excellente pabostudenten nemen deel aan International Summit on the Teaching Profession in Amsterdam en adviseren minister Bussemaker op basis van hun bevindingen. Dit leidt tot het plan voor invoering van het junior docentschap.

## 1.4 ONDERZOEK

Het praktijkgerichte onderzoek aan de HvA is programmatisch van opzet. Het onderzoeksprofiel van de HvA en de verschillende onderzoeksprogramma's in de domeinen sluit aan bij de grootstedelijke context. Alle onderzoeksprogramma's hebben daarnaast een expliciete verbinding met het onderwijs en de opleidingen. Deze verbinding komt onder meer tot stand door een nauwe betrokkenheid van lectoren bij het onderwijs en de curriculumontwikkeling, en de actieve deelname van docenten en studenten bij het onderzoek. Daarbij geldt als uitgangspunt dat onderzoek aan de HvA bijdraagt aan de ontwikkeling van kennis – wat zich onder meer uit in de toename van het aantal (peer reviewed Engelstalige) wetenschappelijke publicaties en publicaties in vaktijdschriften – en de valorisatie van die kennis in de beroepspraktijk en de (Amsterdamse) samenleving.

### ONDERZOEK IN KENNISCENTRA

Om een (inter)nationaal (h)erkende positie als kennisinstelling te verwerven, is de focus in het HvA-onderzoek verder versterkt door het onderzoek onder te brengen in domeinspecifieke kenniscentra en domeinoverstijgende speerpuntprogramma's. Dit is vastgelegd in de notitie 'Sturingsmodel HvA in domeinen', die eind 2013 door het College van Bestuur is vastgesteld. Hiermee geeft de HvA gevolg aan de aanbevelingen van de evaluatiecommissie (onder leiding van prof. dr. Frans Leijnse) in het kader van de interne onderzoeksevaluatie in 2012. Deze aanbevelingen hadden betrekking op het verder aanbrengen van focus en massa in de onderzoeksprogrammering. Het is tevens de basis voor de strategische doelen van de HvA die in de loop van 2014 vorm krijgen in een nieuw instellingsplan voor de periode 2015 – 2020.

Ieder kenniscentrum verricht onderzoek binnen het kader van het onderzoeksprogramma van het domein. Elk domein heeft één onderzoeksprogramma dat leidend is voor het onderzoek dat in dat domein wordt gedaan. De benodigde deskundigheid en capaciteit om het programma te realiseren vloeien hieruit voort (massa). Deze afspraak moet ertoe leiden dat voor 1 juni 2014 ieder domein voor het kenniscentrum één onderzoeksprogramma heeft geformuleerd met een daarbij passend lectoraatsplan en doelen in termen van de vastgestelde indicatoren voor onderzoek van de HvA.

### SPEERPUNTPROGRAMMA'S

De HvA onderscheidt zes domeinoverstijgende speerpuntprogramma's. In 2013 is op basis van het advies van de commissie Apers besloten om de selectieve middelen in het kader van de profiel- en prestatieafspraken toe te kennen aan vier van de zes speerpuntprogramma's. Hieronder volgt voor elk van de speerpuntprogramma's een korte toelichting op de ontwikkelingen in het afgelopen jaar.<sup>12</sup>

#### *Urbanisatie: samenleven in een grote stad*

Het speerpuntprogramma Urban management richt zich op de combinatie van fysieke, sociaal-bestuurlijke en economische infrastructuur en leidt op tot urban professionals. Het programma vloeit voort uit het arrangement Urban management en de zogeheten Kenniswinkels BOOT (Buurtwinkels voor Onderwijs, Onderzoek en Talentontwikkeling) waar studenten van de HvA onder begeleiding van docenten diensten leveren aan bewoners en organisaties in Amsterdamse aandachtswijken. In samenwerking met het speerpuntprogramma Urban vitality wordt gewerkt aan een aanpak van obesitas in probleemwijken.

De focus binnen Urban vitality ligt op gezondheid, preventie en de groter wordende vraag naar zorg en ondersteuning. Onderzoek en onderwijs is erop gericht om vanuit een integraal kader bij te dragen aan zorgen voor en waar mogelijk ontzorgen van burgers in een grootstedelijke setting. Binnen het speerpuntprogramma werkt de HvA samen met de VU, de gemeente, instellingen en bedrijven aan een vitaal Amsterdam: een stad waar bewoners gezond leven, zorgen voor elkaar en zelfstandig en actief participeren. In 2013 is binnen dit programma onder andere gewerkt aan een innovatief ICT-systeem dat de communicatie regelt tussen de zorgbehoevende, de mantelzorger en de formele zorgverlener.

Het speerpuntprogramma Urban education ten slotte wordt ingevuld door het lectoraat Urban Education van het Domein Onderwijs en Opvoeding. Het lectoraat valt onder het onderzoeksprogramma 'De pedagogische functie van de stad' van hetzelfde domein. Het centrale doel van het programma is de ontwikkeling van start bekwame pedagogische professionals in de grootstedelijke kinderopvang, de voor- en vroegschoolse educatie en onderwijs.

#### *Innovatief ondernemerschap in een grootstedelijke context*

Binnen het speerpuntprogramma ICT, creatieve industrie en zakelijke dienstverlening treedt men gezamenlijk met het Centre of Expertise naar buiten onder de titel Amsterdam Creative Industries. De activiteiten van Amsterdam Creative Industries worden uitgevoerd in labs. Een lab is een inhoudelijk en methodologisch gespecialiseerd programma waarin een iteratief proces van onderzoek, ontwikkeling en testen kan plaatsvinden door onderzoekers en studenten.

Het speerpuntprogramma Ondernemerschap, innoveren en participeren in de kenniseconomie richt zich op innovatief ondernemerschap in de kenniseconomie, in het bijzonder het MKB. Het doel is om ondernemerschap in de Amsterdamse context te integreren in onderwijs en onderzoek. Voordat het programma volledig van start kan gaan, worden de beoogde programmalijnen eerst verder uitgewerkt en besproken in samenspraak met andere kennisinstellingen en ondernemers.

10 De standaarden krijgen het oordeel onvoldoende (O), voldoende (V), goed (G) of excellent (E). Het eindoordeel over de opleiding als geheel wordt op dezelfde schaal gegeven.

11 Toets nieuwe opleiding

12 Zie ook paragraaf 1.2: Profiel en prestatieafspraken.



19 MAART 2013

Robert van den Hoed, lector Energie en innovatie, houdt zijn lectorale rede over de perspectieven en uitdagingen voor duurzame energievoorzieningen.



1 APRIL 2013

Dr. Frank Jan de Graaf begint als lector Corporate Governance & Leadership bij het kenniscentrum Carem van het domein Economie en Management.

De focus binnen het speerpuntprogramma Logistiek en verplaatsing ligt op de positie van Amsterdam in het World City Network. Bij een aantal opleidingen en onderzoeksprogramma's wordt aansluiting gezocht met de ontwikkeling van de Mainport Aviation & Logistics (Schiphol e.o.). In 2013 is er onder andere met de selectieve middelen een Europese benchmarkstudie uitgevoerd naar onderwijs en onderzoek op het gebied van Aviation en is een computersimulatie op het gebied van luchthavencapaciteit en -systemen ontwikkeld. Daarnaast zijn er met het Nationaal Lucht- en Ruimtevaartlaboratorium (NLR) projecten opgestart op het snijpunt van capaciteit en mainportlogistiek en op het gebied van duurzaamheid, intermodaliteit en bedrijfsvoering.

## CENTRES OF EXPERTISE

De HvA is penvoerder van twee Centres of Expertise: het Kennis Distributie Centrum Logistiek en Amsterdam Creative Industries.<sup>13</sup>

### *Kennis Distributie Centrum Logistiek*

Met een toegevoegde waarde van € 55 miljard per jaar en ruim 800.000 arbeidsplaatsen is de logistieke sector in Nederland van groot economisch belang. Logistiek ondersteunt de export en het goederenvervoer en is hiermee belangrijk voor een aantrekkelijk vestigingsklimaat in ons land. De Nederlandse positie als logistiek land staat behoorlijk onder druk vanwege een tekort aan gekwalificeerd personeel op alle niveaus. Er zijn bovendien veel middelgrote en kleine bedrijven met een beperkte innovatiegraad. De bereikbaarheid van kennis én de noodzaak tot vernieuwing is voor hen belangrijk om klaar te zijn voor de toekomst.

De inrichting van een Centre of Expertise, onder de naam Kennis Distributie Centrum Logistiek, is een logische stap om toepasbare kennis naar de ondernemer te brengen. In 2013 is begonnen met het inrichten en de uitbouw van een landelijk netwerk met lokale aanspreekpunten: Kennis Distributie Centrum Logistiek (KennisDC). Zes hogescholen, ieder met hun eigen speerpunten, bundelen hun krachten met partners in de regio, logistieke bedrijven en ondernemersorganisaties Transport en Logistiek Nederland (TLN) en EVO. Iedere hogeschool focust zich binnen het landelijk KennisDC op haar eigen aandachtsgebied(en) met relevante onderwerpen. Onderzoek wordt zo geconcentreerd, of op afstand gecoördineerd, in plaats van versnipperd. Dat geldt ook voor de onderwijsfinanciering. Hogescholen, universiteiten en ROC's bevruchten elkaar over en weer; via het KennisDC vindt kennis haar weg naar het MKB en vanuit de praktijk weer terug het onderwijs in.

### *Amsterdam Creative Industries*

Binnen de metropoolregio Amsterdam is de Creatieve industrie een van de belangrijkste topsectoren. Deze relatief jonge sector wordt gekenmerkt door een hoge dynamiek, snel groeiende bedrijvigheid en het continu ontwikkelen van nieuwe kennis. De creatieve industrie wordt dan ook gevormd door een groot aantal, veelal kleine, bedrijven. Juist de creatieve industrie is daarom gebaat bij een sterke wisselwerking tussen praktijk, onderwijs en onderzoek. Getalenteerde studenten kunnen zo kennismaken met alle aspecten van de creatieve industrie,

terwijl de industrie door samen te werken met onderzoekers nieuwe kennis kunnen omzetten in producten en diensten.

Met dit doel hebben *founding partners* Hogeschool van Amsterdam, de Amsterdamse Hogeschool voor de Kunsten, en Hogeschool Inholland hun krachten gebundeld in Amsterdam Creative Industries, het Centre of Expertise voor de creatieve industrie en ICT. Met dit Centre of Expertise is een kennisinfrastructuur ontstaan tussen de grootste aanbieders van opleidingen binnen de creatieve industrie en ICT in de metropoolregio die in totaal 13.000 studenten, 33 opleidingen, 10 locaties en 20 lectoren beslaat. Het programma van het Centre of Expertise volgt de indeling van de regionale en landelijke Human Capital en Kennis en Innovatie Agenda's voor de creatieve industrie. Ook is het programma in lijn met de landelijke topsector Creatieve Industrie via netwerk CLICKNL. Na een succesvolle lancering van het Centre of Expertise in juni zijn in september 2013 in samenwerking met het bedrijfsleven en publieke instellingen circa 30 onderzoeks- en onderwijsprojecten gestart.

## KENNISVALORISATIE

Om HvA-kennis goed te kunnen valoriseren is het in bepaalde gevallen noodzakelijk het intellectuele eigendom daarvan formeel vast te leggen. Het overgrote deel van de kennis die aan de HvA wordt ontwikkeld, vindt echter zijn weg naar de beroepspraktijk en maatschappij via samenwerkingen, wetenschappelijke en professionele publicaties, rapporten, onderwijsmodules, en dergelijke zonder dat er een actieve vorm van bescherming is. Deze wijze van kennisdisseminatie vertegenwoordigt een minstens zo belangrijke vorm van valorisatie, ook al is er geen direct financieel belang.

Voor het vastleggen van intellectueel eigendom heeft de HvA in 2013 een regeling ontwikkeld (die begin 2014 zal worden vastgesteld). Het doel van deze regeling is het voorzien van HvA-medewerkers en -studenten van juridische richtlijnen, die beschrijven en toelichten hoe de hogeschool omgaat met valoriseerbare kennis (intellectueel eigendom of IE), die ontwikkeld wordt door haar medewerkers en studenten, en de inkomsten die daaruit voortvloeien.

## LECTOREN EN LECTORATEN

In de ontwikkeling van het (praktijkgerichte) onderzoek en in het onderzoeksbeleid spelen lectoren een belangrijke rol. Binnen een onderzoeksprogramma werken lectoren samen met docenten, studenten en externe onderzoekers aan de operationalisering van het onderzoek in het domein. De HvA-lectoren zijn gepositioneerd in de zeven domeinen van de HvA. In 2013 gingen zeven nieuwe lectoraten van start. Lectoren presenteren zichzelf, hun discipline (werkveld) en hun activiteiten aan de hogeschoolgemeenschap en de buitenwereld in een lectorale rede, die toegankelijk is voor een breed publiek. In 2013 hebben zeven lectoren hun lectorale rede uitgesproken. Daarnaast is een lector tevens benoemd tot hoogleraar bij de UvA (Faculteit der Maatschappij- en Gedragwetenschappen).<sup>14</sup> Marco Snoek, lector Leren en innoveren, werd door het Interstedelijk



11 APRIL 2013

De HvA organiseert voor de negende keer een Onderwijsconferentie voor alle HvA-medewerkers, met als thema 'Learning Tomorrow: leren, lesgeven en samenwerken in een snel veranderende (onderwijs)omgeving'.



22 APRIL 2013

KiK, het kenniscentrum van domein Beweging, Sport en Voeding verwelkomt dr. Janine Stubbe als lector Sportzorg.



Studenten Overleg (ISO) en nieuwsplatform ScienceGuide uitgeroepen tot Lector van het Jaar 2013. Volgens de jury daagt Snoek zijn studenten continu uit om hun vakbekwaamheid tot het uiterste uit te diepen in onderzoek en publicaties. Afgelopen voorjaar was hij met een groep Pabo-studenten een van de delegaties die een inhoudelijke bijdrage mocht leveren aan President Obama's International Summit on the Teaching Profession. Zijn studenten trokken eigen conclusies uit die wereldwijde discussie in hun eigen onderzoek en legden die conclusies aan minister Bussemaker voor. Hun dialoog met het kabinet daarover leidde ertoe, dat hun concrete voorzet in de Lerarenagenda van de minister werd opgenomen als prioriteit vanuit de praktijk. Hun opzet van junior-docentschap wordt zo ook in beleidsmatig opzicht een nieuwe professionele variant om het leraarschap op te waarderen.

## ONDERZOEKSPRESTATIES

Onderzoeksprestaties van de HvA worden onder andere afgemeten aan het aantal publicaties gericht op een professioneel publiek (vakpublicaties) en publicaties gericht op een wetenschappelijk publiek (wetenschappelijke publicaties). In het kader van de prestatieafspraken met het ministerie van OCW is afgesproken dat de HvA een stijging van het aantal publicaties realiseert. Uit de cijfers in onderstaande tabel blijkt dat het ingezette onderzoeksbeleid direct resultaat laat zien. In 2013 is de wetenschappelijke productie gestegen naar 496 publicaties.

Domein	Wetenschappelijke publicaties	Professionele publicaties	Totaal publicaties	Octrooien
Domein Bewegen, Sport en Voeding	27	40	67	1
Domein Economie en Management	23	35	58	
Domein Gezondheid	38	24	62	
Domein Maatschappij en Recht	27	36	63	
Domein Media, Creatie en Informatie	68	39	107	
Domein Onderwijs en Opvoeding	36	52	88	
Domein Techniek	27	24	51	
<b>Totaal</b>	<b>246</b>	<b>250</b>	<b>496</b>	<b>1</b>

In 2013 zijn – evenals in voorgaand jaar – drie docenten gepromoveerd. Opvallend is de sterke toename van het aantal docenten dat afgelopen jaar gestart is met een (door de HvA gefinancierd) promotietraject; negentien ten opzichte van negen in 2012.<sup>15</sup> Verder kregen vijf HvA-docenten het afgelopen jaar een promotiebeurs voor leraren toegekend door de Nederlandse organisatie voor Wetenschappelijk Onderzoek (NWO); in 2012 waren dat er nog drie (zie kader 'Toekenning promotiebeurs door NWO').

De RAAK-subsidies zijn door het ministerie van OCW in het leven geroepen om hbo-instellingen en het beroepenveld (bedrijven en maatschappelijke instellingen) in staat te stellen samen te werken

## Toekenning promotiebeurs door de NWO aan:

- Drs. M.A. van Egmond (DG): 'Pre-operative physio-therapeutic risk stratification and tailored intervention for gastro intestinal cancer patients undergoing elective surgery'
- Drs. M.C. Pol (DG): 'Sensor monitoring to measure and support activities of daily living for independently living older persons'
- Mw. M. Snaterse-Zuidam MSc (DG): 'Improving nurse-coordinated cardiovascular care from clinic to home'
- Ir. A.M. Verreijen (DBSV): 'Evaluation and improvement of current guidelines for treatment of obesity in older adults'
- J.E. de Vries MSc (DG): 'Complaints in (young) adults with Generalized Joint Hypermobility; Interactions between psychological variables, physical activities and coping strategies'

aan innovatie en ontwikkeling van nieuwe kennis via praktijkgericht onderzoek. In 2013 is er alleen een subsidieronde geweest voor het programma RAAK-publiek met ruimte voor slechts tien projecten. De HvA heeft met het project 'Niet langer buitenspel door blessures' van de bijzonder lector Sportzorg, dr. J.H. Stubbe, één van deze subsidies in de wacht gesleept.

## RESEARCH BATTLE

De Research Battle is een jaarlijks terugkerende wedstrijd, waarin docenten en studenten van de HvA strijden om de prijs voor het beste onderzoek. De onderzoeken worden beoordeeld op een vijftal criteria door een jury van experts. Mirka Janssen won de prijs bij de docenten, dankzij een 'overtuigend en krachtig verhaal' over haar succesvol bewezen programma PLAYgrounds om kinderen substantieel meer te laten bewegen. De prijs voor het beste studentenonderzoek ging naar Antoine de Schipper. Met zijn onderzoek concludeerde hij dat de motoriek van een kleuter veel sneller ontwikkelt onder begeleiding van een gymleraar, dan onder begeleiding van een gewone leerkracht. HvA-studente Larissa Klaassen won de publieksprijs met de door haar ontwikkelde brailletekens voor ingewikkelde wiskundige symbolen, waarmee wiskunde voortaan ook voor blinden en slechtzienden toegankelijk wordt gemaakt. Haar 'vondst' wordt niet alleen opgenomen in de volgende editie van de screenreader, ondertussen is er ook vanuit de Verenigde Staten serieuze interesse getoond.

<sup>13</sup> Zie ook paragraaf 1.2: Profiel en prestatieafspraken.

<sup>14</sup> Zie bijlage 1: Onderwijs en Onderzoek – Lectoren

<sup>15</sup> Zie bijlage 1: Onderwijs en Onderzoek – Lectoren voor een volledig overzicht van alle HvA-lectoren en uitgesproken lectorale redes.

23 APRIL 2013

De lector Mens- en maatschappijvakken, Arie Wilschut, houdt zijn lectorale rede over de opdracht van het onderwijs om bij te dragen aan het burgerschap van leerlingen.

## 1.5 MAATSCHAPPELIJKE VERANTWOORDELIJKHEID EN INNOVATIE

Bedrijven, maatschappelijke organisaties, medewerkers en studenten van de HvA associëren zich graag met een organisatie die zich bewust is van haar maatschappelijke verantwoordelijkheid. Met bijna 50.000 studenten, meer dan 80 opleidingen en 7 kenniscentra heeft de HvA een grote impact op de stad Amsterdam en haar inwoners. De HvA is zich van deze impact bewust. Zij heeft oog voor diversiteit en weet dat ze een emancipatoire functie heeft binnen de metropoolregio Amsterdam. Voorts kenmerkt de HvA zich door een verwevenheid met de Amsterdamse samenleving en een ondernemende cultuur waarbinnen nieuwe samenwerkingsverbanden bestaan met andere (Amsterdamse) kennisinstellingen en de beroepspraktijk. De HvA participeert dan ook actief in de Amsterdam Economic Board, die zich vanuit een triple helix samenwerking (tussen overheid, bedrijfsleven en kennisinstellingen) inzet op economische, sociale en culturele groei in de Amsterdamse metropoolregio. Met het brede en veelzijdige opleidingsaanbod en de onderzoeksprogramma's draagt de HvA bij aan technologische, sociale en economische innovaties en aan het samenleven van de zeer diverse groeperingen in de Amsterdamse samenleving.

### SAMENWERKING MET DE UVA

De samenwerking in de metropoolregio is bij uitstek een gebied waarop de UvA-HvA samenwerking voordelen kan opleveren, zoals ook elders in Nederland de ervaring is dat de instellingen van wo en hbo elkaar in de kennisvalorisatie vinden. Onderstaande tabel toont enkele opvallende verschillen tussen HvA en UvA die dit onderstrepen. De gegevens komen uit een (Engelstalige) enquête van begin 2013 onder 600 hoogleraren en universitaire hoofddocenten van de UvA en 100 lectoren en opleidingsmanagers van de HvA.

Questions	HvA: yes	UvA: yes
Have you ever worked in a non-academic sector?	80%	50%
Over the past 3 years, have you worked in collaboration at regional level? At national/international level?	50% 50%	20% 80%
Has the amount of time spent on collaboration increased over the past 3 years?	75%	45%
Did you feel encouraged to develop collaborative relationships?	75%	50%
Were the activities you have been involved in aligned to the specific economic, social or cultural needs of your region?	75%	50%
Do you (or your unit) have specific goals and targets for these activities?	40%	20%
In your experience, have your activities which contributed to the institution's public good mission been valued as much as your teaching and research activities?	30%	15%
When designing teaching programmes, are the future needs of the regional economy taken into account?	60%	20%

De HvA werkt verhoudingsgewijs meer met stedelijke en regionale partijen samen. Van meer samenwerking en grensvervaging tussen het onderwijsgerelateerde en praktijkgerichte onderzoek van UvA en HvA mag daarom een positieve uitstraling op de impact van de instellingen voor de stad en op de effectiviteit van de Amsterdam Economic Board worden verwacht.

### LOKALE EN REGIONALE SAMENWERKING

De HvA neemt samen met de UvA en de VU zitting in de Amsterdam Economic Board van de metropoolregio Amsterdam, waarin overheid, kennisinstellingen en bedrijven elkaar versterken en samenwerken

met het oog op de noodzakelijke innovatie van de stad. De missie van de Board is het behoud en de duurzame versterking van welvaart en welzijn in de regio door zogenaamde triple helix inzet – door overheid, kennisinstellingen en bedrijven – op groei, innovatie en samenwerking. Om dit te realiseren zet de Board in op (inmiddels) acht sterke clusters: Creatieve industrie, Food & Flowers, ICT, Logistiek, Life Sciences & Health, Toerisme & Congressen, Zakelijke en Financiële dienstverlening en Maakindustrie. Daarnaast onderscheidt de Board enkele horizontale, doorsnijdende thema's, te weten kennis en innovatie, human capital en internationale connectiviteit. Vertegenwoordigers van HvA, UvA en VU zijn namens de drie kennisinstellingen nauw betrokken bij bovengenoemde clusters en thema's. Zo heeft de HvA zich in 2013 actief geëngageerd aan de uitwerking van het human capital programma van de Board, dat onder voorzitterschap van de rector HvA en in nauwe triple helix samenwerking moet plaatsvinden. Louise Gunning neemt als voorzitter van het College van Bestuur zitting in de Board.

Naast de activiteiten binnen de Amsterdam Economic Board vinden er talloze initiatieven van samenwerking van de HvA met bedrijven, organisaties en instellingen in de directe omgeving plaats. Een opvallend initiatief is het onderzoek door studenten en onderzoekers van het Centre for Applied Research on Economics & Management (CAREM), het kenniscentrum van het Domein Economie en Management, naar nieuwe vormen van ondernemen. Zij onderzoeken de mogelijkheid om in Amsterdam-Oost een buurtkredietvereniging op te richten voor en door lokale ondernemers. Middelgrote en kleine bedrijven zijn op zoek naar alternatieve manieren van financiering, zoals crowdfunding en microkredieten. Eveneens in Amsterdam-Oost gaan de HvA en het Stadsdeel Oost de komende jaren intensief samenwerken aan vraagstukken in de buurt, zoals is vastgelegd in een intentieverklaring in september van het afgelopen jaar. Het doel is om Stadsdeel Oost een van de field labs van het onderwijs- en onderzoeksprogramma Urban Management. Eenzelfde vorm van samenwerking is in april 2013 vastgelegd met het Stadsdeel Nieuw-West en met het Ontwikkelingsbedrijf (OGA) van de gemeente Amsterdam. De betrokken partijen hebben hierbij de intentie uitgesproken om elkaar te *empoweren* in kennis en te zorgen voor een multidisciplinaire aanpak van vraagstukken in de stad. Het maatschappelijke hart van



24 APRIL 2013  
Het Symposium E-Discovery bij de HvA. Opsporingsdiensten, onderzoekers en vooraanstaande experts belichten tijdens het symposium de nieuwste zoektechnieken.



1 MEI 2013  
Marleen Barth wordt benoemd als lid van de Raad van Toezicht HvA (en adviseur van de Raad van Toezicht UvA).

de HvA is misschien nog wel het best zichtbaar in de activiteiten die de hogeschool ontplooit binnen Kenniswinkel BOOT (Buurtwinkel voor Onderwijs, Onderzoek en Talentontwikkeling), waar studenten van de HvA zich onder begeleiding van docenten actief inzetten in Amsterdamse aandachtswijken. De diensten die vanuit BOOT worden geleverd zijn gericht op talentontwikkeling van bewoners en maatschappelijke activering, variërend van huiswerkbegeleiding tot een juridische spreekuur. In 2013 werd een vijfde Kenniswinkel BOOT geopend in Studio HvA (Amsterdam-Oost), met als nieuw product het spreekuur voor ex-gedetineerden.

## PAN-AMSTERDAMS TECHNOLOGY TRANSFER OFFICE

De UvA, VU, en de beide Amsterdamse universitaire medische centra AMC en VUmc, de HvA en hun Amsterdam Centre for Entrepreneurship (ACE) hebben in 2012 gezamenlijk een subsidie aangevraagd in het kader van het valorisatieprogramma van het ministerie van Economische Zaken.

Deze subsidie is in dat jaar in twee tranches van elk € 5 miljoen toegekend, die de instellingen zelf met eigen geld moeten matchen. Belangrijk onderdeel van die subsidie is de vorming van een pan-Amsterdams Technology Transfer Office (TTO), waarin het Bureau Kennistransfer (BKT) zal opgaan.

Het BKT biedt deskundige begeleiding op de weg van kennis naar markt en maatschappij. Het bureau adviseert bij het verwerven van subsidies en contracten bij opdrachtgevers in de tweede en derde geldstroom, zowel nationaal als internationaal. BKT levert ook specifieke kennis rondom het vestigen en beheren van intellectueel eigendom en het opzetten van new ventures, voortvloeiend uit (wetenschappelijk) onderzoek. In 2013 zijn activiteiten ten behoeve van de HvA versterkt. Hierdoor kan de HvA nog beter profiteren van de (juridische) kennis van het BKT op het gebied van octrooien, licenties en samenwerkingscontracten en op het terrein van nationale en internationale subsidieaanvragen. De eerste succesvolle voorbeelden van de verbindingsrol van het BKT tussen hogeschool, universiteit, bedrijfsleven en overheid zijn zichtbaar (zie kader 'Biobased plastics').

In november 2013 is een directeur benoemd die de verantwoordelijkheid draagt voor de vorming van het pan-Amsterdamse TTO en de uitvoering van het programma, dat loopt van 2012 tot eind 2018, en waarvoor tot 2016 (eerste tranche) en 2017 (tweede tranche) subsidie beschikbaar is.

## ONDERNEMERSCHAP

Eén van de zwaartepunten van de valorisatiestrategie van de HvA is de uitbreiding van ondernemerschap binnen het onderwijs. Met de eerder genoemde subsidie van € 5 miljoen voor valorisatie begin 2013 kon hieraan een belangrijke impuls worden gegeven. Het Amsterdam Centre of Entrepreneurship (ACE) speelt daarbij een belangrijke rol. De minor Ondernemerschap van de HvA is onderdeel van ACE en deelt mee in de subsidie. Met de subsidiegelden krijgt de HvA, in samenwerking met de andere kennisinstellingen, de mogelijkheid om ondernemerschap verder te integreren en te stimuleren binnen het onderwijs. Met de

## Biobased plastics

*Het onderzoeksprogramma CleanTech van het Domein Techniek en de UvA werken samen aan onderzoek naar de toepassingsmogelijkheden van Glycix, een nieuw biobased kunststof dat ontdekt is door de Faculteit Natuurwetenschappen, Wiskunde en Informatica van de UvA. De samenwerking tussen de twee kennisinstellingen is mede mogelijk gemaakt door het BKT en wordt ondersteund door het project 'Biobased Connections' van de Amsterdam Economic Board en het RAAK-MKB project 'Design Challenges with Biobased Plastics' van de HvA. Docent-onderzoekers van de HvA-opleiding Engineering, Design and Innovation ontwikkelen voor dit bio-plastic diverse innovatieve praktische toepassingen, waaronder interieurproducten. Ook wordt onderzoek verricht naar verschillende productieprocessen van het materiaal. De samenwerking is in 2013 bevorderd door de plaatsing van de een oven op de Leeuwenburg-locatie van de HvA op nog geen tien minuten fietsen van het Science Park Amsterdam. Dankzij de nieuwe oven kan de productie van dit bio-kunststof op grotere schaal plaatsvinden en is het grootschalig gebruik van dit duurzame plastic in de metropoolregio Amsterdam een stap dichterbij.*

subsidiegelden wordt een programma ontwikkeld waardoor studenten en hun bedrijf begeleid en beoordeeld worden door mensen van ACE. Docenten vanuit de betreffende opleiding worden hierbij betrokken. Op die manier krijgen opleidingen en docenten beter zicht op het leerproces van de ondernemende studenten. Daarnaast worden de subsidiegelden gebruikt om de aanvragen van patenten voor en het op de markt brengen van (technische) uitvindingen door studenten en docenten beter te ondersteunen.

## MAATSCHAPPELIJK VERANTWOORD ONDERNEMEN

In oktober 2013 ondertekenden de UvA en de HvA een uniek contract met Pantar Amsterdam voor een gezamenlijk werk/leerbedrijf. Binnen dit werk/leerbedrijf worden (vooral) jongeren met een afstand tot de arbeidsmarkt opgeleid en kunnen zij binnen de UvA-HvA werkervaring opdoen. Met deze ondertekening loopt de UvA-HvA vooruit op de komende participatiewet die bedoeld is om groepen met een achterstand tot de arbeidsmarkt naar een reguliere baan te begeleiden. Binnen dit contract worden jongeren, die op welke wijze dan ook zijn uitgevallen uit het leer- en arbeidsproces, en minder validen met een arbeidscapaciteit tussen 40 procent en 70 procent binnen Pantar



1 MEI 2013

Gerard Mols wordt benoemd als adviseur van de Raad van Toezicht HvA (en lid van de Raad van Toezicht UvA).

Amsterdam opgeleid voor diensten die de UvA-HvA uitvaart. Na een intensieve begeleiding en opleiding, volgens speciaal samengestelde leerlijnen, krijgen de jongeren en arbeidsgehandicapten binnen de UvA-HvA een plek om werkervaring op te doen in een 'echt' bedrijf. Eind 2013 is een start gemaakt om verschillende dienstverleningsonderdelen om te zetten in leerlijnen en werkervaringsplaatsen. Het gaat dan om dienstverlening als zaalbeheer, fietsbeheer, afvalmanagement en terreinbeheer. In 2014 wordt deze samenwerking verder ontwikkeld.

## AMSTERDAMSE SPORTAMBITIES

Ook sport draagt bij aan de maatschappelijke impact van de HvA. HvA en UvA hebben een substantiële topsportregeling voor hun studenten en faciliteren de sporters binnen het Amsterdamse Centrum voor Topsport en Onderwijs (CT). Daarnaast heeft de HvA de ambitie om de combinatie topsport en studie beter en breder mogelijk te maken binnen de hogeschool en de stad door middel van de oprichting van de Topsport Academie Amsterdam (TAA). Op dit moment is er binnen de HvA, in samenwerking met de Johan Cruyff Foundation, een specifieke opleiding Commerciële Economie binnen het Domein Economie en Management, de Johan Cruyff University (JCU). Deze opleiding stelt topsporters nu al in staat met een grote mate van flexibiliteit en extra begeleiding een topsportcarrière te combineren met een opleiding aan de HvA. Studerende topsporters uit andere domeinen kunnen vooralsnog geen beroep doen op deze aanvullende begeleiding en benodigde flexibiliteit. Het doel van de TAA is om hierin te voorzien en topsporters de gelegenheid te bieden elke opleiding binnen de HvA te kunnen kiezen en volgen. De TAA wordt daarmee de overkoepelende (dienstverlenende) organisatie voor alle op studerende topsporters gerichte opleidingen, klassen en activiteiten. Het College van Bestuur heeft in 2013 de opdracht gegeven om deze ambitie nader uit te werken in een business case om nadere besluitvorming op te kunnen baseren.

Verder hebben UvA en HvA samen met NOC\*NSF in 2013 een actieplan mede ondertekend ter verbetering van het onderwijs en carrièreperspectief van topsporters. Met het ondertekenen worden structurele afspraken gemaakt over de organisatie van het onderwijs voor topsportende studenten, die naast hun studie veel tijd nodig hebben voor hun voorbereiding en deelname aan grote (inter)nationale sportevenementen.



1 MEI 2013

Het College van Bestuur benoemt Ietje Veldman tot voorzitter van het Domein Onderwijs en Opvoeding. Zij volgt hiermee Marjan Freriks op, die afscheid neemt als domeinvoorzitter, maar aan de HvA verbonden blijft.



2

# ORGANISATIE



## 2.1 KWALITEIT VAN MENSEN

De HvA wil onderwijs en onderzoek op een kwalitatief hoogwaardig niveau aanbieden. Gemotiveerde professionele medewerkers zijn daarvoor onmisbaar, evenals een inspirerend personeelsbeleid. Onze medewerkers zijn immers het kapitaal van de HvA. Uitgangspunt is dat iedere medewerker – of het nu om onderwijzend of onderwijsondersteunend personeel gaat – met zijn of haar eigen vakkundigheid en deskundigheid bijdraagt aan de kwaliteit van het onderwijs en het (praktijkgerichte) onderzoek. Medewerkers hebben een eigen verantwoordelijkheid voor de ontwikkeling van hun talenten en hun loopbaan. Door het aanbieden van ontwikkelings- en loopbaanmogelijkheden wil de HvA dat stimuleren en faciliteren. De hogeschool moedigt mobiliteit van medewerkers aan. Alles om de duurzame inzetbaarheid van medewerkers te bevorderen.<sup>16</sup>

### DUURZAME INZETBAARHEID

In het huidige Instellingsplan wordt gesproken over een omslag in de benadering van arbeid, namelijk van baanzekerheid naar werkzekerheid. Daarbij zijn de HvA en haar medewerkers samen verantwoordelijk voor een duurzame arbeidsrelatie. Het bevorderen van deze duurzame inzetbaarheid van medewerkers bepaalt in toenemende mate het HR-beleid en heeft in 2013 tot nadere stappen geleid. De vraag die hieraan ten grondslag ligt is hoe medewerkers aantrekkelijk blijven voor de interne en externe arbeidsmarkt. Ook in de preambule van de huidige CAO wordt dit thema genoemd als toekomstbepalend. Het beleid inzake duurzame inzetbaarheid is gestoeld op drie pijlers: professionalisering, vitaliteit en mobiliteit. Deze pijlers vormen het hart van het HR-beleid van de HvA. Op al deze thema's zijn het afgelopen jaar belangrijke stappen gezet.

### PROFESSIONALISERING

In lijn met de CAO HBO 2012-2013 is in 2013 een strategisch kader ontwikkeld voor de professionele ontwikkeling van medewerkers in de vorm van een professionaliseringsplan op hoofdlijnen. Zowel de werknemersorganisaties als de medezeggenschap hebben – ieder vanuit hun eigen verantwoordelijkheid – ingestemd met dit plan, dat vervolgens per 1 januari 2014 in werking is getreden. In het plan staan uitgangspunten, thema's en faciliteringsmogelijkheden voor de professionele ontwikkeling van medewerkers en teams. Het bestaande scholingsbeleid kon door middel van het professionaliseringsplan in een afgewogen kader worden ondergebracht. Verder heeft het College van Bestuur, vooruitlopend op dit plan, in afstemming met de werknemersorganisaties in september 2013 een uitgebreidere faciliteringsregeling vastgesteld om het volgen van masteropleidingen voor docenten te stimuleren. Naast het al in 2012 ingezette aannamebeleid op dit punt, moet juist deze regeling bijdragen aan de verhoging van de kwaliteit van het onderwijs door het aantal docenten met een masteropleiding te verhogen. In de met het ministerie van OCW gemaakte prestatieafspraken is de ambitie geformuleerd dat in 2015 72 procent van de docenten over een mastertitel beschikt. In 2013 staat dit percentage vooralsnog op 69,5 procent; een verbetering van 2,8 procentpunt ten opzichte van 2012.

Om de kwaliteit van de organisatie op een hoger niveau te brengen is leiderschapontwikkeling van cruciaal belang. In het Instellingsplan wordt daarbij vooral gewezen op het belang van een management development traject voor medewerkers in het primaire proces. In 2013

is daarom in nauwe samenwerking met Nyenrode Business Universiteit en Kennisland een leiderschapsprogramma voor opleidingsmanagers gestart. Aan dit programma – dat doorloopt tot juli 2014 – doen in totaal 39 opleidingsmanagers mee. Daarnaast is het al enkele jaren succesvolle professionaliseringstraject voor teamcoördinatoren opnieuw aangeboden aan een groep van twaalf teamcoördinatoren en is tevens een ontwikkeltraject voor controllers gestart.

Om de didactische kwaliteit van docenten te borgen, kent de HvA de Basiskwalificatie Onderwijs (BKO), waarbij het behalen van de didactische aantekening als ijkpunt wordt gehanteerd. In het verslagjaar groeide het percentage nieuwe docenten dat deelnam aan de didactische introductietraining. Na deze training volgt een cursus die moet leiden tot de didactische aantekening. In 2013 is het aantal docenten met een vast dienstverband dat een BKO heeft behaald ten opzichte van 2012 met ca. 8,8 procent gestegen naar 73,7 procent.

De HvA Academie verzorgt de scholing, training, advisering en ontwikkeling van alle HvA-medewerkers en vormt een platform voor kennisdeling. Na de start in 2012 heeft de ontwikkeling van de HvA Academie in 2013 een vlucht genomen. Zij heeft een eigen fysieke en virtuele omgeving binnen de HvA gekregen. Het afgelopen jaar is bijzondere aandacht uitgegaan naar scholings- en trainingstrajecten met betrekking tot didactiek, wet- en regelgeving, leiderschap en vitaliteit. Daarnaast is in het kader van advisering en ontwikkeling een groot aantal medewerkers begeleid in hun professionele ontwikkeling. In toenemende mate gebeurt dit in maatwerktrajecten voor teams.

<sup>16</sup> In deze paragraaf wordt aan de hand van een beschrijving van de belangrijkste HvA-brede HR-ontwikkelingen verantwoording afgelegd over het gevoerde HR-beleid in relatie tot de strategische doelstellingen van de HvA, zoals verwoord in het Instellingsplan. Tezamen met de bijbehorende kengetallen, zoals opgenomen in bijlage 2: Organisatie, vormt deze paragraaf het sociaal jaarverslag 2013 van de HvA.



19 MEI 2013

De waterstofauto H2A van de HvA wint de eerste plaats in de Shell Eco-marathon en vestigt een nieuw Europees record.

### De HvA Academie in feiten en cijfers:

- 554 medewerkers hebben een training gevolgd via het open aanbod;
- 731 medewerkers hebben een training gevolgd via een maatwerktraject;
- 167 medewerkers kregen individuele coaching (waarvan 35 doorverzeven via de bedrijfsarts);
- 79,3% van de ondervraagden is bekend met de HvA Academie;
- 71,6% van de ondervraagden heeft gebruik gemaakt van het aanbod van de HvA Academie;
- de samenwerking met het Centrum voor Nascholing (CNA) op het gebied van didactische professionalisering is structureel;
- het aanbod is opengesteld voor UvA-medewerkers werkzaam bij de gezamenlijke diensten.

## VITALITEIT

Een organisatie die vitaal en veerkrachtig is, omdat er wordt geïnvesteerd in de vitaliteit en duurzame inzetbaarheid van de werknemers, zal beter kunnen inspelen op ontwikkelingen als digitalisering, stijgende complexiteit van het werk en het nieuwe werken. Daarnaast draagt vitaliteit bij aan het verbeteren van prestaties en plezier in het werk. Om die reden heeft de HvA het afgelopen jaar op verschillende manieren geïnvesteerd in het bewustwordingsproces van medewerkers, teams en leidinggevenden over het belang van vitaliteit. Zo is voor het tweede jaar op rij de Vitaliteitsweek georganiseerd voor alle HvA-medewerkers (en de UvA-medewerkers van de diensten). In deze week kunnen medewerkers kennis maken met de verschillende aspecten van vitaliteit en ervaren wat vitaliteit voor hen kan betekenen. Daarnaast hebben alle HvA medewerkers het magazine 'Vitaal werken bij de HvA' ontvangen. Hierin staan inspirerende verhalen van collega's over hoe zij invulling geven aan vitaliteit, maar ook praktische tips hoe te investeren in vitaliteit. Verder is in het aanbod van de HvA Academie vitaliteit als thema toegevoegd. Het aanbod bestaat uit groepstrainingen en individuele coaching. In 2013 zijn verschillende trajecten op maat aangeboden bij diverse eenheden.

## MOBILITEIT

Eind 2013 is gestart met het organisatiebreed bekend maken van tijdelijke opdrachten, onder meer in het kader van de HvA-brede programma's Slim, Sluitend en Slank, zodat medewerkers de kans krijgen om op een andere plek binnen de organisatie – tijdelijk en voor een deel van hun aanstelling – werkzaam te zijn. Het streven is om de komende jaren meer van dit soort initiatieven te ontplooiën, wat moet leiden tot een vergroting van de kennisdeling en een afname van de externe inhuur van derden.

In 2013 is gestart met een vacatureoverleg binnen de HvA, naast het reeds bestaande matchingoverleg van HvA, UvA, AMC, VU

en VUmc. Dit laatste (wekelijkse) overleg is gericht op onderlinge mobiliteitsbevordering, waarbij medewerkers voorgedragen vanuit dit overleg binnen de deelnemende organisaties beschouwd worden als interne kandidaten.

Ook de re-integratie van ex-werknemers – begeleid door Margolin – maakt onderdeel uit van het mobiliteitsbeleid van de HvA. Als eigen risicodrager heeft de hogeschool de wettelijke verplichting om medewerkers waarvan het dienstverband afloopt of wordt beëindigd en die een beroep doen op de WvW, te ondersteunen in het proces van werk naar werk. In 2013 zijn extra maatregelen genomen ter voorkoming en beperking van het beroep op werkloosheidsuitkeringen. Leidinggevenden voeren strakker regie op dit proces in een zo vroeg mogelijk stadium. Uiteraard speelt de huidige arbeidsmarktsituatie een grote (beperkende) rol in de mogelijkheden om ander werk te vinden, maar de nu gekozen strategie – waarbij leidinggevenden meer sturend opereren – zal naar verwachting een positieve bijdrage leveren.

## ENKELE ORGANISATORISCHE RANDVOORWAARDEN

In 2013 is expliciet aandacht besteed aan het scherper analyseren van de aard en omvang van de benodigde externe inhuur. Dit heeft geleid tot een verbetering van de registratie en rapportage van extern personeel, waardoor er een scherper beeld is van de inzet en kosten. De resultaten van het onderzoek naar externe inhuur zullen in 2014 bekend worden. Conform de meldingsverplichting uit de CAO HBO wordt hier volledigheidshalve opgemerkt dat de HvA geen gebruik maakt van nulurencontracten en/of min-max contracten.

In het verslagjaar heeft er een verdergaande opschoning en verfijning plaatsgevonden in de inrichting van de boekingsystematiek van vergoedingen en verstrekkingen aan het personeel, met als doel te kunnen administreren volgens de criteria van de werkkostenregeling. Het College van Bestuur heeft eind 2013 besloten om (ook voor de UvA) per 1 januari 2014 over te stappen op deze werkkostenregeling. Naar aanleiding van het advies van de afdeling Interne Audit en de externe accountant is tevens besloten de declaratievoorschriften aan te scherpen. Begin 2014 zijn deze voorschriften vastgesteld door het College van Bestuur, die per 1 april van dat jaar in werking zullen treden. Verder is in 2013 het projectvoorstel e-HRM goedgekeurd. Hiermee is een belangrijke stap gezet op weg naar digitalisering van de HR-processen. In 2014 wordt dit verder uitgewerkt in een business case.

In nauw overleg met de domeinvoorzitters heeft het College van Bestuur eind 2013 het sturingsmodel voor de domeinen vastgesteld. Dit mede naar aanleiding van het advies van de NVAO in het kader van Instellingstoets Kwaliteitszorg om op een aantal punten verbetering aan te brengen in de organisatie- en beslissingsstructuur aan de basis van de organisatie. De kern van het sturingsmodel is dat de organisatorische inrichting van de domeinen in de basis gelijk is, evenals de overleg- en adviesstructuur, en de planning en control cyclus. De implementatie van het model dient vóór de start van het studiejaar 2014-2015 te zijn afgerond.



5 JUNI 2013

Het Software Energy Footprint Lab (SEFLab) van de HvA wint samen met het bedrijf Software Improvement Group de tweede prijs tijdens de finale van de Amsterdam Science and Innovation Award, voor hun onderzoek naar energieverbruik van software.



## 2.2 REPUTATIE

Een goede reputatie in de buitenwereld begint binnen de muren van de hogeschool zelf. Dat is het belangrijkste uitgangspunt voor de wijze waarop de HvA omgaat met de reputatie van de instelling. Veel van de bijna 50.000 studenten en ook diverse medewerkers van de hogeschool bespreken hun ervaringen, ideeën en wensen niet alleen met vrienden en familie, maar delen deze ook via (sociale) media. De beeldvorming van de HvA vindt 24 uur per dag plaats via digitale kanalen. Zorg voor uitstekend onderwijs en onderzoek en goede dienstverlening aan studenten en medewerkers zijn de belangrijkste pijlers onder het reputatiemanagement van de HvA.

### KWALITEIT ALS BASIS VAN REPUTATIE

Zowel inhoudelijk als qua communicatie lag de focus van de HvA in 2013 nadrukkelijk op versteviging van de onderwijskwaliteit. Hier werd zowel in de in- als externe communicatie veel aandacht aan besteed. Onder andere door goede voorbeelden van opleidingen, docenten en studenten systematisch zichtbaar te maken. Op de website [www.hva.nl](http://www.hva.nl) staat een dossier 'Actieplan Onderwijs', waarin enerzijds de aanpak wordt toegelicht en anderzijds de goede voorbeelden zijn gebundeld.

Daarnaast heeft de HvA met het behalen van de Instellingstoets Kwaliteitszorg eind 2013 aangetoond te beschikken over een goede visie op onderzoekskwaliteit en bovendien in staat te zijn die ook werkelijk te organiseren en garanderen. Het vertrouwen dat de NVAO hiermee uitsprak in de kwaliteitsaanpak van de HvA is een belangrijk signaal aan de in- en externe omgeving en legt een stevige basis onder een goede reputatie.

Niet alleen de inhoudelijke kwaliteit van de opleiding, maar ook de organisatie daarvan heeft invloed op de beleving van studenten en daarmee op de reputatie van de hogeschool. Dat blijkt bijvoorbeeld uit de Nationale Studenten Enquête en uit de (interne) medewerkerstevredenheidsmonitor. In aanvulling daarop organiseerde de studentenorganisatie ASVA begin februari samen met de hogeschool het 'Ergernissendebat'. Studenten konden daarin aangeven waar zij tegenaan lopen. Informatievoorziening, het Studenten Informatiesysteem (SIS) en de beschikbaarheid van werkplekken kwamen als de drie belangrijkste punten naar voren. Na het debat is de hogeschool daarmee aan de slag gegaan. Deze aanpak kenmerkt de wijze waarop de HvA de beleving van het onderwijs verbetert en daarmee de reputatie verstevigt.

### VERDIEPING STUDIEVOORLICHTING

Goede en betrouwbare studievoorlichting is een belangrijke pijler onder de reputatie. Het uitgangspunt hierbij is dat kwaliteit belangrijker is dan kwantiteit. Het doel van de studievoorlichting is dat elke scholier die kiest voor een opleiding in het hoger onderwijs, dat doet op basis van een uitgebreide en weloverwogen oriëntatie. In de praktijk blijkt dat veel studiekeizers deze aanpak herkennen en waarderen. Deze waardering blijkt onder andere uit het gestegen aantal bezoekers aan de open dagen van de HvA (met 10 procent) en uit de stijging van het aantal nieuwe eerstejaars studenten (met 8 procent). Twee belangrijke ontwikkelingen

op het gebied van studievoorlichting waren in 2013 de invoering van 'Studie in cijfers' en voorbereiding op de studiekeuzecheck in 2014.<sup>17</sup>

### ONLINE COMMUNICATIE: HVA VALT IN DE PRIJZEN

Internet en sociale media zijn belangrijke kanalen waarmee de HvA communiceert met eigen studenten en medewerkers en met de externe omgeving. Op al deze terreinen wordt hard gewerkt aan verdere professionalisering en aan het vergroten van de vindbaarheid en herkenbaarheid van de hogeschool. Deze inspanningen werpen zichtbaar vruchten af. Zo won de HvA in 2013 de prijs voor de beste website van alle Nederlandse hogescholen (toegekend door Strategy on Demand en ScienceGuide) en wees een ander bureau de HvA aan als de beste instelling voor hoger onderwijs op het gebied van sociale media. Van alle Nederlandse hogescholen en universiteiten, zo concludeerden de onderzoekers, communiceert de HvA het meest actief met in- en externe doelgroepen.

Hoe groot de impact van sociale media is, bleek bijvoorbeeld in mei 2013, toen een docent van de HvA op Twitter meldde dat hij een pistool aan het vervaardigen was op een 3D-printer. De docent had geen kwaad in de zin, maar wilde onderzoeken of hij, in navolging van een Amerikaan die de dag daarvoor wereldwijd in het nieuws was met het maken van een pistool op een 3D-printer, technisch gezien tot hetzelfde in staat was. Zodra dit bekend werd, heeft het College van Bestuur hem verzocht de vervaardiging van het pistool stop te zetten. Ondanks de goede intenties – de docent wilde de technische mogelijkheden onderzoeken en de discussie voeren over de ethische aspecten van deze technologie – is het niet de bedoeling dat met onderwijsmiddelen wapens gemaakt worden. Binnen 24 uur kwamen bijna twee miljoen Nederlanders in aanraking met de berichtgeving over dit onderwerp, vooral via Twitter. Uit analyse van de berichten blijkt dat de lijn die het bestuur koos kon rekenen op begrip.

### HOGESCHOOL VAN, VOOR EN MET AMSTERDAM

In de profiel- en prestatieafspraken met het ministerie van OCW staat onder andere wat het specifieke profiel van de HvA is. Waarin onderscheidt de HvA zich ten opzichte van andere hogescholen?

<sup>17</sup> Zie paragraaf 1.3: Onderwijs voor meer toelichting.



10 JUNI 2013  
De feestelijke lancering van het Centre of Expertise Amsterdam Creative Industries vindt plaats in Pakhuis De Zwijger, Amsterdam.



11 JUNI 2013  
HvA-studenten Paul Koblens, Guus Buijns en Johannes Breevaart winnen de publieksprijs bij uitreiking van de GasTerra Transitie Jaarprijs 2013 met hun idee duurzame wisselwarming.

Amsterdam is daarin het sleutelwoord. De HvA is niet alleen de Hogeschool van Amsterdam, maar ook de Hogeschool voor Amsterdam en de Hogeschool met Amsterdam. Studenten worden opgeleid voor een loopbaan in een grootstedelijke omgeving, waarin vraagstukken om een interdisciplinaire aanpak vragen.

Dit Amsterdamse profiel stond centraal tijdens de – in samenwerking met Inholland in het Kohnstammhuis van de HvA georganiseerde – Catch Up sessie op 19 juni van de Amsterdam Economic Board. Onderwerp van gesprek was de verwevenheid van het hbo met het regionale bedrijfsleven en de aansluiting op de Amsterdamse arbeidsmarkt. Onder toezicht van ondernemers uit het MBK-segment, leden van de Amsterdam Economic Board, studenten en medewerkers gaven verschillende ondernemers een presentatie over de meerwaarde die zij hebben ervaren van de samenwerking met hogescholen.

Diezelfde Catch Up sessie werd tevens gebruikt voor de bezegeling van een samenwerkingsconvenant van drie Amsterdamse hogescholen waaronder de HvA. De collegevoorzitters van de HvA, Inholland en de Amsterdamse Hogeschool voor de Kunsten tekenden een overeenkomst die de samenwerking tussen de hogescholen bekrachtigt om beter aan de vraag vanuit het bedrijfsleven te voldoen en in te spelen op de Amsterdamse beroepspraktijk. Op deze manier verstevigt de HvA – in samenwerking met haar partners – haar positie als Amsterdamse hogeschool.



19 JUNI 2013

De Collegevoorzitters van de HvA, Inholland en de Amsterdamse Hogeschool voor de Kunsten tekenden een samenwerkingsconvenant om samen beter in te spelen op vragen vanuit de beroepspraktijk.

## 2.3 BETROUWBARE EN DUURZAME DIENSTVERLENING

De ondersteunende diensten<sup>18</sup> van de HvA staan voor de taak de voorzieningen voor onderwijs, onderzoek en innovatie op een duurzame manier en tegen zo laag mogelijke kosten op een kwalitatief hoger niveau te brengen. De beleidsdoelstelling op het gebied van de ondersteuning heeft betrekking op de verhoging van de tevredenheid onder studenten en medewerkers, zoals jaarlijks blijkt uit de Nationale Studentenenquête (NSE) en de medewerkersmonitor. Daarnaast wordt gestreefd naar een verhoging van de efficiency en een verbetering van de kwaliteit op de langere termijn door samenwerking met de diensten van de UvA.

### SAMENWERKING

In 2013 zijn de diensten van de HvA nauwer gaan samenwerken, onder meer op het terrein van informatiemanagement, communicatie en servicedesks. Daarbij is geïnvesteerd in betere samenwerking in het beheer van de informatiesystemen en het delen van kennis, expertise en ervaring. Op dienstenniveau wordt ook nauw samengewerkt met de UvA volgens het principe van shared service centra. Mede in het kader van deze intensieve samenwerking hebben Facility Services, ICT-Services, Strategische Informatievoorziening, Administratief Centrum de verhuizing naar de HvA-locatie Leeuwenburg voorbereid. Per januari 2014 zijn deze diensten van de HvA en de UvA samen op deze locatie gehuisvest.

### INTEGRATIE ICT

Eind 2012 zijn het Informatiseringscentrum van de UvA en IT-Services van de HvA gestart met een traject om te integreren tot één gemeenschappelijk ICT-bedrijf voor beide instellingen. Dit heeft medio 2013 geleid tot het besluit om de hoofdstructuur van het toekomstige ICT-bedrijf vast te stellen en divisie managers aan te stellen. De eerste stappen in de implementatie zijn na de zomer van 2013 gezet met het werven van drie divisie managers. Deze zijn per 1 december 2013 gestart. Daarnaast is begin 2014 besloten om de naam ICT Services te hanteren voor de gemeenschappelijke ICT-dienst voor UvA en HvA. De hieruit voortvloeiende integratie van de beide Servicedesks van UvA en HvA zorgt voor verbreding en verdieping van de kennis en een bredere bezetting. Voorheen werd de Servicedesk van IT Services (HvA) vaak bemenst door tijdelijke medewerkers. De inzet van tijdelijke inhuur is inmiddels afgebouwd. De afhandeling van meldingen in 2013 is gemiddeld met een 7,5 gewaardeerd en de klantgerichtheid met een 7,8 net iets hoger. Daarmee scoort de Servicedesk in de HvA-monitor boven de streefwaarde.

Medewerkers beoordeelden de computerfaciliteiten in de Medewerkersmonitor Interne Dienstverlening met een 6,3. Het ICT-bedrijf heeft het afgelopen jaar hard gewerkt om de nieuwe ICT-werkplek te ontwikkelen. Na de bouw- en testfase is er een pilotfase ingebouwd in de projectaanpak. In deze fase worden de vier werkplekvarianten door eindgebruikers in domeinen en diensten operationeel uitgetest. De pilotfase is in november 2013 gestart en loopt door in het eerste kwartaal van 2014. Met de nieuwe werkplek kan flexibel – locatieonafhankelijk – worden gewerkt met HvA-software op een HvA-pc of een eigen device.

Het draadloze internet bij de HvA is in de medewerkersmonitor minder goed beoordeeld, waarschijnlijk als gevolg van een paar grote storingen aan het begin van collegejaar 2012-2013. Met een aantal investeringen is de digitale infrastructuur stabiel geworden. In 2013 hebben zich verder geen grote verstoringen in de infrastructuur voorgedaan, ook niet in de drukke periode bij de start van het onderwijsjaar. Het netwerk is aangepast om ook op piekmomenten grote hoeveelheden gebruikers toegang te kunnen geven tot het draadloze netwerk.

### DIENSTVERLENING AAN DE ORGANISATIE

Sinds 2013 trekken de UvA en de HvA samen op in de monitoring van de waardering van de interne dienstverlening. De uitkomsten van deze Medewerkersmonitor Interne Dienstverlening worden breed besproken binnen HvA en UvA en leiden waar nodig tot bijstellingen in het beleid en tot concrete verbeteracties. Het College van Bestuur heeft bovendien met de diensten convenanten afgesloten waarin afspraken zijn gemaakt over de mate van tevredenheid onder medewerkers over de dienstverlening. Sommige diensten houden voor hun eigen ontwikkeling een meer gedetailleerde klantbelevingscan en allen rapporteren over de wensen en klachten die via hun servicedesks binnenkomen. Onderstaande tabel geeft een overzicht van de medewerkerstevredenheidsscores ten aanzien van de dienstverlening 2013.

<sup>18</sup> Facility Services, ICT-Services, Administratief Centrum, HvA Bibliotheek, Bureau Nieuwbouw en Studentenzaken.



21 JUNI 2013

Op de Dag van de Excellentie ontvangen UvA en HvA de Hoger Onderwijs Web Award voor de beste websites van alle Nederlandse universiteiten en hogescholen.

Interne diensten	Score (1 -10)
Print- en kopieermogelijkheden	6,8
Verhuizingen	6,5
Catering	6,4
Personeels- en salarisadministratie	7,4
Factuurafhandeling	4,8
Informatievoorziening	6,6
Administratief Centrum	
Aanmelding wensen / klachten	6,8
Afhandeling wensen / klachten	6,5
IT-Services	
Aanmelding wensen / klachten	6,7
Afhandeling wensen / klachten	6,6
Facility Services	
Aanmelding wensen / klachten	7,0
Afhandeling wensen / klachten	6,8
HvA Bibliotheek	7,5

Het Administratief Centrum heeft het afgelopen jaar – mede op basis van de lage tevredenheidsscore onder medewerkers – met de domeinen, staven en andere diensten het proces van afhandelen van facturen versneld en gedigitaliseerd. Facturen worden nu eerder goedgekeurd en sneller doorgestuurd. Budgethouders die niet tijdig goedkeuring geven voor het betalen van een factuur worden bovendien nagebeld. Het aantal tijdig betaalde facturen is hierdoor in zes maanden tijd flink gestegen (van minder dan 50 procent, tot 75 procent). Het Administratief Centrum verwacht dit resultaat verder te verbeteren omdat inmiddels alle facturen digitaal worden aangeleverd én de digitale facturen vanaf eind 2013 geautomatiseerd worden ingelezen. Daar komt bij dat in 2013 de besteltoepassing OrderDirect bij de HvA is geïntroduceerd. Via OrderDirect kan de besteller in ruim vijftien webshops producten bestellen. Het gehele bestelproces is gedigitaliseerd. Dit betekent een grote vereenvoudiging van de factuurafhandeling.



1 JULI 2013  
Start van het landelijke Centre of Expertise Logistiek.

## 2.4 DOELGERICHTE CAMPUSINFRASTRUCTUUR

De huisvesting van de HvA is erop gericht om het grootstedelijke profiel van de hogeschool te ondersteunen: een aantrekkelijke plek in de stad die boeit en bindt, waar onderwijs, onderzoek en beroepspraktijk dagelijks samenkomen, samenwerkingsverbanden ontstaan en waar gewerkt wordt aan ontwikkeling en innovatie. Een broedplek voor ontplooiing, waar kennis, inzichten en ervaringen worden gedeeld door en voor studenten, medewerkers, alumni, de beroepspraktijk en bezoekers.

### CONCENTRATIE HUISVESTING

De huisvesting van de HvA is modern, doelmatig, duurzaam en als open stadscampus gevestigd op vier locaties in de stad:

- de Amstelcampus in Amsterdam-Oost aan de Wibautstraat, verreweg de grootste;
- de Fraijlemaborg in Amsterdam Zuid-Oost bij de Amsterdam Arena;
- de gezondheids-campus in Amsterdam Zuid-Oost bij het Academisch Medisch Centrum (AMC);
- de sportcampus in Amsterdam Nieuw-West (Osdorp).

De HvA heeft gekozen voor concentratie van de huisvesting op enkele plekken in de stad. Deze onderwijsclustering biedt verschillende belangrijke voordelen:

- Door concentratie ontstaat een multidisciplinaire omgeving die de inhoudelijke ambities van de HvA kan waarmaken. Voorts draagt concentratie bij aan zowel de kwaliteit van onderwijs en onderzoek als aan studiesucces.
- Onderwijsclustering vergroot de aantrekkingskracht op het bedrijfsleven, maatschappelijke organisaties en versterkt de relatie met regionale kennispartners, en levert daarmee een bijdrage aan de economische en culturele welvaart van de metropoolregio Amsterdam.
- Clustering biedt meer mogelijkheden om groei en krimp van studentenaantallen en medewerkers binnen de domeinen op te vangen. Door flexibiliteit in de gebouwen en gezamenlijk gebruik van ruimten worden verhuisbewegingen tot een minimum beperkt.
- De campussen vergroten de zichtbaarheid en uitstraling van de HvA en versterken de strategische positie van de hogeschool in en voor Amsterdam.

### ONTWIKKELING AMSTELCAMPUS

De Amstelcampus, aan de kop van de Wibautstraat, is de hoofdlocatie van de HvA voor vijf van de zeven domeinen. In 2018 werken, studeren, wonen en recreëren hier zo'n 30.000 studenten en medewerkers; naast de onderwijsgebouwen zijn ook studentenwoningen, sportvoorzieningen, parkeergarages en openbare pleinen in de plannen opgenomen.

In juni 2013 heeft het College van Bestuur een geactualiseerde visie op de Amstelcampus vastgesteld. Samengevat komt deze visie erop neer dat de Amstelcampus een hot spot is, die de opleidingen van de HvA met elkaar verbindt, met de andere kennisinstellingen en de beroepspraktijk; een knooppunt dat zich kenmerkt als spil in de wijk, open, Amsterdams, eigentijds en duurzaam. Tevens is besloten om een communicatieadviseur Campusonwikkeling aan te stellen met

ingang van 2014. Deze adviseur is verantwoordelijk voor het – in nauwe samenwerking met de domeinen, debat- en activiteitencentrum FLOOR en de omgevingsmanager Amstelcampus – ontwikkelen, samenbrengen en aanmoedigen van activiteiten, die de Amstelcampus bruisend en aantrekkelijk maken.

#### *Muller-Lulofshuis*

De realisatie van de Amstelcampus kwam in 2013 verder tot bloei. De nieuwbouw van het programma Amstelcampus ligt op schema en resulteerde met de ingebruikname van het Muller-Lulofshuis medio 2013 in een belangrijk kantelpunt op het gebied van campusbeleving. Niet in de laatste plaats door het multifunctionele karakter van dit gebouw dat naast onderwijsruimten ook beschikt over woon- en sportfaciliteiten. In het Muller-Lulofshuis zijn enkele opleidingen van het Domein Maatschappij en Recht gehuisvest. De Amstelcampus sporthal en gymzaal met sportcafé – in beheer van het Universitair Sportcentrum – zijn in 2012 al in gebruik genomen. In 2013 werd de fitnessruimte geopend en zijn de 154 studentenwoningen – beheerd door Woonstichting De Key – allemaal bewoond, grotendeels door HvA-studenten. De bewoners krijgen een campuscontract voor de duur van hun studie.

#### *Wibauthuis en pleinen*

In 2013 is in overleg met de domeinen besloten dat in 2015 het Domein Maatschappij en Recht en het Domein Economie en Management hun intrek nemen in het (in aanbouw zijnde) Wibauthuis. In oktober 2013 bereikte het Wibauthuis het hoogste punt. De bouw verloopt volgens planning, in kosten en in tijd. Achter het Wibauthuis wordt ook studentenhuishuisvesting gerealiseerd. De 60 woningen worden eind 2014 opgeleverd en verhuurd door Woonstichting De Key. De plint van het Wibauthuis zal deels voor horeca en deels voor retail worden ingericht. In de plint van de Wibautwoningen is een horecavoorziening voorzien. Het Wibauthof en het Van Musschenbroekplein zijn in samenwerking met de gemeente (Stadsdeel Oost) en met inspraak van omwonenden tot een definitief ontwerp uitgewerkt. Het gebied is gedeeld eigendom van de HvA en de gemeente.

#### *Rhijnspoorgebouw*

In 2013 is verder gewerkt aan het ontwerp van het Rhijnspoorgebouw in nauwe samenwerking met de toekomstige beheerders en de gebruikers. Het Rhijnspoorgebouw is het laatste gebouw dat voor (met name) het Domein Techniek op de Amstelcampus wordt gerealiseerd en volgens de huidige planning in 2018 in gebruik wordt genomen. In september 2013 is het voorlopig ontwerp goedgekeurd en kan naar een definitief ontwerp worden toegewerkt. Na de zomer startte de procedure voor de bestemmingsplanwijziging. Deze zal naar verwachting in maart 2014 zijn afgerond.



7 JULI 2013

HvA-studente en rolstoeltennisster Jiske Griffioen wint met haar dubbelpartner Aniek Koot de finale van het grand slam toernooi van Wimbledon.

### **Campusontwikkeling**

Het afgelopen jaar zijn meerdere initiatieven genomen die bijdragen aan de campusontwikkeling. Naast het besluit tot aanstelling van een nieuwe communicatieadviseur Campusontwikkeling, is er samengewerkt met de praktijkleergang De Nieuwe Wibaut. Deze leergang is opgezet vanuit de gemeente Amsterdam voor gemeenteambtenaren om een omslag te maken naar een nieuwe manier van werken. Gedurende een half jaar werken zij aan vraagstukken uit de stad, waaronder de vraag wat de Amstelcampus tot een campus maakt. Dit heeft geresulteerd in opdrachten voor verschillende HvA-minoren, die – vanuit hun specifieke expertise – moeten leiden tot bijdragen aan de verdere ontwikkeling van de Amstelcampus. Een ander initiatief van het programma Amstelcampus is de interactieve installatie – ontworpen door MediaLAB Amsterdam – op het Rhijnspoorplein om studenten een platform te geven hun projecten te presenteren aan de stad. Doel is de zichtbaarheid van de HvA in de stad te vergroten. Om dezelfde reden werd op het Wibauthuis in aanbouw een steigerdoek Amstelcampus bevestigd.

### **ICT op de Amstelcampus**

ICT is voor het onderwijs een cruciaal onderdeel geworden. De ICT-dienst van de HvA (en UvA), ICT Services, neemt structureel deel aan de overleggen met betrekking tot de realisatie van de Amstelcampus. Op die manier heeft ICT Services al vroeg in het proces een beeld van wat er op de campus aan ICT-voorzieningen nodig is. In 2013 heeft de ICT-dienst onder andere hard gewerkt aan een volledig HD wifi-netwerk op de Amstelcampus, een goede dekking voor mobiele telefoons en de implementatie van het zogenaamde 'Follow me printing'. Daarnaast is er een pilot gestart voor de Nieuwe ICT Werkplek (NIW), waar alle HvA-medewerkers mee gaan werken (laptops en desktops). Ook de computers op de studiewerkplekken worden in dit NIW-project vernieuwd. In 2014 wordt de Nieuwe ICT Werkplek volledig ingevoerd binnen de gehele HvA.

### **Relatie met de buurt**

Wederom is er veel aandacht besteed aan de communicatie met de buurt en de stad. De (binnen)pleinen en voorzieningen (horeca, sport, parkeren) kunnen ook door de buurt en stad gebruikt worden, de activiteiten in het debat- en activiteitencentrum FLOOR zijn openbaar en er zijn tal van mogelijkheden voor culturele, educatieve en sportieve ontmoetingen. De verbinding tussen de HvA en de stad krijgt direct invulling door contacten met gemeentelijke instellingen, woningcorporaties en lokale ondernemers. De HvA voert overleg met de gemeente Amsterdam over de capaciteit en veiligheid van het metrostation Weesperplein met het oog op de toename van het aantal toekomstige gebruikers. De HvA trekt hierin samen op met de UvA die aan de andere zijde van het metrostation de Roeterseilandcampus realiseert.

### **STUDENTENHUISEVESTING**

Voldoende huisvesting voor studenten is een essentiële voorwaarde om een aantrekkelijke studentenstad te blijven en te kunnen concurreren met andere wereldsteden. Doelstelling was om tussen 2011-2014 in totaal 9.000 studentenwoningen te realiseren. Eind 2013 zijn er circa 7.000 eenheden gerealiseerd (of staan in de planning). Om de groei van het aantal studenten in Amsterdam bij te houden, zullen er in de periode 2014 – 2018 nog zo'n 8.000 extra woningen moeten worden gebouwd. Diverse projecten in wording zijn onder meer Blue-Gray tegenover het AMC (348 woningen), Casa 400 (nieuwe naam 'De Feniks') in de James Wattstraat (342 woningen) en het Elseviergebouw (nieuwe naam 'Dudok') in Amsterdam-West (226 woningen). In het programma Amstelcampus wordt de maximale beschikbare ruimte voor woningen benut: in totaal circa 275 studentenwoningen, die na realisatie door Woonstichting De Key worden beheerd. Dit betreft de in april 2013 in gebruik genomen Boerhaave- en Tilanuswoningen (154), de Wibautwoningen (60), die in november 2014 worden opgeleverd en de Leeuwenhoekwoningen (60), waarvan de bouw volgens de huidige planning van de woningstichting start in 2016.



1 AUGUSTUS 2013

Prof. dr. Ruben Fukkink gaat van start als lector van het lectoraat Urban Education. Dit lectoraat is onderdeel van het Kenniscentrum Onderwijs en Opvoeding en is gericht op het pedagogisch handelen van leraren en pedagogen in een grootstedelijke context.

## 2.5 DUURZAAMHEID

De HvA wil een duurzame kennisinstelling zijn. Het thema duurzaamheid wordt niet alleen in het onderwijs en onderzoek geïntegreerd – onder meer door duurzaamheidsdoelstellingen op te nemen in de convenanten tussen het College van Bestuur en de domeinen – maar wordt ook geïmplementeerd bij de inrichting van de bedrijfsvoering en de realisatie van de Amstelcampus. De bewustwording van het belang van duurzaam opereren groeit gestaag, evenals het aantal activiteiten gericht op een duurzame HvA.

### DUURZAAMHEID IN ONDERWIJS EN ONDERZOEK

Duurzaamheid is een belangrijk thema binnen de HvA. Studenten en medewerkers houden zich in onderwijs en onderzoek bezig met de verduurzaming van de HvA en omgeving. Zo is duurzaamheid momenteel een aandachtspunt bij de ontwikkeling van de onderwijs- en onderzoeksprogramma's. Tussen verschillende domeinen zijn dwarsverbanden en contacten gelegd, onder andere via opdrachten van studenten. Ieder domein heeft zijn eigen invalshoek, variërend van duurzaam voedsel tot duurzame toepassingen van energiegebruik.

Een sprekend voorbeeld is het CleanTech onderzoeksprogramma van het Domein Techniek dat zich richt op de introductie, toepassing en vermarkting van duurzame technologieën. Amsterdam en haar omgeving is daarbij de bron voor onderzoek en tevens de proeftuin waar duurzame technologieën worden getest. Het programma werkt vanuit toepassingsgebieden die spelen in de stad Amsterdam. Een van die toepassingsgebieden is E-mobility. Vanuit dit toepassingsgebied werkt CleanTech samen met de gemeente om te onderzoeken hoe op effectieve wijze publieke oplaadinfrastructuur voor elektrische voertuigen kan worden opgebouwd. In opdracht van de gemeente analyseert CleanTech het laadgedrag van elektrische autobezitters bij de 800 laadpunten in de stad. Op basis van meer dan 250.000 laadsessies over 2013 wordt laadgedrag gedurende de dag geïnventariseerd, verschillen in effectiviteit tussen laadpunten bepaald, als ook verschillende gebruiksprofielen geïdentificeerd. De data die daarbij verzameld worden, bieden mogelijkheden om efficiency van laadpunten te verklaren en op termijn te voorspellen, en kunnen bijdragen aan een effectief plaatsings- en stimuleringsbeleid van de gemeente.

Voor meer voorbeelden van integratie van het thema duurzaamheid in onderwijs en onderzoek zie kader 'Duurzaamheid in onderwijs en onderzoek'.

### DUURZAAM BOUWEN

Vanuit het programma Amstelcampus zijn in 2013 de duurzame initiatieven van voorgaande jaren verder ontwikkeld en werd er naar nieuwe mogelijkheden gezocht om de Amstelcampus nog verder te verduurzamen. Een sprekend voorbeeld hiervan zijn de verkenningen omtrent de toepassing van duurzame maatregelen bij het nog te ontwikkelen Rhijnspoorgebouw. Met het monitoringsinstrument BREEAM-NL Nieuwbouw – een beoordelingsmethode waarmee de duurzaamheidsprestatie van bestaande bouwwerken kan worden gemonitord – is het voor de HvA mogelijk om zich te verzekeren van een duurzaam ontworpen en gerealiseerd gebouw. De constante monitoring op de duurzaamheidsambitie voor het Rhijnspoorgebouw

### Duurzaamheid in onderwijs en onderzoek:

- *Het project Sustainable Systems for Food van lector Technisch innoveren en ondernemen, Inge Oskam, won op 21 november 2013 de tweede prijs en de publieksprijs bij de uitreiking van de RAAK-award tijdens het congres van de Stichting Innovatie Alliantie (SIA). Het project onderzoekt hoe de voedselproductie verduurzaamd kan worden. De onderzoekers hebben in samenwerking met het bedrijfsleven onder meer de technologische mogelijkheden van vertical farming in de stad onderzocht.*
- *HvA studenten hebben eind 2013 onderzocht hoe het Haarlemmermeerse MKB duurzamer en winstgevender zou kunnen werken. Honderdtwintig vierdejaars studenten van de opleiding Commerciële Economie onderzochten voor het vak Business Ethics and Sustainability waar bedrijven 'groene winst' kunnen behalen. De oplossingen liepen uiteen, variërend van adviezen ten aanzien van groene profilering tot het concreet behalen van groene winst door eco-tuning van auto's. Sinds 2012 werken gemeente, het Natuur en Milieu Centrum Haarlemmermeer (NMCH), de HvA en het MKB Haarlemmermeer-Schiphol samen om bedrijven die willen verduurzamen te helpen.*
- *Het Software Energy Footprint Lab (SEFLab) van de HvA won op 5 juni 2013 samen met het bedrijf Software Improvement Group de tweede prijs tijdens de finale van de Amsterdam Science and Innovation Award, voor hun onderzoek naar energieverbruik van software. Het juryrapport benadrukte het unieke van het toegepaste onderzoek van de HvA naar groene ICT. Juryvoorzitter Louise Fresco adviseerde dit onderzoek – gezien het unieke concept – snel verder uit te werken en te vermarkten.*

werpt zijn vruchten af. Niet alleen worden binnen budget aanvullende duurzaamheidsmaatregelen vastgesteld, ook wordt het gebouw 46 procent energie-efficiënter dan vereist is volgens het bouwbesluit. In de komende tijd wordt dit proces blijvend gemonitord en zullen de onderzoeken naar zonnepanelen en een groen dak voor dit gebouw worden afgerond.



**29 AUGUSTUS 2013**  
De opening van het hogeschooljaar staat met het lustrumthema 'Writing History, Creating Tomorrow' in het teken van het twintigjarig bestaan van de HvA.



**30 AUGUSTUS 2013**  
In het kader van het lustrum organiseert de HvA in samenwerking met ASVA studentenunie het evenement 'Students4Food', waarbij op een duurzame manier geld wordt verdiend voor de Voedselbank Amsterdam.

De realisatie van het Wibauthuis is in een vergevorderd stadium en verloopt volgens planning, waarbij de oplevering is gepland voor eind 2014. Het Muller-Lulofshuis is in oktober 2013 in gebruik genomen. Beide gebouwen worden aangesloten op een Warmte Koude Opslag. De panden zijn volledig uitgerust met ledverlichting en voorzien van Join the Pipe watertappunten. Join the Pipe is een samenwerkingspartner van de HvA, die het gebruik van duurzame kraanwatertappunten promoot en faciliteert. In navolging van het onderzoek uit 2012 is in 2013 besloten om ook het Koetsier-Montaignehuis en Benno Premselahuis van Join the Pipe tappunten te voorzien. De tappunten zullen hiermee 2,2 huishoudens aan elektriciteit en 5,3 ton CO<sub>2</sub> per jaar besparen.

Na uitvoerig onderzoek is in 2013 tevens het besluit genomen om circa 120 zonnepanelen te plaatsen op het Muller-Lulofshuis. De panelen wekken ongeveer voor negen huishoudens energie op en besparen daarmee 17,9 ton CO<sub>2</sub>-uitstoot per jaar. Hiermee komt het totaal aantal zonnepanelen op de Amstelcampus rond de 170.

## ENERGIEBELEID

Reductie van energieverbruik en (daardoor) CO<sub>2</sub>-uitstoot was het afgelopen jaar een van de belangrijkste onderwerpen in het duurzaamheidsbeleid van de HvA. Het uiteindelijke doel, voortkomend uit de Meerjarenaafspraken Energie-efficiency (MJA 3) met de overheid, is om in 2020 een 30 procent energie-efficiency verbetering te hebben gerealiseerd ten opzichte van 2005. Met ingang van 2012 verwerft de HvA (voor het tweede jaar op rij) zogenaamde Garanties van oorsprong; het enige bewijs in Nederland dat energie duurzaam is opgewekt. In Nederland worden deze certificaten uitgegeven door CertiQ, onderdeel van het netwerkbedrijf Tennet.

Ontwikkelingen op de energiemarkt, de variëteit aan subsidies en fiscale maatregelen bij maatregelen in duurzaamheid en de inzet van eigen energiebronnen bij nieuwbouw en renovatie vormden samen meer dan voldoende aanleiding om in 2013 het UvA-HvA energiebeleid tegen het licht te houden. In dat kader werd gestart met een onderzoek naar de mogelijkheid om de energie-exploitatie onder te brengen in een nieuwe zelfstandige entiteit met drie doelstellingen. De integrale aanpak is in eerste instantie bedoeld om het energiebedrijf snel en doeltreffend te kunnen laten reageren op ontwikkelingen op de energiemarkt (financieel, fiscaal, technisch). Daarnaast zal een geïntegreerd energiebedrijf beter kunnen anticiperen op vragen van onderzoekers binnen de UvA en HvA. In een 'living lab' concept kan de innovatieve kracht van eigen onderzoekers ten dienste van de eigen bedrijfsvoering worden ingezet.

## ENERGIEBRUIK EN CO<sub>2</sub>-UITSTOOT

Onderstaande tabellen geven het totale energieverbruik en de CO<sub>2</sub>-uitstoot van de HvA over de laatste jaren weer.

Energieverbruik (x 1.000.000)	2010	2011	2012	2013
Gas in m <sup>3</sup>	2,7	2,6	2,4	2,3
Elektriciteit in kWh	20,4	21,7	20,5	20,3
Waarvan zelf opgewekt	0	0	0	0

Uitstoot (x 100.000)	2010	2011	2012	2013
CO <sub>2</sub> gas in kg	4.854	4.674	4.315	4.135
CO <sub>2</sub> elektriciteit in kg	12.176	12.952	12.236	12.116
CO <sub>2</sub> totaal in kg	17.030	17.626	16.550	16.251

## DUURZAME INKOOP

De HvA stuurt – conform de geformuleerde doelstellingen in het Instellingsplan 2011-2014 – sterk op het duurzaam inkopen van producten en diensten en hanteert hiervoor de criteria, zoals deze door Agentschap NL (voorheen Senter Novem) zijn opgesteld. Dit heeft ertoe geleid dat alle bestellingen die via de inkoopafdeling van Facility Services lopen (voor het tweede jaar op rij) 100 procent duurzaam worden ingekocht. Daarnaast worden in aanbestedingsprocedures extra duurzaamheidscriteria opgenomen en toegepast. In aanvulling hierop is in 2013 het digitaal bestel- en betaalproces Order-Direct uitgerold. Dit leidt tot een efficiënter proces en vermindering van het verbruik van papier. Bij twee aanbestedingen zijn de voorwaarden voor wat betreft CO<sub>2</sub>-uitstoot meegenomen als wens. Deze aanbestedingen zijn inmiddels gepubliceerd. In 2014 zullen CO<sub>2</sub>-metingen worden uitgevoerd en de resultaten inzichtelijk gemaakt.

## DUURZAME AFVALVERWERKING

In 2013 is de Europese aanbesteding voor afvalverwerking afgerond, waarin verschillende duurzaamheidscriteria zijn opgenomen, zoals de aparte inzameling van plastic en de eis dat het geselecteerde bedrijf in trede 3 staat van de CO<sub>2</sub>-prestatieladder en voertuigen gebruikt die een lagere CO<sub>2</sub>-uitstoot hebben. Voorts heeft de HvA het afgelopen jaar maatregelen genomen om het aanbod van recyclebaar afval te verhogen. Als gevolg van de interne verhuizingen wordt het oude en overbodige les- en kantoormeubilair hergebruikt, aangeboden aan goede doelen (Project HBO in Suriname) en/of medewerkers en studenten. Daarnaast maakt het gezamenlijk werk-leerbedrijf (HvA, UvA en Pantar) gebruik van het oude materiaal om er nieuw meubilair van te maken, waarna de overblijfselen worden gedemonteerd en als gescheiden afval afgevoerd. Ook ander bruikbaar afval, waaronder pallets en houtresten, wordt door op die manier hergebruikt. Mede hierdoor zijn de afvalstromen in 2013 verminderd tot circa 843 ton afval, voornamelijk bestaande uit bedrijfsafval B-kwaliteit (sorteerbaar), op een ruime afstand gevolgd door papier en archief. De afvalstromen zullen naar verwachting in 2014 verder dalen.



1 SEPTEMBER 2013

De officiële start van ExcellentieVereniging Amsterdam (E.V.A.): de studievereniging voor HvA-studenten die een excellentieprogramma volgen naast hun studie. Hier komen studenten bij elkaar voor inhoud, kennisdeling en gezelligheid.



## 2.6 FINANCIËN

Een solide financieel beleid is een randvoorwaarde om de strategische doelen ten aanzien van onderwijs en onderzoek te kunnen realiseren. Het financieel beleid van de HvA is er op gericht om jaarlijks minimaal een sluitende begroting te hebben. Het voortbestaan van de hogeschool vereist naast een sluitende exploitatie de vorming van een eigen vermogen. Een redelijk eigen vermogen vormt enerzijds een buffer voor toekomstige financiële risico's en anderzijds een financieel gezonde basis voor de gewenste en/of noodzakelijke investeringen. Met behulp van een meerjarig financieel model probeert de HvA zo snel en adequaat mogelijk in te spelen op externe ontwikkelingen en daarmee de continuïteit en kwaliteit van het primaire proces te blijven garanderen.

### DOELSTELLINGEN

In het Instellingsplan 2011-2014: 'Oog voor Talent' zijn ten aanzien van het thema financiën verschillende streefwaarden / doelstellingen geformuleerd:

- in 2014 is de organisatie in control (niveau 'management control');
- er is vanaf 2012 sprake van een sluitende meerjarige exploitatiebegroting voor onderwijs en onderzoek;
- in 2014 is er een nieuw allocatiemodel geïntroduceerd dat beter aansluit bij de onderwijsactiviteiten;
- in 2014 is het financieel resultaat uit contractonderwijs en -onderzoek toegenomen met tenminste 10 procent.

In 2013 de eerste stappen gezet op het gebied van management control. Om het niveau van management control voor de gehele organisatie te bereiken, moeten echter nog de nodige inspanningen worden verricht. Concreet betekent dit meer focus op niet-financiële gegevens, meer aandacht voor risicomanagement en beter vooruit kunnen kijken op het niveau van de eenheden. Verder blijft het van belang aandacht te besteden aan de borging van de 'financial control' op decentraal niveau. Het afgelopen jaar heeft de focus dan ook met name gelegen op de verbetering van de projectadministratie en de voorspellende waarde van de (financiële) prognoses van de organisatie. Tevens is de gesprekscyclus die in het kader van de planning & control-cyclus iedere vier maanden plaatsvindt verder geïntegreerd. De stafafdelingen (Planning en Control, Personeel en Organisatie en Onderwijs en Onderzoek) zijn hierbij nauw betrokken. Om de stap naar management control te kunnen maken is in 2013 bovendien een ontwikkelingstraject gestart, dat uitgaat van collectieve en individuele professionaliseringsactiviteiten en gezamenlijke themabijeenkomsten. Dit collectieve ontwikkelingstraject voor controllers wordt samen met de HvA Academie vormgegeven.

Voor het jaar 2013 is voor de gehele organisatie een nul-begroting opgesteld. Het resultaat over 2013 bedraagt – mede door de extra middelen uit het Herfstakkoord – € 8,5 miljoen positief; daarmee is de begrotingsdoelstelling gerealiseerd. In 2012 is een intern allocatiemodel in gebruik genomen voor de verdeling van de gehele rijksbijdrage. Tussen de verschillende eenheden van de hogeschool bestaat een financiële samenhang. Het brede opleidingsaanbod stelt de HvA in staat om schommelingen in de studiekeuze van studenten binnen de hogeschool op te vangen. Dit heeft tot gevolg dat een domein een lager financieel resultaat kan hebben in vergelijking tot andere domeinen. Niet alle domeinen hebben vooralsnog een sluitende exploitatiebegroting voor 2014 volgens de interne geldende uitgangspunten.

### CONTROL EN RISICOBEBEERSING

De HvA streeft er naar verantwoordelijkheden laag in de organisatie te beleggen volgens het principe 'vertrouwen vooraf, verantwoording achteraf'. Hiervoor is een goede inrichting van de planning & control-cyclus en kwalitatief hoogwaardige managementinformatie een vereiste. Gedurende het verslagjaar is intensief gewerkt aan de verdere ontwikkeling van het datawarehouse HvA Data. Het doel is om door middel van HvA Data betrouwbare en gestandaardiseerde managementinformatie te kunnen genereren die de strategische meerjarencyclus en de planning & control-cyclus ondersteunt. In 2013 zijn verschillende onderdelen van HvA Data ontsloten; in 2014 vindt de uitrol en de training van gebruikers plaats.

Daarnaast is in 2013 aangevangen met het programma Slank, dat als doelstelling heeft een hoge betrouwbaarheid van de ondersteunende organisatie te realiseren tegen zo laag mogelijke kosten.<sup>19</sup> Verschillende deelprojecten zijn het afgelopen jaar gestart; het programma loopt door tot eind 2014 (vóór de start van de nieuwe Instellingsplanperiode).

### MEERJARENRAMING

Onderdeel van dit jaarverslag vormt de continuïteitsparagraaf (meerjarenprognose 2013 – 2016).<sup>20</sup> Deze maakt de financiële gevolgen van beleidskeuzes voor het begrotingsjaar op de langere termijn zichtbaar. Het opstellen van de meerjarenraming is een geïntegreerd proces; alle eenheden zijn gevraagd een meerjarenraming aan te leveren inclusief de verwachte ontwikkeling van het aantal studenten. Ten aanzien van de huisvestingskosten en personeel gerelateerde ratio's vindt een normatieve toedeling plaats. De meerjarenraming van de HvA is opgesteld tijdens het begrotingsproces voor 2014. Het gehanteerde uitgangspunt prognose 2013 is hierbij vervangen door realisatie 2013.

<sup>19</sup> Zie paragraaf 1.3: Onderwijs voor meer toelichting.

<sup>20</sup> Zie paragraaf 4.2: Continuïteitsparagraaf



1 SEPTEMBER 2013

Het AMFI-Amsterdam Fashion Institute verwelkomt prof. dr. Hein Daanen als expert voor haar nieuwe lectoraat Fashion Technology and Research. Hein Daanen is als lector verbonden aan CREATE-IT applied research, het kenniscentrum van het domein Media, Creatie en Informatie.



3 SEPTEMBER 2013

In zijn lectorale rede gaat dr. Martin Stam, lector Outreachend werken en innoveren, in op de revisie van de verzorgingsstaat en de werkwijze binnen maatschappelijk werk, waarbij hulpverleners zich bewegen in de leefwereld van de cliënt.

3

# BESTUUR



## 3.1 CORPORATE GOVERNANCE

### BESTUURLIJKE STRUCTUUR

De Stichting Hogeschool van Amsterdam heeft ten doel het oprichten en het in stand houden van één of meer instellingen hoger onderwijs als bedoeld in artikel 1.1 b van de Wet op het hoger onderwijs en wetenschappelijk onderzoek (WHW) en rechtspersonen ten behoeve van dit onderwijs, alsmede het verrichten van alle handelingen die daarmee in de ruimste zin in verband staan.<sup>21</sup>

#### College van Bestuur

Het bestuur van de stichting berust bij het College van Bestuur, dat tevens het instellingsbestuur is van de hogeschool. De hogeschool werkt sinds 1998 intensief samen met de UvA en kent met de universiteit sinds september 2003 een personele unie in het bestuur. Dit betekent dat de leden van het College van Bestuur van de hogeschool tevens lid zijn van het College van Bestuur van de universiteit en vice versa. Het College bestaat uit de voorzitter, de rector magnificus van de UvA, een lid, tevens rector HvA, en de vicevoorzitter. Voor de afwijking van het wettelijke aantal van drie Collegeleden heeft de minister van OCW op 22 november 2002 schriftelijk toestemming gegeven. Het College van Bestuur:

- is verantwoordelijk voor het bestuur en beheer van de instelling als geheel;
- stelt het instellingsplan vast en implementeert de instellingsstrategie;
- is verantwoordelijk voor de inrichting van het bestuur;
- draagt de eindverantwoordelijkheid voor de kwaliteit van onderwijs en onderzoek;
- stelt het instellingscollegegeld en het beleid voor studenten vast;
- is belast met de bedrijfsvoering en stelt de begroting, de jaarrekening, het personeelsbeleid en de arbeidsvoorwaarden vast;
- heeft een systeem van interne controle en risicobeheersing in werking;
- regelt de rechtsbescherming van personeel en studenten, en de medezeggenschap.<sup>22</sup>

#### Raad van Toezicht

Het toezicht op het College van Bestuur is belegd bij de Raad van Toezicht. De leden van de Raad van Toezicht van de hogeschool worden benoemd en ontslagen door de Raad van Toezicht van de UvA, waarvan de leden op hun beurt benoemd en ontslagen worden door de minister van OCW. Met deze wijze van benoeming en ontslag van de leden van de Raad van Toezicht wordt nader invulling gegeven aan de bestuurlijke samenwerking tussen hogeschool en universiteit. De Raden Toezicht en hun commissies vormen geen personele unie, maar kennen wel dezelfde voorzitter en vergaderen in elkaars bijzijn. De leden van de Raad van Toezicht hebben zonder last of ruggespraak zitting in de raad. In de statuten van de stichting is geregeld hoe wordt omgegaan als er bij een lid van de Raad of het College sprake is van een tegenstrijdig belang. Daarnaast is het onderwerp 'tegenstrijdig belang' nader uitgewerkt in de integriteitscode van de hogeschool.<sup>23</sup>

#### Interne structuur

De HvA kent zeven domeinen. Elk domein heeft een door het College van Bestuur benoemde domeinvoorzitter. Deze is belast met de algemene leiding van het domein. De domeinvoorzitter is voorts verantwoordelijk voor het bestuur en de inrichting van het domein voor het onderwijs en het onderzoek. Hij wordt bijgestaan door een bedrijfsvoerder, een controller en een decentrale staf. Deze decentrale staf bestaat uit stafmedewerkers op het gebied van onder meer onderwijs en onderzoek, personeel en organisatie, financiën en communicatie. De verantwoordelijkheid voor een opleiding ligt binnen het domein belegd bij een opleidingsmanager. De opleidingsmanager is belast met de uitvoering van de opleiding en de kwaliteit van het onderwijs in de opleiding.

Voor de meeste interne dienstverlening zijn centrale gemeenschappelijke diensten (met de UvA) ingericht, die tot taak hebben zo doelmatig mogelijk passende en betrouwbare diensten te verlenen, onder andere op het gebied van (financiële, studenten- en personeels- en salaris-) administratie, facilitaire dienstverlening en automatisering (ICT). De diensten vallen onder de directe verantwoordelijkheid van het College van Bestuur en worden voornamelijk bekostigd door middel van doorbelasting van een bedrag per dienst aan de afnemer.

De Bestuursstaf wordt gevormd door de afdeling Algemene Zaken (waaronder Bestuursondersteuning en Juridische Zaken) en vijf stafafdelingen, te weten Onderwijs en Onderzoek, Personeel en Organisatie, Planning en Control, Strategische Informatievoorziening en Communicatie. De stafafdelingen zijn verantwoordelijk voor beleidsvoorbereiding, monitoring en procesondersteuning. Daarnaast functioneert de Bestuursstaf als integraal adviesorgaan voor het College van Bestuur. De stafdirecteuren ontvangen opdrachten vanuit het College en ontwikkelen beleid, doorgaans in overleg met betrokkenen uit de domeinen. Ze voeren werkoverleg met afzonderlijke Collegeleden, volgens de portefeuilleverdeling van het College.

<sup>21</sup> Statuten HvA artikel 2, lid 1

<sup>22</sup> De opsomming betreft de voornaamste uit de wet voortvloeiende taken, maar beoogt niet uitputtend te zijn.

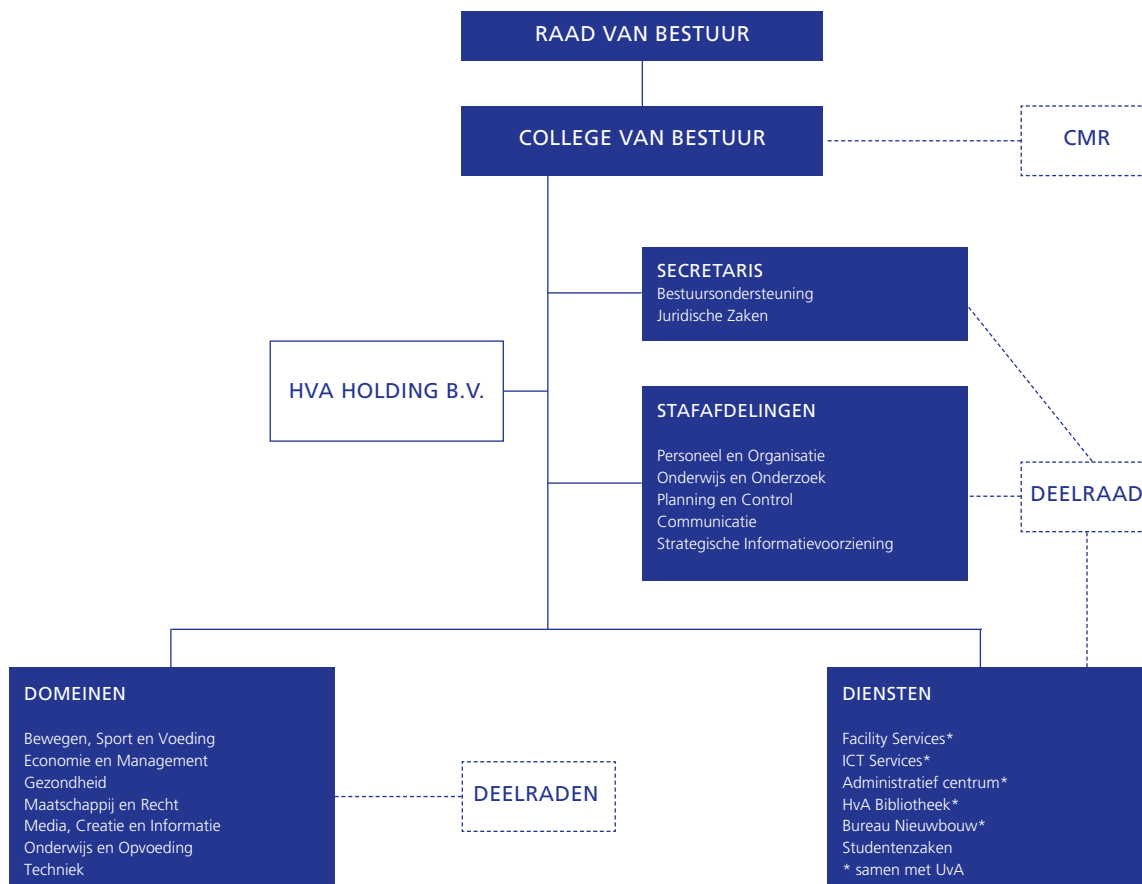
<sup>23</sup> In paragraaf 3.2 staan het bezoldigingsbeleid en de beloningsgegevens en zittingstermijnen van de afzonderlijke leden van het College van Bestuur, evenals de tegemoetkomingen aan de leden van de Raad van Toezicht.



**4 SEPTEMBER**  
AMFI-student Sebastiaan Pleus overhandigt zijn ontworpen hoed aan minister Bussemaker die zij op Prinsjesdag zal dragen.



**19 SEPTEMBER**  
Ruim 300 schooldecanen uit heel Nederland komen in Amsterdam bij elkaar voor het jaarlijkse UvA-HvA decanensymposium, met als thema 'Studiekeuze in heden, verleden en toekomst'.



Figuur: Bestuurlijke structuur HvA

## INTEGRAAL CONTROL

De HvA wordt bestuurd op basis van integraal management. Daarin is ieder niveau verantwoordelijk voor de doelmatige, doeltreffende en rechtmatige aanwending van de (merendeels publieke) middelen die de hogeschool ter beschikking staan, voor het goede beheer van haar rechten en bezittingen en voor de naleving van de wettelijke voorschriften en regelgeving die in de WHW, de daarvan afgeleide regelgeving (waaronder het controleprotocol) en de overige wetten zijn gegeven. Daartoe behoort uitdrukkelijk de verantwoordelijkheid voor de rechtmatige besteding van de rijksbijdrage en het voorkomen van fraude. Het College van Bestuur is eindverantwoordelijk.

Het stelsel van interne control omvat een volledige planning & control-cyclus, meerjarenbegroting, maandelijkse rapportages en viermaandelijke analyses en prognoses van baten en lasten. Ieder domein, centrale dienst en stafafdeling heeft een controller, die zijn of haar domeinvoorzitter of directeur ondersteunt bij de rapportage ten behoeve van het College van Bestuur. De Raad van Toezicht voert het toezicht uit op de werking en resultaten van het controlstelsel. De basis van het stelsel van taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden

is vastgelegd in het Bestuurs- en beheersreglement en de Procuratieregeling, alsmede in de Regeling financieel beleid en beheer. In 2013 is het besturingsmodel van de hogeschool<sup>24</sup>, zoals dit in voornoemde regelingen is vormgegeven, opnieuw vastgesteld en uitgewerkt in een beschrijving 'Sturingsmodel HvA in de domeinen'.<sup>25</sup>

Van integraal management wordt verwacht dat iedere eenheid beschikt over systemen en processen ter verificatie van de kwaliteit van de taakuitvoering en de naleving van regelgeving. Een centrale auditfunctie is ondergebracht bij de Bestuursstaf (in de afdeling Onderwijs en Onderzoek voor de kwaliteitsborging het primaire proces en in de afdeling Planning en Control voor de algemene bedrijfsvoering), als middel om voor het College van Bestuur onder andere de werking van het integraal management op deelaspecten te onderzoeken en beoordelen.

Mede als gevolg van een aantal incidenten in de sector is in de afgelopen jaren de aandacht voor de naleving van wet- en regelgeving toegenomen. Bij de HvA is dit niet anders, zij het dat zij van oudsher al een gestructureerd systeem van kwaliteitszorg



3 OKTOBER 2013

In aanwezigheid van wethouder Pieter Hilhorst vindt de officiële opening plaats van het Muller-Lulofshuis, het nieuwste onderwijsgebouw van de Amstelcampus dat na de zomervakantie in gebruik is genomen.



3 OKTOBER 2013

In het Kohnstammhuis vindt de jaarlijks terugkerende Research battle plaats, een wedstrijd om het beste onderzoek door docenten en studenten van de HvA.

kent. Het besturingsmodel van de HvA is gericht op de beheersing van de risico's voor de instelling en op het verschaffen van een redelijke (maar geen absolute) zekerheid over de doeltreffendheid, doelmatigheid en rechtmatigheid van de taakuitvoering. Het College van Bestuur onderkent dat zich altijd onvoorziene omstandigheden kunnen voordoen en er altijd risico's overblijven. Deze onderkenning is een belangrijk element in het risicomanagement, dat onderdeel vormt van het integraal management en is gericht op het reduceren, vermijden en verzekeren van risico's maar ook op het aanvaarden van restrisico's. Maandelijks worden alle eenheden gevraagd in hun bedrijfsvoeringsrapportages een risicoparaagraaf op te nemen waarin de belangrijkste risico's worden toegelicht met een inschatting van de kans dat het risico zich voordoet. Risico's van grote projecten – zoals het programma Amstelcampus en omvangrijke ICT-investeringen – worden nauwlettend in de gaten gehouden door middel van specifieke rapportagestructuren.

De HvA onderschrijft de Code goed bestuur van de Vereniging Hogescholen, die op 3 oktober 2013 is vastgesteld.

## COMMERCIEËLE ACTIVITEITEN

Op beperkte schaal worden – veelal vanuit de domeinen, maar ook vanuit aan de hogeschool verbonden vennootschappen en rechtspersonen – commerciële activiteiten verricht. Deze activiteiten sluiten steeds aan bij het bekostigde onderwijs of zijn daarmee verbonden. Belangrijke marktactiviteiten en ook spin-offs in bijvoorbeeld toegepast onderzoek worden echter ondergebracht in juridisch aparte groepsmaatschappijen, op basis van marktconforme uitgangspunten. Daar waar marktactiviteiten niet vanuit een aparte juridische entiteit worden verricht, wordt de verantwoording zo transparant mogelijk weergegeven, op basis van schriftelijke resultaatsafspraken en een controlebaar systeem van kwaliteitszorg en monitoring met betrokkenheid van onafhankelijke experts van buiten de organisatie.

De Stichting HvA heeft deelnemingen in:

- HvA Holding BV (100 procent);
- Tafelbergschool BV (100 procent);
- Hovamschool BV (100 procent);
- HES Consultancy BV (100 procent);
- Centrum voor Nascholing Amsterdam VOF (50 procent, overige 50 procent bij de UvA);

Daarnaast heeft de Stichting HvA beslissende zeggenschap in:

- Stichting Huisvesting Hogeschool van Amsterdam Mauritskade 11;
- Stichting Huisvesting Hogeschool van Amsterdam Wibautstraat 2-4;
- Stichting Script Plus.

Naast bovengenoemde activiteiten kent de HvA een groep van circa 1.000 studenten die voor het volgen van een bachelor- of masteropleiding geen wettelijk collegegeld betaalt, maar het instellingscollegegeld. In het verslagjaar werd door het College van Beroep voor het Hoger Onderwijs geoordeeld dat de hoogte van dit

instellingscollegegeld niet “de grenzen van een als redelijk aan te merken wederprestatie te buiten gaat”.<sup>26</sup>

Van een marktactiviteit is ook sprake als een niet-HvA-student bij de HvA een minor volgt. Zo'n student wordt aangemerkt als cursist. Is de student afkomstig van een onderwijsinstelling die is aangesloten bij het programma 'Kiezen op maat', dan wordt het cursusgeld in rekening gebracht – of verrekend – met die onderwijsinstelling. Is er geen sprake van een 'Kiezen op maat' student, dan wordt het cursusgeld in rekening gebracht bij de student.

## RECHTSBESCHERMING EN KLACHTAFHANDELING MEDEWERKERS

De HvA kent een Klokkenuidersregeling. Deze regeling biedt bescherming aan medewerkers die een misstand aan de kaak willen stellen en kan door iedereen op de website van de hogeschool worden geraadpleegd. In het verslagjaar deden medewerkers geen beroep op de Klokkenuidersregeling. Dit betekent niet dat er geen zaken waren die naar het oordeel van medewerkers niet juist waren. Die zaken werden in de regel gemeld aan leidinggevendenden. Een beperkt aantal medewerkers besprak zaken die naar hun oordeel niet juist waren met de ombudsman of met de vertrouwenspersoon ongewenst gedrag. Uit de rapportage van de vertrouwenspersonen blijkt dat er sprake is van een beperkt aantal (27) meldingen van ongewenst gedrag. Vaak treden de betrokken partijen hierover met elkaar in gesprek, soms is mediation gewenst. In het verslagjaar leidden de meldingen van ongewenst niet tot het indienen van een klacht bij de commissie ongewenst gedrag.

In het verslagjaar maakten twee medewerkers bezwaar tegen een beoordeling. In een geval adviseerde de adviescommissie beoordelingen het bezwaar ongegrond te verklaren. Dit advies is overgenomen. Over het andere bezwaarschrift is geen advies uitgebracht, omdat de medewerker het bezwaar heeft ingetrokken.

Naast de Klokkenuidersregeling kent de HvA een Integriteitscode waarin wordt aangegeven hoe moet worden omgegaan met situaties waarbij de integriteit in het geding is. In het verslagjaar werden geen ernstige integriteitschendingen geconstateerd.

24 <http://www.hva.nl/wp-content/uploads/2013/03/Besturingsmodel-hva-vestiged.pdf>

25 <http://www.hva.nl/wp-content/uploads/2013/03/Besturingsmodel-hva-vestiged.pdf>

26 BRON: CBHO 2013/054

27 Het ministerie van OCW heeft in haar brief van 20 december 2013 met betrekking tot de

- continuïteitsparagraaf aangegeven dat onderstaande onderdelen worden toegelicht:
- B1. Rapportage aanwezigheid en werking van het interne risico- en controlesysteem
- Zie paragraaf 3.1 Corporate Governance.
- B2. Beschrijving van de belangrijkste risico's en onzekerheden
- Zie risicoparaagraaf in paragraaf 4.2 Continuïteitsparagraaf.
- B3. Rapportage toezichthoudend orgaan
- Zie paragraaf Bericht van de Raad van Toezicht.



### 8 OKTOBER 2013

De lector Youth spot, dr. Judith Metz, zet in haar lectorale rede uiteen welke bijdrage het professionele jongerenwerk nu en in de toekomst kan leveren aan het volwassen worden van jongeren in de samenleving.

## RECHTSBESCHERMING EN KLACHTAFHANDELING STUDENTEN

Als studenten een klacht hebben of tegen bepaalde besluiten bezwaar willen maken of in beroep willen gaan, kunnen zij dat doen bij het Loket voor Beroep, Bezwaar en Klacht (BBK). Bij dit digitale Loket BBK worden de meldingen geregistreerd en vervolgens doorverwezen naar het orgaan of de functionaris die met de afhandeling van de melding is belast. Bij het loket komen per jaar ongeveer 1.500 meldingen binnen. Gelet op het totale aantal voor bezwaar en/of beroep vatbare besluiten waar studenten van de HvA jaarlijks mee worden geconfronteerd, is het aantal meldingen relatief gering. Hoewel bepaalde uitingen in de (sociale) media soms anders doen vermoeden, is het feitelijke aantal zaken waarbij iets niet goed is gegaan, beperkt.

Het overgrote deel van de meldingen dat afgelopen jaar bij het Loket BBK is binnengekomen, heeft betrekking op besluiten van examinatoren of examencommissies, vaak in het kader van een negatief bindend studieadvies. De meesten daarvan kunnen op minnelijke wijze worden opgelost. Concreet betekent dit dat in 203 door het College van Beroep voor de Examens (COBEX) ruim tweehonderd beroepschriften zijn behandeld. In ongeveer twintig tot dertig gevallen berust een student niet in het afwijzend besluit van het COBEX en gaat daartegen in beroep bij het College van Beroep voor het Hoger Onderwijs. Voor een beperkt aantal studenten is een dergelijk beroep succesvol.

Naast het Loket BBK en het COBEX kent de HvA een Commissie Ongewenst Gedrag. In het verslagjaar werd door studenten geen klacht ingediend bij deze commissie.

## JAARVERSLAGEN EXAMENCOMMISSIES

Naast de vertrouwde planning & control-cyclus en de periodieke audits van de centrale afdeling Kwaliteit en Accreditatie is in het verslagjaar voor het eerst ook gebruik gemaakt van de jaarverslagen van examencommissies. Om de inhoud van deze jaarverslagen met elkaar en in de tijd te kunnen vergelijken, heeft de HvA er afgelopen jaar voor gekozen de examencommissies te verzoeken om in hun jaarverslagen in ieder geval aandacht te besteden aan een aantal specifieke onderwerpen. Daarnaast staat het elke examencommissie uiteraard vrij om ook over andere onderwerpen verslag uit te brengen. De jaarverslagen worden vervolgens door de centrale afdelingen Onderwijs en Onderzoek en Juridische Zaken bestudeerd en van commentaar voorzien. Zo daar aanleiding toe is, worden onderwerpen uit de jaarverslagen besproken tijdens de periodieke overleggen die het College van Bestuur voert met de domeinvoorzitters.

Deze aanpak is een aanvulling op het bestaande systeem van kwaliteitszorg en interne risicobeheersing. De aanpak bevordert enerzijds de eenheid binnen de organisatie en draagt er anderszins toe bij dat zaken die opmerkelijk zijn en/of niet goed verlopen, snel worden gesignaleerd en bekend worden bij de top van de organisatie. Als gevolg

hiervan is er beter zicht op de wijze waarop examencommissies opereren en hoe met door het College van Bestuur vastgesteld beleid – zoals dit onder meer tot uiting komt in de onderwijs- en examenregeling – wordt omgegaan in het primaire proces. Zo wordt in de jaarverslagen onder meer aangegeven hoeveel vrijstellingen er zijn verleend. Tevens wordt gevraagd aan te geven voor welke onderwijsseenheden deze vrijstellingen zijn verleend.

Door HvA wordt bekostigd onderwijs niet aan derden uitbesteed. In het enkele geval waarbij niet-medewerkers van de HvA bekostigd onderwijs verzorgen, gebeurt dit op basis van een overeenkomst tot opdracht en steeds onder verantwoordelijk en het gezag van de examencommissie.

## PROFILERINGSFONDS

In het verslagjaar werd voor een bedrag van € 495.476 financiële ondersteuning aan studenten toegekend. Deze financiële ondersteuning kwam ten laste van het profileringsfonds. Omdat de financiële ondersteuning niet in een keer maar maandelijks wordt uitbetaald, zullen de toegekende bedragen gedeeltelijk pas in 2014 worden uitbetaald.

De meeste financiële ondersteuning (€ 337.410) werd toegekend aan studenten die studievertraging opliepen als gevolg van bestuurlijke activiteiten. Zo werd aan studentleden van opleidingscommissies (266) een bedrag toegekend van € 128.675 en aan studentleden van de medezeggenschapsraad (12) en de deelraden (54) € 132.258. Ten slotte werd aan 28 studenten voor een bedrag van € 76.477 een bestuursbeurs toegekend. De betreffende studenten vervulden een bestuursfunctie bij tien verschillende studentenverenigingen.

Voor een bedrag van € 53.066 werd financiële ondersteuning toegekend op grond van bijzondere omstandigheden. Veelal ging het daarbij om ziekte of familieomstandigheden.

Internationalisering en topsport zijn voor de HvA belangrijke beleidsthema's en het is daarom dat ook het profileringsfonds hierin voorziet. Aan 35 goed presterende buitenlandse studenten werd voor een bedrag van € 105.000 financiële ondersteuning toegekend in het kader van Amsterdam Talent Scholarship (ATS). Vier studenten ontvingen financiële ondersteuning omdat zij als topsporter studievertraging opliepen.

Moet een verzoek om financiële ondersteuning inhoudelijk beoordeeld worden, dan laat het College van Bestuur zich daarover adviseren door de Commissie Financiële Ondersteuning Studenten (Commissie FOS). In het verslagjaar werden 63 adviezen uitgebracht. In 55 gevallen werd geadviseerd financiële ondersteuning toe te kennen; in 8 gevallen werd geadviseerd dit niet te doen. Deze adviezen zijn door het College van Bestuur overgenomen. De Commissie FOS doet jaarlijks verslag van haar werkzaamheden. Dit jaarverslag wordt gepubliceerd op de website van de hogeschool.



9 OKTOBER 2013

Officiële opening van het Kennis DC Logistiek Amsterdam: een regionaal samenwerkingsverband voor kennis en innovatie, dat zorgt voor een continue wisselwerking tussen werkveld en onderwijs (mbo, hbo en wo), gecoördineerd door de HvA, in het bijzonder het lectoraat Logistiek.



15 OKTOBER 2013

De NVAO geeft een positief oordeel over de kwaliteitszorg van de HvA. Met deze uitslag is de hogeschool geslaagd voor de Instellingstoets van de NVAO, een belangrijke landelijke kwaliteitstoets voor hogescholen en universiteiten.

## 3.2 BEZOLDIGINGSGEGEVENS

### COLLEGE VAN BESTUUR

De voorzitter van het College van Bestuur en de rector magnificus zijn in dienst van de universiteit; het lid, tevens rector HvA, en de vicevoorzitter zijn in dienst van de hogeschool. Bij brief van 18 augustus 2013 heeft de minister van OCW de HvA voor de toepassing van de Wet normering topinkomens (WNT) ingedeeld in de klasse der universiteiten (op grond van artikel 2.7, derde lid, van de WNT). Het bezoldigingsmaximum op grond van de WNT bedraagt voor 2013 voor zowel UvA als HvA € 228.599.

Onderstaande tabel geeft het bedrag weer van de bezoldigingen die de bestuurders in 2013 ontvingen, volgens de definitie die is voorgeschreven in de WNT. De volledige WNT-opgave voorgeschreven in de artikelen 4.1 en 4.2 van de WNT staat in bijlage 3: Bestuur – Opgave ingevolge van Wet normering topinkomens.

	dr. L.J. Gunning-Schepers	prof. dr. D.C. van den Boom	prof. mr. H.M. de Jong	drs. P.W. Doop
Functie	voorzitter	rector magnificus	lid, rector HvA	vice-voorzitter
In functie sinds	01-04-12	01-10-07	01-03-13	01-10-06
Einde huidige termijn	31-03-16	30-09-15	28-02-15	31-12-13
Functieomvang	38 upw	38 upw	38 upw	38 upw
Brutoloon	€ 184.761	€ 185.953	€ 142.076	€ 192.718
Belaste vergoedingen	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
Pensioenpremie (werkgeversdeel)	€ 33.166	€ 33.383	€ 27.529	€ 35.785
Totaal WNT-relevant	€ 217.927	€ 219.336	€ 169.605	€ 228.503
Sociale premies	€ 6.957	€ 6.957	€ 5.954	€ 7.145
<b>Totale bezoldiging</b>	<b>€ 224.884</b>	<b>€ 226.293</b>	<b>€ 175.559</b>	<b>€ 235.648</b>

De bezoldiging van de bestuurders is bepaald op grond van het (inmiddels ingetrokken) Besluit van 6 augustus 1998 inzake de rechtspositie van de leden van bestuurscolleges van de openbare universiteiten (Staatsblad 518). De bestuurders hebben geen recht op bonussen, gratificaties, andere prestatieafhankelijke beloningen of belastbare onkostenvergoedingen. Zij onderschrijven het moreel appel van de minister van OCW dat zij niet meer ontvangen dan het bezoldigingsmaximum dat de huidige WNT toestaat, en dat geen gebruik wordt gemaakt van het overgangsrecht van de WNT, behoudens zo nodig inzake vervroegde uitbetaling van vakantiegeld.

De functie van lid, tevens rector HvA, was vanaf 4 november 2012 vacant, als gevolg van de benoeming van Jet Bussemaker tot minister van OCW; per 1 maart 2013 is de benoeming van Huib de Jong op deze functie ingegaan.

De vicevoorzitter was, zonder aanvullende bezoldiging, vanaf oktober 2012 ook lid van de Raad van Bestuur van het AMC met de portefeuille financiën en vastgoed (ter vervanging van de vicevoorzitter van het AMC

wegens ziekte). Per ultimo 2013 nam hij ontslag als lid van het College van Bestuur en van de Raad van Bestuur van het AMC. In zijn opvolging als lid van het College van Bestuur van UvA en HvA is per 1 februari 2014 voorzien door de benoeming van Hans Amman.

De bezoldiging van de bestuurders wordt verdeeld tussen de UvA en de HvA op basis van de verdeelsleutel 50:50. Dit betekent dat de bezoldiging van de bestuurders over 2013 conform onderstaande verdeling ten laste van beide instellingen kwam.

Collegeleden	Bezoldiging		
	UvA	HvA	Totaal
dr. L.J. Gunning-Schepers	€ 112.442	€ 112.442	€ 224.884
prof. dr. D.C. van den Boom	€ 113.147	€ 113.146	€ 226.293
prof. mr. H.M. de Jong	€ 87.779	€ 87.780	€ 175.559
drs. P.W. Doop	€ 117.824	€ 117.824	€ 235.648

Aan de bestuurders zijn de volgende bedragen toegerekend in verband met de zogenaamde crisisheffing. De crisisheffing maakt geen deel uit van de bezoldiging, maar is een eindloonheffing in maart 2014 van 16 procent over belastbare beloningen in 2013 boven € 150.000.

Collegeleden	Crisisheffing over 2013
dr. L.J. Gunning-Schepers	€ 3.309
prof. dr. D.C. van den Boom	€ 3.638
prof. mr. H.M. de Jong	€ 0
drs. P.W. Doop	€ 3.461

Op de bestuurders is dezelfde regeling kostenvergoedingen van toepassing die geldt voor alle medewerkers van de instelling waarbij zij in dienst zijn. Over het jaar 2013 hebben de bestuurders onderstaande bedragen ten laste van de universiteit en de hogeschool gedeclareerd. De opgave omvat:

- vergoedingen voor door bestuurders gemaakte kosten en geleverde diensten;
- voor zover bestuurders beschikken over een op hun naam staande, ten laste van de universiteit of hogeschool collecterende creditcard, de uitgaven die zij daarmee hebben gedaan;
- de reis- en verblijfkosten die de universiteit of de hogeschool voor hen heeft gemaakt in verband met dienstreizen in binnen- en buitenland.



#### 10 NOVEMBER 2013

Honoursstudenten Teun Coumou en Alexander Hunink winnen een van de drie Nederlandse Lucht- en Ruimtevaartprijzen voor hun onderzoek naar vliegtuignaderingen en vergroting van de veiligheid in de luchtvaart.

Kosten	dr. L.J. Gunning-Schepers		prof. dr. D.C. van den Boom		prof. mr. H.M. de Jong		drs. P.W. Doop	
	UvA	HvA	UvA	HvA	UvA	HvA	UvA	HvA
Representatiekosten	€467	€0	€2.510	€0	€0	€125	€108	€0
Reiskosten binnenland	€33.842	€0	€13.262	€0	€0	€7.006	€145	€12.661
Reiskosten buitenland	€17.625	€0	€20.376	€0	€1.561	€0	€4.511	€0
Overige kosten	€2.162	€0	€4.682	€0	€0	€2.850	€4.310	€1.800
<b>Totaal</b>	<b>€54.097</b>	<b>€0</b>	<b>€40.830</b>	<b>€0</b>	<b>€1.561</b>	<b>€9.981</b>	<b>€9.074</b>	<b>€14.461</b>

Van deze kosten heeft een bedrag van € 56.956 betrekking op het gebruik van ingehuurd vervoer per auto. Op de post reiskosten buitenland zijn verantwoord de deelname van de voorzitter aan een handelsmissie naar China en van de rector magnificus aan een delegatie naar Brazilië. Voorts is de voorzitter twee maal naar New York, de rector magnificus eenmaal naar Vancouver en de vicevoorzitter eenmaal naar Boston gereisd, en werden enkele werkbezoeken binnen Europa afgelegd.

## RAAD VAN TOEZICHT

De Raden van Toezicht van de UvA en HvA vormen geen personele unie, wel hebben zij dezelfde voorzitter en vergaderen zij gezamenlijk. Omdat de leden van de Raden van Toezicht van de UvA en HvA aan elkaars vergaderingen en beraadslagingen deelnemen in de rol van adviseur, ontvangen zij tevens een advieskostenvergoeding van de andere instelling.

In onderstaande tabel zijn de tegemoetkomingen en adviesvergoedingen weergegeven die over 2013 zijn betaald (exclusief eventuele BTW).

Leden Raden van Toezicht	Zittingstermijn		Tegemoetkoming		Advieskostenvergoeding	
	Aanvang	Einde	UvA	HvA	UvA	HvA
mr. drs. A. Nicolai <sup>1</sup>	jul 2012	jun 2016	€ 15.000	€ 7.500	€ 0	€ 0
drs. A. Baan <sup>2</sup>	jun 2005	mei 2013	€ 2.700	€ 0	€ 0	€ 945
prof. dr. S.W.J. Lamberts	nov 2012	okt 2016	€ 10.000	€ 0	€ 0	€ 3.500
drs. L.M.T. van Velden	jul 2012	jun 2016	€ 10.000	€ 0	€ 0	€ 3.500
ir. B. Bleker	sep 2006	aug 2014	€ 0	€ 10.000	€ 3.500	€ 0
M.R. Milz MBA	okt 2008	sep 2016	€ 0	€ 10.000	€ 3.500	€ 0
prof. mr. G.P.M.F. Mols	mei 2013	apr 2017	€ 6.667	€ 0	€ 0	€ 2.334
drs. M.A.M. Barth <sup>3</sup>	mei 2013	apr 2017	€ 0	€ 0	€ 2.334	€ 6.667

<sup>1</sup> Voorzitter

<sup>2</sup> De heer Baan overleed onverwachts op 5 april 2013, kort voor de afloop van zijn termijn.

<sup>3</sup> De benoeming van mevrouw Barth vereist een aanpassing van de Statuten van de HvA en een bekrachtiging (beiden 2014 geëffectueerd).



12 NOVEMBER 2013

Roeland van Geuns, lector Armoede en participatie aan de HvA, legt in zijn lectorale rede uit hoe we op een nieuwe manier naar de achtergrond van armoede kunnen kijken om problemen effectief te lijf te gaan.





4

# FINANCIËEL VERSLAG



## 4.1 FINANCIËLE VERANTWOORDING

### RESULTAAT 2013

Het jaar 2013 is afgesloten met een positief resultaat van € 8,5 miljoen tegen een begroot resultaat van nihil. In verkorte vorm kan de staat van baten en lasten over het jaar 2013 als volgt worden gepresenteerd:

	Begroting 2014	Realisatie 2013	Begroting 2013
	(€ mln)	(€ mln)	(€ mln)
Baten	362,7	362,7	350,6
Lasten	354,2	345,7	342,0
Saldo baten en lasten	8,5	17,0	8,6
Financiële baten en lasten	(8,5)	(8,5)	(8,6)
<b>Nettoresultaat</b>	<b>(0,0)</b>	<b>8,5</b>	<b>0,0</b>

Het resultaat 2013 bedraagt € 8,5 miljoen. De totale baten zijn € 12,1 miljoen hoger dan begroot en de totale lasten zijn € 3,7 miljoen hoger dan begroot.

Samenvattend zijn de belangrijkste oorzaken voor het verschil bij de baten:

- De ontvangen rijksbijdrage is € 8,9 miljoen hoger dan begroot. Dit wordt veroorzaakt door een tussentijdse ophoging van het macrobudget hbo (€ 3,6 miljoen), toevoeging van middelen in het kader van 'Vreemde ogen dwingen' (€ 0,3 miljoen) en opbrengsten uit lerarenbeurzen (€ 0,8 miljoen). Naar aanleiding van het Herfstakkoord tussen de coalitiepartijen en enkele oppositiepartijen is een extra bedrag van € 4,1 miljoen aan de rijksbijdrage 2013 toegevoegd.
- De collegegelden zijn € 0,9 miljoen hoger dan begroot. Het gemiddeld aantal studenten is hoger dan begroot (circa 700 studenten).
- Baten werk in opdracht van derden zijn € 0,4 miljoen hoger dan begroot.
- De overige baten zijn € 1,9 miljoen hoger dan begroot. De begrote bate (€ 4,7 miljoen) uit de afwikkeling Waarborgfonds is tot een bedrag van € 2,6 miljoen gerealiseerd. Het restant van de vordering (€ 2,1 miljoen) is opgenomen onder de niet in de balans opgenomen rechten. Bij de invoering van de bekostiging voor het Hoger Onderwijs in 1988 is, in verband met de mogelijkheid tot gespreide inning van collegegeld, door het ministerie van OCW een permanent liquiditeitsvoorschot beschikbaar gesteld van € 3,6 miljoen. Het bedrag is vrijgevallen uit de langlopende schulden en opgenomen onder niet in de balans opgenomen verplichtingen. Het betreft een voorwaardelijke verplichting en hoeft niet terugbetaald te worden in het geval dat aan de voorwaarden voldaan blijft.

Samenvattend zijn de belangrijkste oorzaken voor het verschil bij de lasten:

- De personeelslasten zijn € 4,2 miljoen hoger dan begroot. De loonkosten voor personeel in dienst van de HvA zijn € 4,3 miljoen lager dan begroot. De overige personeelslasten zijn € 0,3 miljoen lager en de opbrengsten uit ziektebewuutkering zijn € 1,1 miljoen hoger dan de begroting. Daar staat een overschrijding van € 3,1

miljoen voor werkzaamheden van derden tegenover. Verder is de mutatie personeelsvoorzieningen € 6,6 miljoen hoger dan begroot. Deze hogere mutatie is tot een bedrag van € 6,1 miljoen veroorzaakt door het vormen van een reorganisatievoorziening bij het Domein Economie en Management.

- De afschrijvingen zijn in lijn met de begroting.
- De huisvestingslasten overschrijden de begroting met € 3,2 miljoen. De overschrijding wordt verklaard uit afboekingen op huurpanden die buiten gebruik zijn gesteld. De kosten voor energie overschrijden met € 0,5 miljoen als gevolg van de strenge winter 2012-2013. De onderhoudskosten overschrijden met € 0,6 miljoen door onder meer extra maatregelen voor de brandveiligheid.
- De overige lasten zijn € 3,5 miljoen lager dan begroot. In belangrijke mate wordt dat veroorzaakt door geen expliciet beroep op de Risico en Innovatiegelden ad € 3,2 miljoen.

De financiële baten en lasten liggen in lijn met de begroting.

### BATEN

#### Rijksbijdragen

De totale rijksbijdrage over het jaar 2013 ten opzichte van de begroting en de realisatie over het jaar 2012 geeft het volgende beeld:

	Realisatie 2013	Begroting 2013	Realisatie 2012
<b>Rijksbijdrage</b>	<b>€ 250,3 mln</b>	<b>€ 241,4 mln</b>	<b>€ 231,9 mln</b>
Aantal bekostigde eenheden	40.629	40.629	37.925
Gemiddelde opbrengst per student (bekostigde en onbekostigde studenten)	€ 5.311	€ 5.201	€ 5.001
Gemiddelde opbrengst per student 2013 t.o.v. 2012	6,21%	-	-
Aantal bekostigde eenheden 2013 t.o.v. 2012	7,13%	-	-

Het aantal bekostigde eenheden op peildatum is de som van het aantal bekostigde inschrijvingen (nominale studieduur, hbo bachelor: 4 jaar) plus het aantal bekostigde diploma's.

De rijksbijdrage 2013 is € 8,9 miljoen hoger dan begroot waarvan de ontvangen normatieve rijksbijdrage OCW € 4,1 miljoen hoger is dan de begroting. Dit is vooral het gevolg van:

- toevoeging in het macrobudget aan de Studentgebonden financiering (ca. € 26,5 miljoen in de 3e Rijksbijdrage brief); voor de HvA betekende dit een toename van de rijksbijdrage van € 2,6 miljoen (inclusief uitkering van loon- en prijscompensatie);
- toevoeging van de middelen voor externe validering kwaliteit ('Vreemde ogen dwingen'); voor de HvA een bedrag van circa € 0,3 miljoen;
- de middelen voor het profileringsfonds voor langstudeerders zijn in verband met het terugdraaien van de maatregel langstudeerders incidenteel toegevoegd aan de lumpsum (voor de HvA € 0,9 miljoen);



15 NOVEMBER 2013

Marco Snoek, lector Leren en innoveren, werd door het Interstedelijk Studenten Overleg (ISO) en nieuwsplatform ScienceGuide uitgeroepen tot Lector van het Jaar 2013.



18 NOVEMBER 2013

Bij zijn afscheid als vicevoorzitter van het College van Bestuur van UvA en HvA ontvangt Paul Doop de Andreaspensing van de gemeente Amsterdam voor zijn inzet voor de stad.

- een bijstelling bij de 4e (definitieve) rijksbijdrage brief, als gevolg van het Nationaal Onderwijs Akkoord waarin alsnog prijscompensatie over 2013 aan de HvA is toegekend, het beschikbaar komen van de middelen op basis van het Herfstakkoord en een aantal kleine herschikkingen in het macrokader (voor de HvA € 4,1 miljoen).

De HvA heeft € 4,5 miljoen aan selectieve middelen ontvangen in het kader van de profilering, de differentiatie in het onderwijs en een tweetal Centres of Expertise. Deze activiteiten zijn laat gestart, omdat de definitieve toewijzing van deze middelen laat bekend was. De middelen zijn jaarlijks toegezegd tot en met 2016. De uitgaven in 2013 in relatie tot deze middelen bedragen € 0,9 miljoen. Om de in 2013 niet bestede selectieve middelen ad € 3,6 miljoen toe te kunnen wijzen aan de juiste activiteiten en inzichtelijk te houden, is hiervoor een bestemmingsreserve gevormd.

## COLLEGE GELDEN

De collegegelden over het jaar 2013 ten opzichte van de begroting en de realisatie over het jaar 2012 geven het volgende beeld:

	Realisatie 2013	Begroting 2013	Realisatie 2012
<b>Collegegelden studenten</b>	<b>€ 81,1 mln</b>	<b>€ 80,2 mln</b>	<b>€ 76,3 mln</b>
Gemiddeld aantal studenten	47.130	46.419	46.375
Gemiddelde opbrengst per student	€ 1.721	€ 1.728	€ 1.645
Gemiddelde opbrengst per student 2013 t.o.v. 2012	4,62%		

De collegegelden zijn € 0,9 miljoen hoger dan begroot. Dit komt doordat het gemiddeld aantal studenten hoger is dan begroot (circa 700 studenten). Daarentegen is de gemiddelde opbrengst per student licht lager dan begroot.

## BATEN WERK IN OPDRACHT VAN DERDEN

Onder de post 'baten werk in opdracht van de derden' worden de contractactiviteiten en subsidies van derden weergegeven.

### Vergelijking realisatie 2013 versus begroting 2013

De baten zijn € 0,4 miljoen hoger dan de begroting. Het aantal projecten is hoger dan begroot en daarnaast is een aantal meerjarige projecten in 2013 afgerond. De opbrengsten uit contractactiviteiten bij Centrum voor Nascholing Amsterdam VOF en HES Consultancy B.V. zijn € 0,7 miljoen lager dan begroot.

### Vergelijking realisatie 2013 versus realisatie 2012

De baten werk in opdracht van derden zijn € 3,5 miljoen hoger dan vorig jaar. Het aantal projecten is ten opzichte van vorig jaar toegenomen en daarnaast is een aantal meerjarige projecten dit jaar afgerond.

## OVERIGE BATEN

### Vergelijking realisatie 2013 versus begroting 2013

De overige baten zijn € 1.9 miljoen hoger dan begroot vanwege een tweetal redenen:

- In de begroting waren opbrengsten als gevolg van het opheffen van het Waarborgfonds ad € 4,7 miljoen opgenomen. In 2013 is een deel (€ 2,6 miljoen) uitgekeerd en als bate verwerkt in het resultaat. Het niet uitgekeerde deel is in overeenstemming met de gedragslijn van de Vereniging Hogescholen opgenomen onder de niet in de balans opgenomen rechten.
- Met de invoering van de bekostiging voor het Hoger Onderwijs is door het ministerie van OCW een permanent liquiditeitsvoorschot beschikbaar gesteld van € 3,6 miljoen. Dit bedrag is vrijgevallen uit de langlopende schulden en opgenomen onder niet in de balans opgenomen verplichtingen.

### Vergelijking realisatie 2013 versus realisatie 2012

Als gevolg van onder meer de bate uit het Waarborgfonds en het afboeken van de schuld aan het ministerie van OCW inzake het liquiditeitsvoorschot zijn de overige baten in 2013 € 5,1 miljoen hoger dan in 2012.

## LASTEN

### Personeelslasten

De personele lasten inclusief uitkeringen zijn opgebouwd uit de volgende bestanddelen:

	Realisatie 2013 (€ mln)	Begroting 2013 (€ mln)	Realisatie 2012 (€ mln)
Loonkosten (personeel in dienst (PID))	206,2	210,4	195,2
Af: uitkeringen	(1,6)	(0,5)	(1,8)
Personele deelnemingen	2,3	2,2	1,5
Inhuur derden	24,6	21,5	26,8
Overige personele lasten	9,4	9,7	9,2
Mutaties personeelsvoorzieningen	6,6	0,0	0,9
<b>Totaal</b>	<b>247,5</b>	<b>243,3</b>	<b>231,8</b>

De personele lasten over 2013 zijn € 4,2 miljoen hoger dan begroot. Ten opzichte van 2012 stijgen de personele lasten met € 15,7 miljoen. De stijging wordt tot een bedrag van € 11,0 miljoen veroorzaakt door hogere loonkosten (PID) en tot een bedrag van € 5,7 miljoen door een hogere mutatie personeelsvoorzieningen.



19 NOVEMBER 2013

De HvA organiseert in samenwerking met leercentrum Floor, AVA studentenunie en Jongeren aan Zet het evenement De Werf fabriek dat gericht is op de voorbereiding van studenten op hun toetreding tot de arbeidsmarkt.



21 NOVEMBER 2013

HvA-onderzoek Sustainable Systems for Food wint de tweede én de publieksprijs voor toonaangevend praktijkgericht onderzoek bij de uitreiking van de RAAK-awards op het congres van de Stichting Innovatie Alliantie (SIA).

## LOONKOSTEN

De loonkosten over 2013 ten opzichte van de begroting en de realisatie geven het volgende beeld:

	Realisatie 2013	Begroting 2013	Realisatie 2012
Loonkosten (personeel in dienst (PID))	€ 206,2 mln	€ 210,5 mln	€ 195,2mln
Gemiddeld aantal fte's	2.827	2.819	2.699
Loonkosten per fte	€ 72.952	€ 74.664	€ 72.323
Bruto jaarsalaris 2013 t.o.v. 2012	0,87%	-	-
Gemiddeld aantal fte's 2013 t.o.v. 2012	4,72%	-	-

### Vergelijking realisatie 2013 versus begroting 2013

De loonkosten over 2013 zijn € 4,3 miljoen lager dan begroot ondanks een hogere gemiddelde bezetting. Het verschil wordt verklaard uit lagere gemiddelde loonkosten per fte ten opzichte van de begroting, wat leidt tot een positief prijsverschil van € 4,9 miljoen. De hogere gemiddelde bezetting dan begroot (8 fte) veroorzaakt een negatief hoeveelheid verschil van € 0,6 miljoen.

### Vergelijking realisatie 2013 versus realisatie 2012

De loonkosten 2013 zijn € 11 miljoen hoger dan in 2012. De gemiddelde bezetting is in 2013 128 fte hoger dan in 2012. De hogere bezetting leidt tot € 9,2 miljoen hogere loonkosten. Het resterende bedrag van € 1,8 miljoen wordt veroorzaakt door hogere gemiddelde loonkosten per fte. Deze zijn het gevolg van cao-ontwikkelingen en jaarlijkse periodieken.

## INHUUR DERDEN

### Vergelijking realisatie 2013 versus begroting 2013

De kosten voor inhuur derden zijn € 3,1 miljoen hoger dan begroot. De overschrijding wordt veroorzaakt door het tijdelijk invullen van vacatures met externe inhuur. Daarnaast wordt afwezig personeel wegens ziekte en zwangerschapsverlof vervangen met externe inhuur, hier staan opbrengsten tegenover van € 1,6 miljoen. De totale overschrijding van de externe inhuur blijft binnen de ruimte in de personeelskosten.

### Vergelijking realisatie 2013 versus realisatie 2012

De kosten inhuur derden zijn in 2013 € 2,2 miljoen lager dan in 2012.

## MUTATIES PERSONEELSVORZIENINGEN

### Vergelijking realisatie 2013 versus begroting 2013

De mutatie is € 6,6 miljoen hoger dan begroot. In 2013 is een reorganisatievoorziening gevormd bij het Domein Economie en Management van € 6,1 miljoen. Het domein heeft in 2013 een verbeteragenda opgesteld. Deze heeft betrekking op de onderwijsvormgeving en de inrichting daarvan. Het is strategisch noodzakelijk de opleidingen in het domein anders te organiseren. Het

anders organiseren leidt tot kosten door reductie van de bezetting, begeleiding en projectondersteuning. De doorlooptijd van deze reorganisatie is bepaald op drie jaar. Daarnaast zijn tot een bedrag van ca. € 0,5 miljoen de overige personele voorzieningen bijgesteld.

### Vergelijking realisatie 2013 versus realisatie 2012

Het verschil tussen de realisatie 2013 en 2012 van € 5,7 miljoen wordt voornamelijk verklaard uit het vormen van de hierboven genoemde reorganisatievoorziening.

## AFSCHRIJVINGEN

### Vergelijking realisatie 2013 versus begroting 2013

De afschrijvingen zijn € 0,2 miljoen lager dan begroot. Dit wordt enerzijds veroorzaakt door een lager investeringsniveau in 2012, latere ingebruikname van het Muller-Lulofshuis in 2013 en de latere oplevering van de huisvesting Leeuwenburg voor het Domein Techniek en de diensten. Anderzijds heeft er een inhaalafschrijving plaatsgevonden van € 0,7 miljoen voor het Theo Thijssenhuus en zijn, vanwege het afstoten (2014 en 2015) van huurpanden, activa versneld afgeschreven of is de afschrijvingstermijn aangepast aan de werkelijke looptijd (totaal € 1,2 miljoen).

### Vergelijking realisatie 2013 versus realisatie 2012

De afschrijvingen zijn ten opzichte van 2012 met € 0,4 miljoen toegenomen. In 2012 hebben afwaarderingen plaatsgevonden van in totaal € 3,0 miljoen, waardoor de afschrijvingen in 2012 relatief hoog waren. In 2013 is het Muller-Lulofshuis in gebruik genomen en heeft er een upgrade van de locatie Leeuwenburg plaatsgevonden.

## HUISVESTINGSLASTEN

### Vergelijking realisatie 2013 versus begroting 2013

De huisvestingslasten zijn € 3,2 miljoen hoger dan begroot. De overschrijding van de begroting heeft meerdere oorzaken. Het Europahuis aan de James Wattstraat is eind 2013 niet meer in gebruik, het huurcontract loopt door tot oktober 2014. In 2013 zijn de resterende huurtermijnen (€ 2,3 miljoen) als last genomen. De lasten voor energie overschrijden zoals hierboven reeds beschreven met € 0,5 miljoen. De eerder genoemde overschrijding van de onderhoudskosten (€ 0,6 miljoen) wordt vooral veroorzaakt door maatregelen op het gebied van de brandveiligheid.

### Vergelijking realisatie 2013 vs. realisatie 2012

De huisvestingslasten in 2013 zijn € 4,3 miljoen hoger dan in 2012. De huurlasten zijn in 2013 € 2,3 miljoen hoger dan 2012. Dit is het gevolg van het niet meer in gebruik zijn van de huurlocatie James Wattstraat (Europahuis), waardoor de resterende huurlast geheel is genomen. De kosten voor onderhoud zijn € 1,4 miljoen hoger dan in 2012. Tot een bedrag van € 1,0 miljoen was dit voorzien in de begroting 2013. De kosten voor schoonmaak en beveiliging zijn € 0,7 miljoen hoger. Deze hogere realisatie was voorzien in de begroting 2013.



#### 21 NOVEMBER 2013

HvA-studenten van de minor Customer media winnen de eerste én tweede prijs bij de Student Talent Award, een jaarlijkse aanmoedigingsprijs voor studenten die het beste en meest verrassende customer-mediaconcept ontwikkelen.

## OVERIGE LASTEN

### Vergelijking realisatie 2013 versus begroting 2013

De overige lasten zijn € 3,4 miljoen lager dan begroot. Er is geen expliciet beroep gedaan op de Risico- en Innovatiemiddelen: effect € 3,2 miljoen.

### Vergelijking realisatie 2013 versus realisatie 2012

De overige lasten zijn in 2013 € 2,5 miljoen hoger dan in 2012. De lasten voor externe adviseurs zijn € 0,8 miljoen hoger dan in 2012. In 2013 zijn investeringsprojecten afgeboekt waarop € 0,5 miljoen kosten voor externe adviseurs waren geactiveerd. De lasten voor kantoorbehoeften zijn € 2,1 miljoen hoger dan in 2012. Deze hogere kantoorkosten waren deels voorzien in de begroting 2013 (circa € 1,0 miljoen). Daarnaast zijn de kosten voor kleine aanschaf hoger dan begroot (€ 0,8 miljoen), mede door ingebruikname van nieuwe locaties en verhuizingen. De lasten voor studievoorziening zijn € 0,8 miljoen lager dan in 2012.

## FINANCIËLE BATEN EN LASTEN

De realisatie ligt in de lijn van de begroting. Deze post is goed voorspelbaar mede door het vastzetten van de gelden voor een jaar.

## FINANCIËLE POSITIE

De financiële positie kan als volgt worden samengevat:

Ultimo	2013	2012	2011	2010	2009
Balans totaal	€ 468,3 mln	€ 450,3 mln	€ 452,4 mln	€ 442,4 mln	€ 373,1 mln
Totale baten	€ 362,7 mln	€ 330,9 mln	€ 326,4 mln	€ 309,4 mln	€ 284,1 mln
Eigen vermogen	€ 122,5 mln	€ 114,0 mln	€ 113,5 mln	€ 101,0 mln	€ 93,2 mln
Percentage van het balans totaal	26,2%	25,3%	25,1%	22,8%	25,0%
Percentage van de totale baten	33,8%	34,5%	34,8%	32,6%	32,8%
Rentabiliteit eigen vermogen	6,9%	0,4%	11,0%	7,6%	14,2%
Solvabiliteit	26,2%	25,3%	25,1%	22,8%	25,0%
Liquiditeit	0,9	1,2	1,5	1,9	1,7

Het saldo van de immateriële en materiële vaste activa is in vergelijking met 1 januari 2013 met € 38,7 miljoen gestegen. Dit wordt veroorzaakt door afschrijvingen en desinvesteringen van in totaal € 21,6 miljoen en een totaalbedrag aan investeringen van € 60,1 miljoen, waarvan € 40,2 miljoen betrekking heeft op de Amstelcampus.

De solvabiliteit, de verhouding tussen het eigen vermogen en het totale vermogen, is toegenomen van 25,3 procent in 2012 naar 26,2 procent in 2013. Het positieve resultaat van 2013 is toegevoegd aan het eigen vermogen. Het langlopend vreemd vermogen is met € 11,4 miljoen afgenomen. Hiervan is € 7,6 miljoen opgenomen onder de kortlopende schulden ten behoeve van de contractuele aflossingen op leningen. Daarnaast is € 3,6 miljoen, liquiditeitsvoorschot collegeleden, afgeboekt

uit de langlopende schulden en opgenomen onder de niet in de balans opgenomen verplichtingen.

De liquiditeit is gedaald van 1,2 naar 0,9. Van de vlottende activa zijn de liquide middelen met € 20,7 miljoen gedaald. Deze daling van de liquiditeit is conform planning: een uitstroom van geldmiddelen wordt geïnvesteerd in onder andere de Amstelcampus en andere projecten.

## TREASURY BELEID

Door de hogeschool is in het verslagjaar een zorgvuldig en behoedzaam treasurybeleid gevoerd binnen de door de instelling vastgestelde beleidsrichtlijnen. Alle in dit kader verrichte transacties zijn te kwalificeren als binnen de door het ministerie van OCW vastgestelde Regeling 'beleggen en belenen door instellingen voor onderwijs en onderzoek'. Tevens voldoet de HvA aan de brief van de minister van OCW over het gebruik van derivaten bij onderwijssectoren d.d. 20 november 2012. De HvA maakt geen gebruik van derivaten. De overtollige middelen zijn conform planning in 2013 vastgezet in deposito's bij het ministerie van Financiën ter optimalisatie van de renteopbrengsten. Deze deposito's zijn ultimo 2013 vervallen. Het opnieuw vastzetten van de vrijgekomen liquide middelen (al dan niet voor langere periode, en in relatie tot het bouwproces Amstelcampus) is begin 2014 opgepakt.



26 NOVEMBER 2013

HvA-medewerkster Bregje Dijksterhuis wint op het Gala van de Wetenschap de Robbert Dijkgraafprijs voor het beste essay dat Amsterdam, de wetenschap en journalistiek met elkaar verbindt.



1 DECEMBER 2013

Dr. Eltje Bos is benoemd tot lector Culturele en Sociale Dynamiek, bij het domein Maatschappij en Recht.

## 4.2 CONTINUÏTEITSPARAGRAAF

### MEERJARENRAMING

De continuïteitsparagraaf (meerjarenraming 2014-2016) is een nieuw onderdeel van het jaarverslag 2013. De meerjarenraming is onderdeel van het jaarlijkse begrotingsproces en maakt de financiële gevolgen van beleidskeuzes voor het begrotingsjaar op de langere termijn zichtbaar.

Alle domeinen leveren een meerjarenraming aan inclusief de verwachte ontwikkeling van het aantal studenten. De ondersteunende diensten leveren onder andere ramingen aan met betrekking tot huisvestingskosten, ICT-kosten en investeringen. Vervolgens worden de kostenramingen afgezet tegen de verwachte ontwikkeling van het aantal studenten.

Onderstaande tabellen zijn een afgeleide van de meerjarenraming, zoals opgesteld bij het begrotingsproces voor 2014, waarbij de prognose 2013 is vervangen door realisatie 2013.

#### A1. Personeel en studentenaantallen

	Realisatie	Begroting	Meerjarenraming	
	2013	2014	2015	2016
OP	1.682	1.780	1.856	1.905
OBP	1.151	1.160	1.184	1.196
Totaal gemiddeld aantal fte (intern)	2.833	2.940	3.040	3.101
<b>Totaal gemiddeld aantal studenten</b>	<b>47.130</b>	<b>48.616</b>	<b>47.668</b>	<b>47.389</b>

#### A2. Meerjarenraming balans

	Realisatie	Begroting	Meerjarenraming	
	2013	2014*	2015	2016
	€ mln	€ mln	€ mln	€ mln
Immateriële en materiële vaste activa	343,6	368,2	359,5	356,9
Financiële vaste activa	1,4	1,3	1,3	1,4
<b>Totaal vaste activa</b>	<b>345,0</b>	<b>369,5</b>	<b>360,8</b>	<b>358,3</b>
Vlottende activa	123,3	82,8	84,5	78,8
<b>Totaal activa</b>	<b>468,3</b>	<b>452,3</b>	<b>445,3</b>	<b>437,1</b>
Eigen Vermogen	122,5	122,5	122,5	122,5
- Algemene reserve	117,2			
- Bestemmingsreserve (publiek)	3,6			
- Bestemmingsfonds privaat	1,7			
Voorzieningen	12,7	11,2	10,0	8,8
Langlopende schulden	199,1	195,8	189,0	182,2
Kortlopende schulden	134,0	122,8	123,8	123,6
<b>Totaal Passiva</b>	<b>468,3</b>	<b>452,3</b>	<b>445,3</b>	<b>437,1</b>

\* Begroting 2014 inclusief verwerking eindejaarsresultaat 2013

#### A2. Meerjarenraming Staat van Baten en Lasten

	Realisatie	Begroting	Meerjarenraming	
	2013	2014	2015	2016
	€ mln	€ mln	€ mln	€ mln
Rijksbijdragen	250,3	249,7	256,0	264,0
Collegegeld	81,1	84,0	85,3	84,7
Overige baten	31,3	29,0	29,4	29,4
<b>Totaal Baten</b>	<b>362,7</b>	<b>362,7</b>	<b>370,7</b>	<b>378,1</b>
Personeelskosten	247,5	258,9	263,7	269,0
Afschrijvingen	21,5	23,8	25,7	27,6
Huisvestingslasten	32,4	24,5	24,4	19,7
Overige Lasten	44,3	47,0	48,5	53,8
Totaal Lasten	345,7	354,2	362,3	370,0
Financiële baten en lasten	-8,5	-8,5	-8,4	-8,1
<b>Resultaat</b>	<b>8,5</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>

Pijlers voor de begroting 2014 en de meerjarenraming zijn de Strategische Agenda Hoger Onderwijs, het Nationaal Onderwijsakkoord, het huidige regeerakkoord en de Miljoenennota 2014. Ook de profiel- en prestatieafspraken vormen input voor zowel de begroting 2014 als de meerjarenraming.

Demografische ramingen laten zien dat het potentiële aantal studenten blijft toenemen. Daarbij heeft Amsterdam een hoge aantrekkingskracht op aspirant studenten. Het hoge aantal studenten voor studiejaar 2013-2014 houdt mede verband met de verwachte invoer van het sociaal leenstelsel.

Vanaf het studiejaar 2014-2015 wordt op basis van interne domeinprognoses, per saldo een lager aantal studenten verwacht dan voorgaande jaren.

De formatieontwikkeling is een afgeleide van de ontwikkeling van het aantal studenten (t-2 financiering). De HvA hanteert in haar meerjarenraming een onderverdeling in OP en OBP. Een verdere uitsplitsing wordt niet gemaakt. OP omvat onderwijs en onderzoek personeel, management is opgenomen onder OBP. De personeelskosten (genormeerd 71%) en fte's volgen de ontwikkeling van de baten op basis van gemiddelde personeelslasten. Het surplus voor 2015 en 2016 is toegerekend aan OP en OBP op basis van 80 / 20. De personeelskosten nemen de komende jaren toe ten behoeve van kwalitatieve doelstellingen in relatie tot de prestatieafspraken.

De rijksbijdrage voor de komende jaren is gebaseerd op de laatste mededelingen van OCW.

De investeringsactiviteiten van de Amstelcampus worden in overeenstemming met de planning in de komende jaren verder gerealiseerd en dat zorgt voor een geplande stijging van de afschrijvingslasten.



5 DECEMBER 2013

Het College van Bestuur benoemt Willem Baumfalk tot voorzitter van het Domein Economie en Management. Hij volgt hiermee Ineke van der Linden op die als voorzitter van het College van Bestuur van ROC TOP in Amsterdam aan de slag gaat.

De huisvestingslasten dalen vanwege de afstoting van huurpanden. Een besluit met betrekking tot de ontwikkeling van de Rhijnspoorlocatie, gelegen naast het Kohnstammhuis, zal de komende periode worden genomen.

De huidige financiële positie van de hogeschool is gezond en de doelstelling van het financiële beleid is het waarborgen van continuïteit. Het voortbestaan vereist naast een sluitende exploitatie de vorming van een weerstandsvermogen, waarbij wordt uitgegaan van een solvabiliteit van minimaal 25 procent. In verband met de nieuwbouwactiviteiten is vastgesteld dat dit percentage tijdelijk minimaal 20 procent kan zijn. Een solide weerstandsvermogen vormt enerzijds een buffer voor toekomstige financiële risico's en anderzijds een financieel gezonde basis voor de gewenste en/of noodzakelijke investeringen.<sup>27</sup>

## RISICOPARAGRAAF

Paragraaf 3.1: Corporate governance (Integraal management) beschrijft het systeem van risicobeheersing en integraal management.

De voornaamste risico's en onzekerheden waarvoor de HvA zich de komende jaren in het kader van de meerjarenraming geplaatst ziet, zijn:

- het continueren van de toegekende middelen voor de profilerings- en prestatieafspraken;
- het effect van het sociaal leenstelsel op de toekomstige studenten-aantallen;
- ontwikkelingen rondom deeltijdonderwijs.

Uit voorzichtigheid is 1 procent marge opgenomen in de meerjarenraming. Daarnaast wordt er een flexibele schil aangehouden voor personeel, in de vorm van tijdelijke contracten en inhuur derden, en huisvesting (huurpanden versus eigendomspanden).



6 DECEMBER 2013 – 19 JANUARI 2014

In het kader van het Amsterdam Light Festival worden gebouwen en locaties door heel Amsterdam opgelicht met bijzondere lichtsculpturen, projecties en installaties. Een groepje internationale HvA-studenten leverde dit jaar een bijdrage met een 'interactive urban projection'. Bron foto: Janus van den Eijnden



9 DECEMBER 2013

In de kapel van de Lutherse kerk vindt het jaarlijkse UvA-HvA Dictee 2013 plaats, dit jaar geschreven en voorgelezen door HvA'ers Thomas van Aalten en Binnert de Beaufort. Bron foto: Monique Kooijmans





# BIJLAGE 1 ONDERWIJS EN ONDERZOEK



# Opleidingenaanbod

(peildatum 1 september 2013)

Aanbod van opleidingen dat geregistreerd is in het Centraal Register Opleidingen Hoger Onderwijs (CROHO)<sup>28</sup> voor het studiejaar 2013-2014<sup>29</sup>

Opleiding	Taal	Variant	CROHO
<b>DOMEIN BEWEGEN, SPORT EN VOEDING</b>			
B Opleiding tot leraar voortgezet onderwijs van de eerste graad in Lichamelijke Opvoeding	N	vt	35025
B Sport, Management en Ondernemen	N / E	vt	34599
B Voeding en Diëtetiek	N	vt	34579
<b>DOMEIN ECONOMIE EN MANAGEMENT</b>			
AD Accountancy	N	(du)	80008
AD Financial Services Management	N	(dt)	80093
B Accountancy	N	vt / (du)	34406
B Bedrijfseconomie	N	vt / dt / (du)	34401
B Bedrijfskunde MER <sup>30</sup>	N	vt / dt / (du)	34139
B Commerciële Economie	N	vt / dt / (du)	34402
B Financial Services Management	N	vt / dt	34414
B Fiscaal Recht en Economie <sup>31</sup>	N	vt	34140
B Human Resource Management <sup>32</sup>	N	vt / dt	34609
B International Business and Languages	E	vt	34407
B International Business and Management Studies	E	vt / dt	34936
B Trade Management gericht op Azië	E	vt	34041
<b>HES POST-GRADUATE PROGRAMMES<sup>33</sup></b>			
M Master in Controlling	N	(dt)	70098
<b>DOMEIN GEZONDHEID</b>			
B Opleiding voor Ergotherapie	N	vt	34574
B Opleiding tot Fysiotherapeut	N/E	vt	34570
B Opleiding tot Oefentherapeut-Mensendieck	N	vt	34572
B Opleiding tot Verpleegkundige	N	vt / du	34560
M European MSc in Occupational Therapy	E	dt	69312
<b>DOMEIN MAATSCHAPPIJ EN RECHT</b>			
B Bestuurskunde/Overheidsmanagement	N	vt / dt	34464
B Culturele en Maatschappelijke Vorming	N	vt / dt / du	34610
B HBO-Rechten	N	vt / (dt)	39205
B Maatschappelijk Werk en Dienstverlening	N	vt / dt / du	34616
B Sociaal-Juridische Dienstverlening	N	vt / dt	34641
B Sociaal Pedagogische Hulpverlening	N	vt / dt / du	34617
B Toegepaste Psychologie	N	vt / dt	34507
M Legal Management	N	dt	70173
M Social Work	N	dt	44116
M Urban Management	N	dt	70165
<b>DOMEIN MEDIA, CREATIE EN INFORMATIE</b>			
B Business IT & Management <sup>34</sup>	N	vt / dt / du	39118
B Communicatie	N	vt / dt / du	34405
B Communication and Multimedia Design	N	vt	34092
B Informatica	N	vt / dt	34479
B Media, Informatie en Communicatie	N	vt / dt	34105

28 Behalve opleidingen die zijn geregistreerd in het CROHO-register worden ook andere, niet in het CROHO geregistreerde – commerciële – opleidingstrajecten aangeboden.

29 Opleidingen of varianten met haken (...) zijn in afbouw of worden niet meer aangeboden.

30 Tot 1 september 2012 was dit de opleiding Management Economie en Recht (34435).

31 Tot 1 september 2011 was dit de opleiding Fiscale Economie (34409).

32 Tot 1 september 2012 was dit de opleiding Personeel en Arbeid (34609).

33 Dit is de handelsnaam van HES Consultancy BV (afgekort: HES PGP). De Stichting Hogeschool van Amsterdam is enig aandeelhouder van deze vennootschap. De vennootschap is organisatorisch ondergebracht bij het Domein Economie en Management.

34 Tot 1 september 2012 was dit de opleiding Bedrijfskundige Informatica (34404).

B Technische Commerciële Confectiekunde	N/E	vt	34254
B Technische Informatica	N	vt	34475
<b>DOMEIN ONDERWIJS EN OPVOEDING</b>			
AD Onderwijsondersteuner Consumptieve Techniek I en II	N	dt	80052
AD Onderwijsondersteuner Gezondheidszorg en Welzijn	N	dt	80045
AD Onderwijsondersteuner Techniek	N	dt	80051
B Opleiding tot leraar Basisonderwijs	N	vt / dt	34808
B Opleiding tot leraar voortgezet onderwijs van de tweede graad in Aardrijkskunde	N	vt / dt	35201
B Opleiding tot leraar voortgezet onderwijs van de tweede graad in Algemene Economie	N	vt / dt	35202
B Opleiding tot leraar voortgezet onderwijs van de tweede graad in Bedrijfseconomie	N	vt / dt	35203
B Opleiding tot leraar voortgezet onderwijs van de tweede graad in Biologie	N	vt / dt	35301
B Opleiding tot leraar voortgezet onderwijs van de tweede graad in Bouwkunde I en II	N	vt / dt	35382
B Opleiding tot leraar voortgezet onderwijs van de tweede graad in Bouwtechniek I en II	N	vt / dt	35383
B Opleiding tot leraar voortgezet onderwijs van de tweede graad in Consumptieve Techniek I en II	N	vt / dt	35423
B Opleiding tot leraar voortgezet onderwijs van de tweede graad in Electrotechniek I en II	N	vt / dt	35384
B Opleiding tot leraar voortgezet onderwijs van de tweede graad in Engels <sup>35</sup>	N/E	vt / dt	35195
B Opleiding tot leraar voortgezet onderwijs van de tweede graad in Frans	N	vt / dt	35196
B Opleiding tot leraar voortgezet onderwijs van de tweede graad in Geschiedenis	N	vt / dt	35197
B Opleiding tot leraar voortgezet onderwijs van de tweede graad in Gezondheidszorg en Welzijn	N	vt / dt	35388
B Opleiding tot leraar voortgezet onderwijs van de tweede graad in Grafische Techniek I en II	N	dt	35484
B Opleiding tot leraar voortgezet onderwijs van de tweede graad in Maatschappijleer	N	vt / dt	35411
B Opleiding tot leraar voortgezet onderwijs van de tweede graad in Mechanische Techniek I en II	N	vt / dt	35385
B Opleiding tot leraar voortgezet onderwijs van de tweede graad in Mens en Technologie	N	vt / dt	35208
B Opleiding tot leraar voortgezet onderwijs van de tweede graad in Motorvoertuigentechniek I en II	N	vt / dt	35386
B Opleiding tot leraar voortgezet onderwijs van de tweede graad in Natuurkunde	N	vt / dt	35261
B Opleiding tot leraar voortgezet onderwijs van de tweede graad in Nederlands	N	vt / dt	35198
B Opleiding tot leraar voortgezet onderwijs van de tweede graad in Pedagogiek	N	vt / dt	35204
B Opleiding tot leraar voortgezet onderwijs van de tweede graad in Scheikunde	N	vt / dt	35199
B Opleiding tot leraar voortgezet onderwijs van de tweede graad in Techniek	N	vt / dt	35254
B Opleiding tot leraar voortgezet onderwijs van de tweede graad in Werktuigbouwkunde I en II	N	vt / dt	35387
B Opleiding tot leraar voortgezet onderwijs van de tweede graad in Wiskunde	N	vt / dt	35221
B Pedagogiek	N	vt / dt	35158
M Leraar Algemene Economie	N	dt	45275
M Leraar Engels	N	dt	45262
M Leraar Frans	N	dt	45266
M Leraar Geschiedenis	N	dt	45267
M Leraar Nederlands	N	dt	45269
M Leraar Wiskunde	N	dt	45263
M Pedagogiek	N	dt	44113
Centrum voor Nascholing <sup>36</sup>			
M Integraal Leiderschap voor Schoolleiders PO, VO en BVE	N	dt	70045
M Professioneel Meesterschap	N	dt	70132
<b>DOMEIN TECHNIEK</b>			
B Aviation	N	vt	39225
B Bedrijfswiskunde	N	vt	35168
B Bouwkunde	N	vt / dt	34263
B Bouwtechnische Bedrijfskunde	N	vt / dt	34261

B Civiele Techniek	N	vt	34279
B Elektrotechniek	N	vt	34267
B Engineering, Design and Innovation	N	vt / dt	39240
B Forensisch Onderzoek	N	vt	34112
B Logistiek en Economie	N	vt	34436
B Logistiek en Technische Vervoerskunde	N	vt / dt	34390
B Maritiem Officier	N	vt	34384
B Technische Bedrijfskunde	N	vt / dt	34421
M in Structural Engineering	N	dt	70174

35 De opleiding wordt tevens in een Engelstalige variant aangeboden onder de naam International Degree in English and Education (IDEE).

36 CNA is een samenwerkingsverband in de vorm van een vennootschap onder firma (VOF) tussen de HvA en de UvA en meer in het bijzonder tussen het Domein Onderwijs en Opvoeding, de Interfacultaire Lerarenopleidingen (ILO), de Graduate School of Child Development and Education en het Kohnstamm Instituut. Tevens is CNA betrokken bij het consortium Educatief Meesterschap Amsterdam. Dit is een samenwerkingsverband tussen Universiteit en Hogeschool van Amsterdam, de Vrije Universiteit en CNA dat in opdracht van het Nederlands Instituut voor Masters in Educatie (NIME) de Master Academisch Meesterschap (75092 / Brin-nummer: 21PK) heeft ontwikkeld.

# PRESTATIEAFSPRAKEN

Deze bijlage betreft – in aanvulling op hetgeen in paragraaf 1.2: Profiel- en prestatieafspraken reeds is opgenomen – een uitgebreidere rapportage over de prestatieafspraken die de HvA met het ministerie van OCW heeft gemaakt.<sup>37</sup>

## UITVAL EN SWITCH

Uitval is het aandeel van het totaal aantal voltijd bachelorsstudenten, dat na één jaar niet meer bij dezelfde instelling in het hoger onderwijs staat ingeschreven.<sup>38</sup> De prestatieafspraken met OCW is dat van de propedeusestudenten die in het studiejaar 2014-2015 in de voltijddopleidingen starten de uitval minder is dan 30 procent. Het uitvalpercentage van de propedeusestudenten is in vergelijking met de nulmeting gestegen van 30,0 procent (cohort 2010) naar 32,3 procent (cohort 2012). Er wordt verwacht dat de stijgende trend in het uitvalpercentage de komende periode zal worden omgebogen in een lichte daling.

Switch is het aandeel van het totaal aantal voltijds bachelorstudenten (eerstejaars HO) dat na één jaar studie staat ingeschreven bij een andere opleiding van dezelfde instelling.<sup>39</sup> De prestatieafspraken met OCW is dat van de propedeusestudenten die in het studiejaar 2014-2015 in de voltijddopleidingen starten, het percentage van studenten dat na één jaar studie is ingeschreven bij een andere HvA-opleiding minder dan 12 procent is. Vergeleken met de nulmeting is het percentage switch is gestegen van 12,0 procent (cohort 2010) naar 13,2 procent (cohort 2012).<sup>40</sup>

De HvA voert verschillende beleidsmaatregelen uit om het uitvalpercentage en het percentage switch te verlagen. Deze dragen bij aan het realiseren van de prestatieafspraken. Het gaat daarbij om de volgende maatregelen:

- focus in de voorlichting gericht op het geven van een reëel beeld van de opleiding, het beroep en het arbeidsmarktperspectief;
- een verplichte studiekeuzecheck voor alle aankomende studenten;
- het verhogen van de onderwijsintensiteit (contacturen);
- het versterken van de oriënterende en selecterende functie van de propedeuse;
- het handhaven van het aangescherpte bindend studieadvies (BSA);
- het verbeteren van de roostering / studeerbaarheid (via programma Slim);
- het verbeteren van de studentbegeleiding (via programma Slim);

## BACHELORRENDEMENT

Bachelorrendement is het aandeel van de voltijd bachelorstudenten die zich na het eerste studiejaar opnieuw bij dezelfde instelling inschrijven (herinschrijvers) en die in de nominale studietijd plus één jaar (C+1) bij dezelfde instelling het bachelorsdiploma behalen.<sup>41</sup>

Het bachelorrendement is gedaald van 58,8 procent (cohort 2006) naar 54,1 procent (cohort 2008). Dit betekent dat het bachelorrendement momenteel lager is dan de afgesproken doelstelling. Er is sprake van een dalende trend in de meerjarencijfers van het bachelorrendement en de

tussentijdse resultaten van de cohorten 2008, 2009 en 2010.<sup>42</sup>

De HvA zet onder meer in op de volgende beleidsmaatregelen om het bachelorrendement te verhogen en daarmee bij te dragen aan het realiseren van de doelstelling in het kader van de prestatieafspraken hieromtrent:

- het versterken van de oriënterende en selecterende functie van de propedeuse;
- het verbeteren van de roostering / studeerbaarheid (via programma Slim);
- het handhaven van het aangescherpte bindend studieadvies (BSA);
- het verbeteren van de studentbegeleiding (via programma Slim);
- het verhogen van de onderwijsintensiteit in de hoofdfase (contacturen);
- het implementeren van het toetsbeleid;
- het professionaliseren van docenten (via HvA Academie).

## EXCELLENTIE IN PROPEDEUSE EN HOOFDFASE

De deelname aan excellentieprogramma's is in de propedeuse 3,5 procent (cohort 2011) en in de hoofdfase 2,2 procent (hoofdfase cohort 2011). Op basis van de verwachte instroom van de intra-curriculaire excellentieprogramma's is de prognose dat de doelstelling voor de hoofdfase in 2015 (6 procent) gehaald gaat worden. Om de afspraken omtrent excellentie te behalen, heeft de HvA in het kader van het programma Slim het deelproject 'Verduurzaming bijzondere programma's HvA' gestart (begin 2014). In dit project wordt specifiek aandacht besteed aan het verduurzamen van excellentieprogramma's.

## KWALITEIT: INSTELLINGSTOETS, STUDENTENoordeel EN DOCENTKWALITEIT

### *Instellingstoets Kwaliteitszorg*

Afgesproken is dat de HvA de Instellingstoets Kwaliteitszorg met succes moet doorstaan. In het voorjaar van 2013 heeft de NVAO de Instellingstoets Kwaliteitszorg bij de HvA afgenomen. De HvA heeft deze instellingstoets met een goede score behaald.<sup>43</sup> De positieve uitslag betekent dat de HvA zich op een juiste wijze inzet voor de verbetering van haar opleidingen en dat er voldoende interne kwaliteitscontrole plaatsvindt. De NVAO heeft een aantal aanbevelingen gedaan waarmee de HvA in de komende periode aan de slag gaat.

### *Studentenoordeel*

De indicator 'studentenoordeel' gaat over de tevredenheid van de studenten over de opleiding in het algemeen. In de prestatieafspraken is opgenomen dat dit het aandeel van de respondenten (voltijd studenten) in de Nationale Studenten Enquête (NSE) van februari 2010 respectievelijk 2015 betreft, dat tevreden (score in categorie 4) of zeer tevreden (score in categorie 5) is over de opleiding in het algemeen, van het totaal aantal voltijd studenten aan de instelling. De afspraak is dat dit aandeel minimaal 65 procent is.

Het aantal studenten dat een score in de categorie 4 of 5 van de NSE scoort op de vraag 'tevredenheid opleiding' is 67,6 procent (NSE, 2012). De tevredenheid van de studenten is daarmee gestegen ten

opzichte van de nulmeting (NSE 2010: 65,8 procent). Uit de NSE zijn de volgende prioriteiten naar voren gekomen: studiebegeleiding, informatievoorziening en kwaliteitszorg. Op deze punten zijn onder andere de volgende verbetermaatregelen geformuleerd:

- het verbeteren van de studentbegeleiding (via programma Slim);
- het tijdig bekend maken van de studieroosters en resultaten van toetsen en beoordelingen (via programma Slim);
- het verbeteren van de communicatie tussen opleidingen en studenten over de uitkomsten van onderwijsbeoordelingen.

#### *Docentkwaliteit*

Docentkwaliteit is het aandeel van de docenten (OP) met een master- en/of PhD-graad in het totaal aantal docenten (OP).<sup>44</sup> Onder docenten met een mastertitel worden ook docenten meegeteld die een graad / kwalificatie hebben behaald voor één niveau hoger opgeleid dan de hbo-opleiding. Hieronder vallen de MO-B, de Voortgezette opleidingen (HSAO, HGZO, HTO, Sport).

Het percentage docenten met een masterdiploma is toegenomen ten opzichte van 2011 met 5,5 procentpunt, naar 69,5 procent. In de prestatieafspraken Docentkwaliteit is vastgesteld dat eind 2015 minimaal 72 procent van de docenten, in het bezit is van een diploma van een wo-masteropleiding of hbo-masteropleiding.<sup>45</sup> Dat diploma moet zijn behaald bij een opleiding van een instelling die staat geregistreerd in het CROHO-register (DUO). Voor buitenlandse diploma's geldt de diplomavergelijking van het Nuffic.

Voor docenten die in dienst zijn en die geen masterdiploma hebben, geldt een scholingsbeleid. Het professionaliseringsplan dat in 2013 is opgesteld voorziet hierin met richtlijnen en kaders. In het HvA-beleidskader 'Aannamebeleid en docentkwaliteit' is verder bepaald dat docenten die in dienst treden in het bezit moeten zijn van een masterdiploma (hbo-master of wo-master). Er bestaan uitzonderingen op deze regel wanneer bijvoorbeeld de voortgang van het onderwijs in het gedrang komt of wanneer de functieomvang van een medewerker minder dan 0,2 fte bedraagt. Die uitzondering behoeft altijd vooraf advies van P&O, de instemming van de domeinvoorzitter en dient schriftelijk te worden vastgelegd in het personeelsdossier. Dit proces is in 2013 geëvalueerd en verscherpt. In het periodieke bestuurlijk overleg tussen domeinvoorzitter en College van Bestuur wordt de voortgang rondom docentkwaliteit besproken.

## ONDERWIJSINTENSITEIT

Onderwijsintensiteit is het aandeel van de voltijd bacheloropleidingen met meer dan 12 geprogrammeerde contacturen (klokuur per week, uitgaande van 42 lesweken) in het eerste jaar. Afgesproken is dat in 2015 alle opleidingen over minimaal 12 contacturen in de propedeuse zullen beschikken. Uit de inventarisatie van afgelopen jaar is gebleken dat de contacturengegevens nog niet eenduidig en betrouwbaar zijn. Vandaar dat in de opgave van de contacturen over 2013 'nader te bepalen' staat opgenomen.

Met de opleidingen die nog niet aan de norm voldoen, worden echter

afspraken gemaakt die ertoe moeten leiden dat ook zij vanaf studiejaar 2014-2015 aan de norm voldoen. Tevens wordt er gewerkt aan een systeem waarin eenduidige registratie van de contacturen plaatsvindt.

## INDIRECTE KOSTEN

Met de prestatieafspraken ten aanzien van indirecte kosten wordt de ratio OP / OBP (fte) bedoeld. De definitie van OP en OBP binnen de HvA en de nadere omschrijving van OP en OBP door de Reviewcommissie Hoger Onderwijs en Onderzoek zijn niet één op één gelijk. Het verschil zit met name in de onderwijs- en onderzoeksondersteunende functies. In de benchmarkdefinities die bureau Berenschot gebruikt, komen deze functies terug in categorie 9: de onderwijsspecifieke overhead.

De OP / OBP ratio is licht gedaald t.o.v. van een jaar geleden (1,49) tot 1,48. Het streven voor 2015 is 1,6.<sup>46</sup> Eind 2013 is het programma Slank gestart dat de opdracht heeft gekregen de overhead slimmer en efficiënter te gaan organiseren. KPMG doet in opdracht van programma Slank een onderzoek naar de organisatie van ondersteuning van het primaire proces op centraal en decentraal niveau en de optimale verhouding hiertussen.

Er is geïnvesteerd in een trendrapportage waarbij de ontwikkeling over de laatste vijf jaar van het OP en OBP in formatie en loonkosten in relatie tot het aantal studenten zichtbaar wordt gemaakt.

## KENNISONTWIKKELING

Kennisontwikkeling is het aantal wetenschappelijke publicaties en publicaties in vaktijdschriften. De HvA heeft afgesproken dat hogeschoonbreed het aantal (peer reviewed Engelstalige) wetenschappelijke publicaties en publicaties in vaktijdschriften toeneemt.

Globaal genomen kan geconcludeerd worden dat er een toename van het aantal publicaties te zien is, hetgeen ook verwacht mag worden gezien de geleidelijke toename van het aantal lectoren sinds 2010. Er wordt in de opmaat naar een nieuw Instellingsplan gewerkt aan meerdere (aanvullende) prestatie-indicatoren op het gebied van onderzoek.

37 Een nadere toelichting op de voortgang omtrent de zwaartepuntvorming en onderwijsdifferentiatie (besteding selectief budget) is reeds opgenomen in paragraaf 1.2: Profiel- en prestatieafspraken en vormt daarmee dan ook geen onderdeel van deze bijlage.

38 Bron: [www.rcho.nl](http://www.rcho.nl)

39 Bron: [www.rcho.nl](http://www.rcho.nl)

40 Zie ook bijlage 1: Onderwijs en Onderzoek – Rendementen

41 Bron: [www.rcho.nl](http://www.rcho.nl)

42 Zie ook bijlage 1: Onderwijs en Onderzoek – Rendementen

43 Zie [www.nvaio.net](http://www.nvaio.net)

44 Bron: [www.rcho.nl](http://www.rcho.nl)

45 Zie ook bijlage 2: Organisatie – Samenstelling medewerkersbestand

46 Zie ook bijlage 2: Organisatie – Samenstelling medewerkersbestand

# STUDENTENAANTALLEN

## INSTROOM STUDENTEN

(peildatum 1 september)

Aantal ingestroomde studenten uitgesplitst naar domein.

Domein	2009	2010	2011	2012	2013
	#	#	#	#	#
DBSV	656	727	788	850	960
DEM	3.842	4.485	5.154	4.758	4.530
DG	820	1.004	1.219	1.159	1.296
DMR	1.910	2.308	2.924	2.604	3.239
DMCI	1.807	1.935	2.382	2.228	2.794
DOO	1.616	1.912	2.299	2.295	2.664
DT	1.566	1.670	2.187	2.084	2.379
<b>Totaal</b>	<b>12.217</b>	<b>14.041</b>	<b>16.953</b>	<b>15.978</b>	<b>17.862</b>

## AANTALLEN STUDENTEN NAAR VOOROPLEIDING

(peildatum 1 september)

Aantal ingeschreven studenten uitgesplitst naar vooropleiding en domein.

### Domein Bewegen, Sport en Voeding

Vooropleiding	2009	2010	2011	2012	2013
	#	#	#	#	#
WVO	345	354	361	380	361
HAVO	1.068	1.146	1.213	1.333	1.366
WO	9	8	8	4	6
HBO	32	48	78	60	236
MBO	382	460	500	503	544
21PL 1	-	1	1	1	0
BUIT 2	14	15	30	33	55
OVG 3	232	157	49	45	33
<b>Totaal</b>	<b>2.082</b>	<b>2.189</b>	<b>2.240</b>	<b>2.359</b>	<b>2.601</b>

1 Landelijke toelatingstoets voor het HBO

2 Buitenlandse vooropleiding

3 Overige vooropleidingen

### Domein Economie en Management

Vooropleiding	2009	2010	2011	2012	2013
	#	#	#	#	#
WVO	940	1.056	1.174	1.200	1.068
HAVO	7.189	7.309	7.861	7.738	6.855
WO	49	45	37	23	18
HBO	614	759	831	674	1483
MBO	3.293	3.661	4.123	4.276	3.872
21PL	-	157	118	84	54
BUIT	408	434	589	679	480
OVG	1.612	887	655	526	424
<b>Totaal</b>	<b>14.105</b>	<b>14.308</b>	<b>15.388</b>	<b>15.200</b>	<b>14.254</b>



*Domein Gezondheid*

Vooropleiding	2009	2010	2011	2012	2013
	#	#	#	#	#
WVO	406	445	491	470	432
HAVO	1.370	1.462	1.667	1.753	1.811
WO	44	42	34	37	46
HBO	152	173	165	136	426
MBO	350	421	513	526	580
21PL	-	3	2	1	1
BUIT	223	203	222	199	158
OVG	142	139	79	57	52
<b>Totaal</b>	<b>2.687</b>	<b>2.888</b>	<b>3.173</b>	<b>3.179</b>	<b>3.506</b>

*Domein Maatschappij en Recht*

Vooropleiding	2009	2010	2011	2012	2013
	#	#	#	#	#
WVO	250	280	323	318	291
HAVO	2.561	2.698	3.117	3.267	3.410
WO	35	38	33	23	15
HBO	287	481	566	560	1109
MBO	1.923	2.304	2.749	2.789	2.974
21PL	-	33	33	27	16
BUIT	51	59	54	65	60
OVG	779	512	373	288	235
<b>Totaal</b>	<b>5.886</b>	<b>6.405</b>	<b>7.248</b>	<b>7.337</b>	<b>8.110</b>

*Domein Media, Creatie en Informatie*

Vooropleiding	2009	2010	2011	2012	2013
	#	#	#	#	#
WVO	687	711	751	725	745
HAVO	3.296	3.198	3.540	3.725	4.189
WO	62	56	41	26	21
HBO	245	308	367	290	994
MBO	1.613	1.648	1.833	1.942	2.403
21PL	-	35	27	22	17
BUIT	137	163	231	260	214
OVG	604	343	260	211	139
<b>Totaal</b>	<b>6.644</b>	<b>6.462</b>	<b>7.050</b>	<b>7.201</b>	<b>8.722</b>

*Domein Onderwijs en Opvoeding*

Vooropleiding	2009	2010	2011	2012	2013
	#	#	#	#	#
WVO	305	367	413	486	489
HAVO	1.737	1.651	1.794	1.889	1.987
WO	165	161	200	221	272
HBO	1.050	1.205	1.231	1.267	1.753
MBO	892	983	1.096	1.101	1.185
21PL	-	38	57	28	8
BUIT	109	110	120	132	154
OVG	864	683	618	401	247
<b>Totaal</b>	<b>5.122</b>	<b>5.198</b>	<b>5.529</b>	<b>5.525</b>	<b>6.095</b>

### Domein Techniek

Vooropleiding	2009	2010	2011	2012	2013
	#	#	#	#	#
WVO	551	623	676	718	728
HAVO	2.671	2.720	3.126	3.223	3.458
WO	16	13	7	7	7
HBO	146	218	219	171	514
MBO	1.206	1.270	1.336	1.312	1.357
21PL	-	16	11	11	8
BUIT	80	81	94	80	79
OVG	335	239	193	121	212
<b>Totaal</b>	<b>5.005</b>	<b>5.180</b>	<b>5.662</b>	<b>5.643</b>	<b>6.363</b>

### HvA totaal

Vooropleiding	2009	2010	2011	2012	2013
	#	#	#	#	#
WVO	3.484	3.836	4.189	4.297	4.114
HAVO	19.892	20.184	22.318	22.928	23.076
WO	380	363	360	341	385
HBO	2.526	3.192	3.457	3.158	6.515
MBO	9.659	10.747	12.150	12.449	12.915
21PL	-	283	249	174	104
BUIT	1.022	1.065	1.340	1.448	1.200
OVG	4.568	2.960	2.227	1.649	1.342
<b>Totaal</b>	<b>41.531</b>	<b>42.630</b>	<b>46.290</b>	<b>46.444</b>	<b>49.651</b>

## AANTALLEN STUDENTEN NAAR OPLEIDINGSVARIANT

(peildatum 1 september)

Aantal ingeschreven studenten uitgesplitst naar opleidingsvariant en domein.

### Domein Bewegen, Sport en Voeding

Variant	2009	2010	2011	2012	2013
	#	#	#	#	#
Volgtijd	2.082	2.189	2.240	2.359	2.601
Deeltijd	-	-	-	-	-
Duaal	-	-	-	-	-
<b>Totaal</b>	<b>2.082</b>	<b>2.189</b>	<b>2.240</b>	<b>2.359</b>	<b>2.601</b>

### Domein Economie en Management

Variant	2009	2010	2011	2012	2013
	#	#	#	#	#
Volgtijd	10.963	11.319	12.231	12.220	12.053
Deeltijd	1.705	1.629	1.732	1.548	1.326
Duaal	1.437	1.360	1.425	1.432	875
<b>Totaal</b>	<b>14.105</b>	<b>14.308</b>	<b>15.388</b>	<b>15.200</b>	<b>14.254</b>

*Domein Gezondheid*

Variant	2009	2010	2011	2012	2013
	#	#	#	#	#
Voltijd	2.431	2.628	2.926	2.972	3.299
Deeltijd	-	-	-	-	-
Duaal	256	260	247	207	207
<b>Totaal</b>	<b>2.687</b>	<b>2.888</b>	<b>3.173</b>	<b>3.179</b>	<b>3.506</b>

*Domein Maatschappij en Recht*

Variant	2009	2010	2011	2012	2013
	#	#	#	#	#
Voltijd	4.839	5.343	6.183	6.448	7.300
Deeltijd	879	889	888	729	654
Duaal	168	173	177	160	156
<b>Totaal</b>	<b>5.886</b>	<b>6.405</b>	<b>7.248</b>	<b>7.337</b>	<b>8.110</b>

*Domein Media, Creatie en Informatie*

Variant	2009	2010	2011	2012	2013
	#	#	#	#	#
Voltijd	6.262	6.091	6.678	6.854	7.967
Deeltijd	382	371	372	347	578
Duaal	-	-	-	-	177
<b>Totaal</b>	<b>6.644</b>	<b>6.462</b>	<b>7.050</b>	<b>7.201</b>	<b>8.722</b>

*Domein Onderwijs en Opvoeding*

Variant	2009	2010	2011	2012	2013
	#	#	#	#	#
Voltijd	2.909	2.958	3.280	3.439	3.852
Deeltijd	2.213	2.240	2.249	2.086	2.243
Duaal	-	-	-	-	-
<b>Totaal</b>	<b>5.122</b>	<b>5.198</b>	<b>5.529</b>	<b>5.525</b>	<b>6.095</b>

*Domein Techniek*

Variant	2009	2010	2011	2012	2013
	#	#	#	#	#
Voltijd	4.653	4.840	5.342	5.380	6.112
Deeltijd	352	340	320	263	251
Duaal	-	-	-	-	-
<b>Totaal</b>	<b>5.005</b>	<b>5.180</b>	<b>5.662</b>	<b>5.643</b>	<b>6.363</b>

*HvA totaal*

Variant	2009	2010	2011	2012	2013
	#	#	#	#	#
Voltijd	34.139	35.368	38.880	39.672	43.184
Deeltijd	5.531	5.469	5.561	4.973	5.052
Duaal	1.861	1.793	1.849	1.799	1.415
<b>Totaal</b>	<b>41.531</b>	<b>42.630</b>	<b>46.290</b>	<b>46.444</b>	<b>49.651</b>

# RENDEMENTEN

## STUDIESUCCESS: INDICATOREN UITVAL EN SWITCH

(peildatum 2009 t/m 2011: 30 september / peildatum 2012: 1 oktober 2013; bron 1 cijfer HO)

Aantallen instromende studenten en percentages hiervan dat na een jaar uitvalt<sup>1</sup> of switcht<sup>2</sup> naar een andere opleiding. Percentage berekend o.b.v. aantal instromende studenten in het hoger onderwijs bij de HvA.<sup>3</sup>

CROHO-opleiding		HBO-instroomcohort 2009			HBO-instroomcohort 2010			HBO-instroomcohort 2011			HBO-instroomcohort 2012		
		Instroom	Uitval	Switch	Instroom	Uitval	Switch	Instroom	Uitval	Switch	Instroom	Uitval	Switch
			na 1 jr.	na 1 jr.		na 1 jr.	na 1 jr.		na 1 jr.	na 1 jr.		na 1 jr.	
		#	%	%	#	%	%	#	%	%	#	%	%
<b>BEWEGEN SPORT EN VOEDING</b>													
34579	B Voeding en Diëtetiek	144	20	11	137	38	10	136	28	10	161	34	8
34599	B Sport, Mgt en Ondernemen	179	24	5	190	21	5	195	27	6	212	26	6
35025	B Leraar VO Gr1 Lich Opvoeding	215	30	3	221	37	4	228	41	7	221	38	5
<b>Totaal</b>		<b>538</b>	<b>25</b>	<b>6</b>	<b>548</b>	<b>32</b>	<b>6</b>	<b>559</b>	<b>33</b>	<b>8</b>	<b>594</b>	<b>32</b>	<b>6</b>
<b>ECONOMIE EN MANAGEMENT</b>													
34041	B Trade mgt gericht op Azië	92	27	9	93	26	26	91	27	22	68	37	16
34139	B Bedrijfskunde MER	297	29	14	278	28	18	249	31	14	265	30	21
34140	B Fiscaal Recht en Economie	46	48	28	43	49	19	72	29	40	91	35	37
34401	B Bedrijfseconomie	425	29	16	405	26	23	481	33	22	423	36	22
34402	B Commerciële Economie	829	35	11	777	29	12	750	34	13	654	32	16
34405	B Communicatie	96	53	17	106	31	16	128	40	16			
34406	B Accountancy	160	28	22	136	25	21	155	30	30	153	29	35
34407	B Int Business Languages	137	36	15	132	35	20	132	33	18	176	35	16
34414	B Financial Services Mgt	84	31	30	54	31	22	70	34	24	53	30	32
34436	B Logistiek en Economie	46	30	15	41	22	12	77	26	3			
34609	B Human Resource Management	135	39	10	150	30	20	148	43	16	154	38	18
34936	B Int Business Mgt Studies	279	33	16	257	32	19	283	30	18	309	24	24
39118	B Business IT & Management	38	42	16	34	29	18	78	36	15	-	-	-
<b>Totaal</b>		<b>2.664</b>	<b>34</b>	<b>14</b>	<b>2.506</b>	<b>29</b>	<b>17</b>	<b>2.714</b>	<b>33</b>	<b>18</b>	<b>2346</b>	<b>32</b>	<b>21</b>
<b>GEZONDHEID</b>													
34560	B Verpleegkundige	157	32	6	207	32	7	230	33	3	226	36	4
34570	B Opleiding tot Fysiotherapeut	325	27	7	317	28	7	347	26	11	276	24	7
34572	B Oefentherapeut-Mensendieck	34	15	9	46	20	9	80	25	3	84	26	4
34574	B Opleiding voor Ergotherapie	79	33	4	89	26	7	132	27	7	127	32	14
<b>Totaal</b>		<b>595</b>	<b>28</b>	<b>6</b>	<b>659</b>	<b>29</b>	<b>7</b>	<b>789</b>	<b>28</b>	<b>7</b>	<b>713</b>	<b>29</b>	<b>7</b>
<b>MAATSCHAPPIJ EN RECHT</b>													
34464	B Bestuurskunde/Overheidsmgt	-	-	-	-	-	-	45	36	9	59	32	8
34507	B Toegepaste Psychologie	171	20	2	199	28	6	240	27	5	239	24	10
34610	B Cult Maatschappelijke Vorm	108	38	13	89	34	11	91	32	5	85	42	6
34616	B Maatsch Werk Dienstverl	221	25	9	230	22	8	291	28	7	135	42	7

CROHO-opleiding		HBO-instroomcohort 2009			HBO-instroomcohort 2010			HBO-instroomcohort 2011			HBO-instroomcohort 2012		
		Instroom	Uitval	Switch	Instroom	Uitval	Switch	Instroom	Uitval	Switch	Instroom	Uitval	Switch
			na 1 jr.	na 1 jr.		na 1 jr.	na 1 jr.		na 1 jr.	na 1 jr.		na 1 jr.	
		#	%	%	#	%	%	#	%	%	#	%	%
34617	B Soc Pedagogische Hulpverl	192	26	1	249	21	4	262	26	5	304	23	5
34641	B Sociaal-Jurid Dienstverl	219	28	11	188	26	8	256	31	10	240	31	18
39205	B HBO - Rechten	425	35	15	437	39	10	459	41	13	447	49	15
<b>Totaal</b>		<b>1.336</b>	<b>29</b>	<b>10</b>	<b>1.392</b>	<b>29</b>	<b>8</b>	<b>1.644</b>	<b>32</b>	<b>9</b>	<b>1509</b>	<b>35</b>	<b>11</b>
<b>MEDIA CREATIE EN INFORMATIE</b>													
34092	B Comm Multimedia Design	242	38	9	209	24	8	222	35	10	211	35	10
34105	B Media, Informatie en Comm	560	24	7	613	24	5	702	17	3	688	26	10
34254	B Tech Commerciële Confectiek	236	36	4	264	30	3	301	33	4	315	33	5
34405	B Communicatie										99	30	16
34475	B Technische Informatica	77	32	9	53	30	17	60	30	33	42	31	17
34479	B Informatica	252	55	10	197	27	14	267	28	15	263	33	13
39118	B Business IT & Management										57	19	25
<b>Totaal</b>		<b>1.367</b>	<b>35</b>	<b>8</b>	<b>1.336</b>	<b>26</b>	<b>7</b>	<b>1.552</b>	<b>25</b>	<b>8</b>	<b>1675</b>	<b>30</b>	<b>10</b>
<b>ONDERWIJS EN OPVOEDING</b>													
34808	B Leraar Basisonderwijs	161	54	8	111	35	8	171	25	9	162	36	12
35158	B Pedagogiek	174	43	7	158	35	6	198	36	5	203	40	9
35195	B Leraar VO Gr2 Engels	119	50	12	110	53	13	125	66	13	138	59	7
35196	B Leraar VO Gr2 Frans	10	70	10	12	50	17	10	40	10	19	47	5
35197	B Leraar VO Gr2 Geschiedenis	82	40	17	73	48	15	77	60	10	97	46	8
35198	B Leraar VO Gr2 Nederlands	25	44	20	31	52	13	33	39	15	30	43	13
35199	B Leraar VO Gr2 Scheikunde	3	33	33	4	0	50	9	67	0	7	14	29
35201	B Leraar VO Gr2 Aardrijkskunde	13	15	15	21	33	10	26	54	8	22	27	5
35202	B Leraar VO Gr2 Alg Economie	15	7	20	19	32	11	15	33	7	17	29	12
35203	B Leraar VO Gr2 Bedr Economie	2	50	0	2	100	0	1	0	0	3	33	0
35204	B Leraar VO Gr2 Pedagogiek	5	60	0	6	50	17	8	13	25	2	50	0
35208	B Leraar VO Gr2 Mens en Techn	-	-	-	-	-	-	1	100	0	1	0	0
35221	B Leraar VO Gr2 Wiskunde	14	29	21	16	44	19	19	47	11	12	25	25
35254	B Leraar VO Gr2 Techniek	-	-	-	3	0	0	-	-	-	2	50	0
35261	B Leraar VO Gr2 Natuurkunde	5	0	20	6	67	0	5	40	20	7	43	0

CROHO-opleiding		HBO-instroomcohort 2009			HBO-instroomcohort 2010			HBO-instroomcohort 2011			HBO-instroomcohort 2012		
		Instroom	Uitval	Switch	Instroom	Uitval	Switch	Instroom	Uitval	Switch	Instroom	Uitval	Switch
			na 1 jr.	na 1 jr.		na 1 jr.	na 1 jr.		na 1 jr.	na 1 jr.		na 1 jr.	
		#	%	%	#	%	%	#	%	%	#	%	%
35301	B Leraar VO Gr2 Biologie	15	53	13	23	30	0	28	46	4	27	22	4
35388	B Leraar VO Gr2 Gezondh & Welz	5	0	0	11	27	0	11	45	0	12	33	0
35411	B Leraar VO Gr2 Maatschappeler	27	56	19	22	59	9	26	58	15	31	52	6
35423	B Leraar VO Gr2 Con Tech I II	4	25	0	3	33	0	9	11	0	10	20	0
<b>Totaal</b>		<b>679</b>	<b>45</b>	<b>11</b>	<b>631</b>	<b>42</b>	<b>10</b>	<b>772</b>	<b>43</b>	<b>9</b>	<b>802</b>	<b>42</b>	<b>9</b>
<b>TECHNIEK</b>													
34112	B Forensisch Onderzoek	51	29	6	62	26	3	56	38	2	57	21	4
34261	B Bouwtechnische Bedrijfskunde	82	24	12	79	19	18	97	38	15	65	26	15
34263	B Bouwkunde	265	24	9	238	25	13	208	31	10	196	22	14
34267	B Elektrotechniek	58	24	7	65	17	18	53	26	19	75	29	24
34279	B Civiele Techniek	84	21	25	71	24	21	68	26	19	80	29	15
34384	B Maritiem Officier	27	19	4	42	31	2	41	44	0	52	33	13
34390	B Logistiek Tech Vervoersk	86	26	14	62	37	15	106	38	15	128	34	13
34421	B Technische Bedrijfskunde	66	30	6	64	22	16	86	33	26	85	26	18
34436	B Logistiek en Economie										70	37	9
35168	B Bedrijfskunde	27	11	22	32	38	6	39	36	13	41	32	12
39225	B Aviation	343	38	14	323	34	20	326	34	17	328	30	18
39240	B Eng, Design & Innovation	169	40	9	174	28	8	249	32	9	251	31	10
<b>Totaal</b>		<b>1.258</b>	<b>30</b>	<b>12</b>	<b>1.212</b>	<b>28</b>	<b>14</b>	<b>1.329</b>	<b>33</b>	<b>13</b>	<b>1.428</b>	<b>29</b>	<b>14</b>
<b>Totaal HVA</b>		<b>8.437</b>	<b>33</b>	<b>11</b>	<b>8.284</b>	<b>30</b>	<b>12</b>	<b>9.359</b>	<b>32</b>	<b>12</b>	<b>9.067</b>	<b>32</b>	<b>13</b>

- 1 Definitie uitval: het aandeel van het totaal aantal voltijd bachelorstudenten (eerstejaars HO) dat na één jaar niet meer bij dezelfde instelling in het hoger onderwijs staat ingeschreven (Bron: www.rcho.nl).
- 2 Definitie switch: het aandeel van het totaal aantal voltijd bachelorstudenten (eerstejaars HO) dat na 1 jaar studie staat ingeschreven bij een andere studie bij dezelfde instelling (Bron: www.rcho.nl).
- 3 In de tabellen zijn de cijfers opgenomen per CROHO-opleiding. Bij kleine opleidingen kunnen de percentages grote uitschieters laten zien.

## STUDIESUCCESS: INDICATOR BACHELORRENDEMENT

(peildatum 2005 t/m 2007: 30 september / peildatum 2008: 1 oktober 2013; bron 1 cijfer HO)

Aantal herschrijvers en bachelorrendement<sup>1</sup> uitgesplitst naar hbo-instroomcohorten 2005 t/m 2008. Percentage berekend o.b.v. aantal herschrijvers in het hoger onderwijs bij de HVA.<sup>2</sup>

CROHO-opleiding		HBO-Instroomcohort 2005		HBO-Instroomcohort 2006		HBO-Instroomcohort 2007		HBO-Instroomcohort 2008	
		Herinschr.	Diploma na 5 jr.	Herinschr.	Diploma na 5 jr.	Herinschr.	Diploma na 5 jr.	Herinschr.	Diploma na 5 jr.
		#	%	#	%	#	%	#	%
<b>BEWEGEN SPORT EN VOEDING</b>									
34579	B Voeding en Diëtetiek	113	87	75	80	90	76	88	76
34599	B Sport, Mgt en Ondernemen	87	77	118	69	112	62	116	58
35025	B Leraar VO Gr1 Lich Opvoeding	122	70	129	79	140	74	157	66
<b>Totaal</b>		<b>322</b>	<b>78</b>	<b>322</b>	<b>76</b>	<b>342</b>	<b>70</b>	<b>361</b>	<b>66</b>

CROHO-opleiding		HBO-Instroomcohort 2005		HBO-Instroomcohort 2006		HBO-Instroomcohort 2007		HBO-Instroomcohort 2008	
		Herinschr.	Diploma na 5 jr.	Herinschr.	Diploma na 5 jr.	Herinschr.	Diploma na 5 jr.	Herinschr.	Diploma na 5 jr.
		#	%	#	%	#	%	#	%
<b>ECONOMIE EN MANAGEMENT</b>									
34041	B Trade mgt gericht op Azië	79	39	94	33	82	27	61	43
34139	B Bedrijfskunde MER	168	57	199	58	237	47	224	43
34140	B Fiscaal Recht en Economie	9	44	21	33	25	48	23	35
34401	B Bedrijfsconomie	182	45	243	45	233	42	292	37
34402	B Commerciële Economie	473	60	552	53	584	52	581	48
34405	B Communicatie	29	38	31	48	35	49		
34406	B Accountancy	72	33	104	39	86	37	123	33
34407	B Int Business Languages	63	37	88	41	81	35	72	40
34414	B Financial Services Mgt	34	53	51	49	46	41	38	39
34436	B Logistiek en Economie	37	54	49	59	35	69		
34609	B Human Resource Management	83	72	109	74	94	65	108	68
34936	B Int Business Mgt Studies	131	39	133	49	138	42	158	44
39118	B Business IT & Management	17	41	20	60	23	52		
<b>Totaal</b>		<b>1.377</b>	<b>51</b>	<b>1.694</b>	<b>51</b>	<b>1.699</b>	<b>47</b>	<b>1.680</b>	<b>44</b>
<b>GEZONDHEID</b>									
34560	B Verpleegkundige	102	76	101	79	102	64	115	71
34570	B Opleiding tot Fysiotherapeut	170	76	250	72	224	69	264	80
34572	B Oefentherapeut-Mensendieck	9	89	15	73	17	88	17	82
34574	B Opleiding voor Ergotherapie	69	78	56	71	52	92	41	95
<b>Totaal</b>		<b>350</b>	<b>77</b>	<b>422</b>	<b>74</b>	<b>395</b>	<b>72</b>	<b>437</b>	<b>79</b>
<b>MAATSCHAPPIJ EN RECHT</b>									
34610	B Cult Maatschappelijke Vorm	77	58	58	48	66	45	47	40
34616	B Maatsch Werk Dienstverl	145	78	156	76	128	77	138	83
34617	B Soc Pedagogische Hulpverl	159	68	205	68	199	76	174	66
34641	B Sociaal-Jurid Dienstverl	118	70	129	65	135	61	116	66
39205	B HBO - Rechten	210	47	226	46	212	50	214	42
<b>Totaal</b>		<b>709</b>	<b>63</b>	<b>774</b>	<b>61</b>	<b>740</b>	<b>63</b>	<b>689</b>	<b>60</b>
<b>MEDIA CREATIE EN INFORMATIE</b>									
34092	B Comm Multimedia Design	124	64	146	68	113	51	135	54
34105	B Media, Informatie en Comm	283	64	413	59	586	53	512	54
34254	B Tech Commerciële Confectiek	217	74	179	73	175	70	164	71
34405	B Communicatie							49	59
34475	B Technische Informatica	58	66	39	41	57	61	52	46
34479	B Informatica	192	65	158	62	112	34	105	31
39118	B Business IT & Management							25	32
<b>Totaal</b>		<b>874</b>	<b>67</b>	<b>935</b>	<b>63</b>	<b>1.043</b>	<b>54</b>	<b>1.042</b>	<b>54</b>

CROHO-opleiding		HBO-Instroomcohort 2005		HBO-Instroomcohort 2006		HBO-Instroomcohort 2007		HBO-Instroomcohort 2008	
		Herinschr.	Diploma na 5 jr.	Herinschr.	Diploma na 5 jr.	Herinschr.	Diploma na 5 jr.	Herinschr.	Diploma na 5 jr.
		#	%	#	%	#	%	#	%
<b>ONDERWIJS EN OPVOEDING</b>									
34808	B Leraar Basisonderwijs	150	47	151	50	116	39	109	39
35158	B Pedagogiek	89	72	87	66	89	71	92	61
35195	B Leraar VO Gr2 Engels	53	38	74	39	60	42	53	30
35196	B Leraar VO Gr2 Frans	6	17	15	47	8	38	6	33
35197	B Leraar VO Gr2 Geschiedenis	36	53	34	26	38	29	36	36
35198	B Leraar VO Gr2 Nederlands	15	47	17	53	19	32	7	43
35199	B Leraar VO Gr2 Scheikunde	5	20	7	57	-	-	3	33
35201	B Leraar VO Gr2 Aardrijkskunde	2	0	10	50	-	-	6	67
35202	B Leraar VO Gr2 Alg Economie	11	55	10	20	6	67	4	25
35203	B Leraar VO Gr2 Bedr Economie	5	40	-	-	1	100	-	-
35204	B Leraar VO Gr2 Pedagogiek	6	67	4	0	5	40	3	33
35221	B Leraar VO Gr2 Wiskunde	13	31	7	43	9	33	10	50
35254	B Leraar VO Gr2 Techniek	2	50	-	-	-	-	1	0
35261	B Leraar VO Gr2 Natuurkunde	4	25	4	75	8	25	3	33
35301	B Leraar VO Gr2 Biologie	11	36	14	36	10	60	9	44
35383	B Leraar VO Gr2 Bouwtech I II	-	-	1	0	-	-	-	-
35384	B Leraar VO Gr2 Elektro I II	-	-	-	-	1	100	-	-
35385	B Leraar VO Gr2 Mech Tech I II	1	0	-	-	1	0	-	-
35388	B Leraar VO Gr2 Gezondh & Welz	-	-	-	-	1	100	9	78
35411	B Leraar VO Gr2 Maatschappeer	10	40	14	36	10	50	5	20
35423	B Leraar VO Gr2 Con Tech I II	2	100	4	25	1	100	1	0
<b>Totaal</b>		<b>421</b>	<b>50</b>	<b>453</b>	<b>47</b>	<b>383</b>	<b>47</b>	<b>357</b>	<b>44</b>



CROHO-opleiding		HBO-Instroomcohort 2005		HBO-Instroomcohort 2006		HBO-Instroomcohort 2007		HBO-Instroomcohort 2008	
		Herinschr.	Diploma na 5 jr.	Herinschr.	Diploma na 5 jr.	Herinschr.	Diploma na 5 jr.	Herinschr.	Diploma na 5 jr.
		#	%	#	%	#	%	#	%
<b>TECHNIEK</b>									
34112	B Forensisch Onderzoek	17	88	45	64	39	82	47	62
34261	B Bouwtechnische Bedrijfskunde	74	65	76	64	105	51	106	58
34263	B Bouwkunde	137	63	153	71	187	71	152	65
34267	B Elektrotechniek	73	75	59	64	48	69	62	60
34279	B Civiele Techniek	35	69	33	67	47	62	48	52
34384	B Maritiem Officier	24	79	22	73	15	67	15	60
34390	B Logistiek Tech Vervoersk	49	65	48	52	70	67	71	56
34421	B Technische Bedrijfskunde	45	58	47	57	64	56	58	41
34436	B Logistiek en Economie							27	48
35168	B Bedrijfskundige	14	79	21	52	20	55	21	71
39225	B Aviation	108	60	99	46	139	52	156	46
39240	B Eng, Design & Innovation	64	52	55	51	72	44	85	48
<b>Totaal</b>		<b>640</b>	<b>65</b>	<b>658</b>	<b>61</b>	<b>806</b>	<b>60</b>	<b>848</b>	<b>55</b>
<b>Totaal HvA</b>		<b>4.693</b>	<b>61</b>	<b>5.258</b>	<b>59</b>	<b>5.408</b>	<b>56</b>	<b>5.414</b>	<b>54</b>

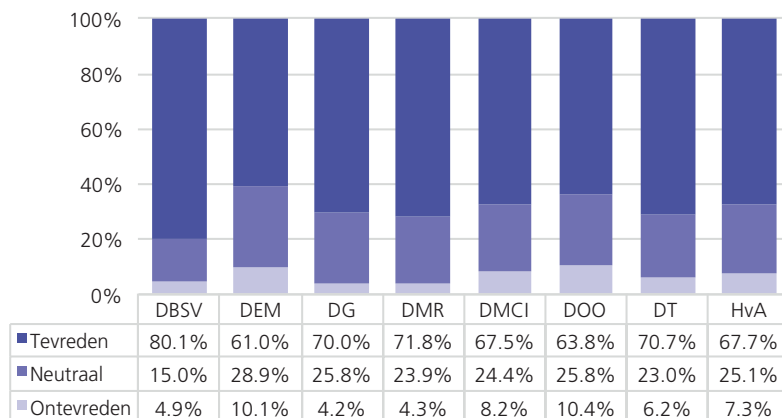
- 1 Definitie bachelorrendement: het aandeel van de voltijd bachelorstudenten die zich na het eerste studiejaar opnieuw bij dezelfde instelling inschrijven (herinschrijvers) dat in de nominale studietijd plus één jaar (C+1) bij dezelfde instelling het bachelorsdiploma behaalt (Bron: [www.rcho.nl](http://www.rcho.nl)).
- 2 In de tabellen zijn de cijfers opgenomen per CROHO-opleiding. Bij kleine opleidingen kunnen de percentages grote uitschieters laten zien.

# STUDENTTEVREDENHEID

## STUDENTTEVREDENHEID

Verdeling van de antwoorden op de vraag "Hoe tevreden ben je over je studie in het algemeen?" uit de Nationale Studenten Enquête (NSE), uitgesplitst naar domein. Percentages berekend o.b.v. totale respons.<sup>1</sup>

HOE TEVREDEN BEN JE OVER JE STUDIE IN HET ALGEMEEN?  
(VOLTijd STUDENTEN, NSE 2013)



1 Bron: Databestand NSE 2013

In de prestatieafspraken met OCW heeft de HvA in het kader van kwaliteit afgesproken het aandeel studenten dat een 4 of 5 scoort op de vraag "Hoe tevreden ben je over je studie in het algemeen?" uit de NSE te consolideren op 65 procent. In 2013 is dat percentage 67,6 procent.

# LECTOREN

## LECTOREN

(peildatum 31-12-2013)

Aan de HvA verbonden lectoren met bijbehorende lectoraten, uitgesplitst naar domein en startdatum.

Lector	Domein	Lectoraat	Startdatum
Dhr. prof. dr. H.M. Toussaint	DBSV	Bewegingswetenschappen	01-01-03
Dhr. dr. ir. P.J.M. Weijs	DBSV	Gewichtsmanagement	01-01-09
Dhr. dr. J.W. Janssens	DBSV	Sportbusiness development	01-04-09
Mw. dr. J. Stubbe	DBSV	Sportzorg	22-04-13
Mw. dr. M.G.M. Meerman	DEM	Gedifferentieerd HRM	01-04-04
Dhr. dr. W. van Winden	DEM	Amsterdamse kenniseconomie	01-04-08
Dhr. dr. J.W.M. de Wit	DEM	Internationalisering van onderwijs	17-08-09
Dhr. dr. J.W.J. Weltevreden	DEM	Online ondernemen	01-04-10
Dhr. dr. F.J. de Graaf	DEM	Corporate Governance	01-04-13
Mw. dr. W.J.M. Scholte op Reimer	DG	Evidence based nursing	01-06-07
Dhr. dr. R.H.H. Engelbert	DG	Patiënten met complexe zorgproblematiek	01-01-08
Dhr. dr. B. Visser	DG	Oefentherapie	14-06-11
Dhr. dr. ir. M.H. Kwekkeboom	DMR	Community care	01-01-10
Mw. dr. L. Boendermaker	DMR	Implementatie in de jeugdzorg	01-02-10
Dhr. prof. dr. R.C.H. van Otterlo	DMR	Legal Management	01-11-10
Dhr. dr. A.J.M. Straathof	DMR	Management van cultuurverandering	11-11-10
Dhr. dr. R. van Geuns	DMR	Armoede en participatie	01-04-12
Mw. dr. J. Metz	DMR	Youth spot	01-10-12
Dhr. dr. M. Stam	DMR	Outreaching werken en innoveren	01-10-12
Mw. dr. E. Bos	DMR	Culturele en sociale dynamiek	01-12-13
Dhr. dr. G.W. Lovink	DMCI	Netwerkcultuur	01-01-04
Dhr. prof. dr. ir. B.J.A. Kröse	DMCI	Digital life	01-02-04
Dhr. dr. ir. J. Henseler	DMCI	E-discovery	01-06-09
Mw. dr. M.J.A. Veenstra	DMCI	Interactive public spaces	01-09-10
Dhr. dr. G.J. van Bussel	DMCI	Digital archiving and compliance	01-01-12
Dhr. dr. H.M.M. van Vliet	DMCI	Cross media	01-02-13
Dhr. prof. dr. A.M. Schouten	DMCI	Game research	01-03-13
Dhr. prof. dr. H. Daanen	DMCI	Fashion technology and research	01-09-13
Dhr. drs. M. Snoek	DOO	Leren en innoveren	01-08-03
Dhr. dr. J. van der Waals <sup>1</sup>	DOO	VMBO	01-02-08
Dhr. dr. E. van den Berg	DOO	Wetenschap en techniek	01-08-08
Dhr. prof. dr. R.J. Oostdam	DOO	Maatwerk in leren en instructie	01-11-08
Dhr. dr. A. Wilschut	DOO	Didactiek van de maatschappijvakken	01-01-12
Dhr. prof. dr. R. Fukkink	DOO	Urban education	01-08-13
Dhr. dr. D.A. van Damme	DT	Logistiek	01-09-03
Mw. ir. I.F. Oskam	DT	Technisch innoveren en ondernemen	01-02-07
Dhr. dr. ir. J. Kluck	DT	Water in en om de stad	01-11-08
Dhr. dr. ir. R.J. de Boer	DT	Aviation Engineering	01-09-09
Dhr. drs. W.C. Verbaan <sup>2</sup>	DT	Vastgoedeconomie	01-09-09
Mw. dr. C.J. de Poot	DT	Forensisch onderzoek	01-02-10
Dhr. dr. ir. R. van den Hoed	DT	Energie en innovatie	19-01-11
Dhr. dr. C. Vervoorn	HvA	Topsport en Onderwijs	04-02-10

<sup>1</sup> Per 1 mei 2013 gestopt als lector.

<sup>2</sup> Per 1 september 2013 gestopt als lector

In 2013 spraken de volgende lectoren hun lectorale rede uit (in chronologische volgorde):

Lector	Domein	Lectoraat	Datum
Mw. dr. M.J.A. Veenstra	DMCI	Interactive public spaces	15-01-13
Dhr. dr. B. Visser	DG	Oefentherapie	12-02-13
Dhr. ir. R. van den Hoed	DT	Energie en innovatie	19-03-13
Dhr. dr. A. Wilschut	DOO	Mens- en maatschappijvakken	23-04-13
Dhr. dr. M. Stam	DMR	Outreaching werken en innoveren	03-09-13
Mw. dr. J. Metz	DMR	Youth spot	08-10-13
Dhr. dr. R. van Geuns	DMR	Armoede en participatie	12-11-13

In 2013 is lector Ron Oostdam tevens benoemd tot hoogleraar en sprak hij zijn oratie uit:

Lector	Domein / faculteit	Titel oratie	Datum
Dhr. prof. dr. R.J. Oostdam	DOO / FMG <sup>1</sup>	Zorgen voor de juf en mees	22-11-13

<sup>1</sup> Faculteit der Maatschappij- en Gedragwetenschappen van de Universiteit van Amsterdam

Zie ook: <http://www.hva.nl/nieuws/2013/11/07/oratie-ron-oostdam-zorgen-voor-de-juf-en-mees/>

# PROMOTIETRAJECTEN MEDEWERKERS

## PROMOTIETRAJECTEN MEDEWERKERS

(peildatum 31-12-2013)

Promovendi uitgesplitst naar domein en start- en (verwachte) eindjaar.

Promovendus	Domein	Start	Eind
Dhr. drs. N.F.H. Bolte	DMR	2006	2014
Mw. drs. E. Hommel	DMR	2006	2014
Dhr. dr. D. Heinhuis <sup>1</sup>	DMCI	2006	2013
Dhr. ir. M.P. Horikx	DT	2006	2014
Mw. F.A. Nes, MSc <sup>2</sup>	DG	2007	2013
Mw. drs. L.N.H. van der Valk	DMR	2007	2014
Mw. drs. R.L.A. Breuer	DMCI	2007	2014
Mw. S.M.C. Niederer, MA	DMCI	2007	2014
Dhr. drs. M. Teitsma	DMCI	2007	2014
Dhr. drs. G.G.M. Boosten	DT	2007	2014
Mw. D.M. de Haan, BSc MBA	DBSV	2008	2015
Mw. E. Leistra, MSc	DBSV	2008	2014
Dhr. ing. drs. A.H. Ballafkih	DEM	2008	2015
Dhr. drs. P.B. Blok <sup>3</sup>	DEM	2008	2013
Mw. M.J. van Hartingsveldt, MSc	DG	2008	2014
Dhr. drs. M. Gerrebrands	DMR	2009	2014
Dhr. drs. A.M.W. Bosschaart	DOO	2009	2014
Mw. M. Janssen MSc	DBSV	2010	2014
Mw. Drs. N. Arbonés Aran	DEM	2010	2014
Dhr. M.C. Scheper, MSc	DG	2010	2015
Dhr. drs. J. Gradener	DMR	2010	2015
Dhr. M. de Kreek, MA	DMR	2010	2014
Dhr. drs. R. Wilshaus <sup>4</sup>	DOO	2010	2013
Mw. drs. S. Neugebauer	DMCI	2010	2014
Mw. drs. N.F. Wesseling-Weijers	DMCI	2010	2014
Dhr. drs. H. Nieuwelink	DOO	2010	2014
Mw. drs. M.C. Pol	DG	2011	2017
Dhr. S.E. Abdallah, MA	DMR	2011	2014
Mw. drs. S.A.C. Hauwert	DMR	2011	2015
Mw. drs. R.N. Metzke	DMR	2011	2015
Mw. drs. P.L.F. Sedney	DMR	2011	2015
Dhr. drs. A. Nait Aicha	DMCI	2011	2015
Dhr. drs. ing. H.W. Brouwer	DOO	2011	2014
Dhr. drs. R.P.G. Jonker	DT	2011	2015
Dhr. ing. E. Melet	DT	2011	2015
Mw. ir. F.A. Nycolaas	DT	2011	2015
Dhr. J. Demmers, MSc	DEM	2012	2015
Dhr. D. van den Buuse, MSc	DEM	2012	2015
Mw. drs. P. Koeleman	DEM	2012	2016
Mw. drs. A.A.M. Hunkar	DEM	2012	2016
Dhr. J. van den Dool, MSc	DG	2012	2017
Mw. mr. drs. P.B. Goense	DMR	2012	2015
Dhr. drs. W. Smit	DMR	2012	2016
Mw. M. de Gruijter, MSc	DT	2012	2016

Promovendus	Domein	Start	Eind
Mw. A.A. Mapes, MSc	DT	2012	2016
Mw. drs. J.M. den Broeder, MPH	DBSV	2013	2016
Dhr. drs. W.G. van Kernebeek	DBSV	2013	2017
Dhr. ing. P.J.J. Moonen, MBA	DBSV	2013	2017
Mw. ir. V. Rashid	DBSV	2013	2017
Dhr. M.C.J. Knoppel, MSc	DEM	2013	2017
Dhr. drs. J.T.P. Dobber	DG	2013	2018
Mw. M. Minneboo	DG	2013	2017
Mw. M. Snaterse, MSc	DG	2013	2018
Dhr. M.A. van Egmond, MSc	DG	2013	2018
Dhr. drs. M.A. Hoijtink	DMR	2013	2017
Dhr. mr. I. Timmer	DMR	2013	2017
Dhr. drs. ing. D.V. van Dijk	DMCI	2013	2017
Mw. E.S.L. van Batenburg, MA	DOO	2013	2017
Mw. drs. P.M. Kruit	DOO	2013	2017
Dhr. drs. T. van Straaten	DOO	2013	2017
Dhr. E.A. de Graaf, MSc	DT	2013	2017
Dhr. A.H. de Boer, MSc	DT	2013	2017
Mw. ir. I.F. Oskam	DT	2013	2017
Dhr. A. Stander, MSc	DT	2013	2017
Dhr. drs. ir. R.G. Memelink	DBSV	2014	2018
Mw. M. Rusthoven, MSc	DEM	2014	2017
Mw. drs. E.E. Hammelburg	DMCI	2014	2017

<sup>1</sup> Gepromoveerd op 16 oktober 2013.

<sup>2</sup> Gepromoveerd op 13 juni 2013.

<sup>3</sup> Gepromoveerd op 5 december 2013.

<sup>4</sup> Gestopt in 2013.

# INTERNATIONALISERING

## ERASMUS

Het Europese Leven Lang Leren Programma (LLP) stimuleert Europese samenwerking, uitwisseling, nascholing en stage door middel van subsidies. Alle hoger onderwijsinstellingen kunnen aan het programma deelnemen.

Erasmus is onderdeel van het LLP en bedoeld om de Europese activiteiten van hoger onderwijsinstellingen te ondersteunen en de mobiliteit en uitwisseling van studenten, docenten en stafleden te bevorderen. Onderstaande tabel biedt een overzicht van de mobiliteit in de studie jaren 2008-2009 tot en met 2012-2013.

Studiejaar	SMS - Studie		SMP - Stage		STA - Gastdocentschap		STT - Staftraining		OM1	Totaal
	Studenten	Subsidie	Studenten	Subsidie	Gastdocentschappen	Subsidie	Staftrainingen	Subsidie	Subsidie	Subsidie
	#	€	#	€	#	€	#	€	€	€
2008-2009	202	195.000	101	120.750	36	21.850	1	575	34.092	372.267
2009-2010	254	288.750	68	85.500	42	25.200	2	1.200	31.535	432.185
2010-2011	303	285.200	117	150.750	69	30.075	8	4.200	48.160	518.385
2011-2012	272	277.200	127	139.480	65	35.925	1	525	45.600	498.730
2012-2013	321	313.060	135	143.220	76	49.200	7	5.325	58.400	569.205

<sup>1</sup> Dit betreft de subsidiëring van de organisatiemobiliteit (OM), bestemd voor de ondersteuning van de mobiliteit van studenten.

Een ander onderdeel van het Europese Leven Lang Leren Programma betreft het verzorgen van intensieve taalcurricula voor inkomende Erasmus-studenten (Erasmus Intensive Language Course). In zomer van 2013 heeft de HvA twee EILC's op beginnersniveau verzorgd voor een totaal van 26 deelnemers. De HvA ontving voor het aanbieden van deze twee EILC's een totale subsidie van € 18.736 (€ 9.368 per EILC).

## AMSTERDAM TALENT SCHOLARSHIP

De HvA beoogt excellente studenten van over de hele wereld aan te trekken. Studenten van buiten de EU / EER kunnen daarbij in aanmerking komen voor de Amsterdam Talent Scholarship (ATS). De ATS is een beurs van € 3.000 met een maximum van vier jaar. Excellente niet-EER studenten kunnen de beurs aanvragen als zij het hoge instellingscollegegeld (€ 7.570) hebben betaald en aan de aanvullende eisen hebben voldaan (60 studiepunten voor vakken van het huidige studiejaar met een gemiddelde van een 7). In onderstaande tabel wordt een overzicht gegeven van de ATS-cijfers over de afgelopen vijf jaar.

Studiejaar	ATS-kandidaten	ATS toegekend	Percentage
	#	#	%
2008-2009	26	6	23%
2009-2010	146	17	12%
2010-2011	125	25	20%
2011-2012	168	34	20%
2012-2013	205	35	17%

Door 205 studenten van buiten de EU / EER is voor het studiejaar 2012-2013 het hoge instellingscollegegeld betaald. Voor dat studiejaar zijn in totaal 35 beurzen uitgedeeld, met een totaalwaarde van € 105.000.

## VSBFONDS

Met geld, kennis en netwerken ondersteunt het VSBfonds initiatieven en projecten die bijdragen aan de kwaliteit van de Nederlandse samenleving. Het VSBfonds beoogt daarbij de individuele ontwikkeling van de mens en diens betrokkenheid bij de samenleving te vergroten.

De VSBfonds Beurs van maximaal € 10.000 is bedoeld voor studenten om na hun afstuderen aan het Nederlands hoger onderwijs zich in het buitenland middels vervolgstudie of -onderzoek verder te bekwamen. In 2013 heeft de HvA 34 aanvragen voor de VSBfonds Beurs ontvangen, waarvan het maximum aantal van negen kandidaten (plus een reservekandidaat) voor de beurs is voorgedragen. Hiervan hebben uiteindelijk negen kandidaten een beurs toegekend gekregen.

# PARTNERINSTELLINGEN

## PARTNERINSTELLINGEN

(peildatum 31 december 2013)

Aantal uitwisselingsstudenten (inkomend en uitgaand) in 2012-2013 uitgesplitst naar partnerinstelling en land.

Partnerinstelling	Land	Inkomend	Uitgaand
		#	#
Universidad Argentina de la Empresa (UADE)	Argentinië	2	0
Universidad del Salvador (USAL)	Argentinië	0	2
Edith Cowan University	Australië	1	1
Queensland University of Technology	Australië	2	8
Royal Melbourne Institute of Technology	Australië	7	6
University of Newcastle	Australië	0	5
University of Southern Queensland	Australië	1	2
Artesis Hogeschool Antwerpen	België	3	0
Artevelde Hogeschool Gent	België	4	8
Hogeschool Gent	België	7	2
Hogeschool Kortrijk	België	0	1
Hogeschool-Universiteit Brussel	België	3	0
ICHEC Bruxelles	België	2	0
Karel de Grote Hogeschool Antwerpen	België	1	4
Katholieke Hogeschool Leuven	België	3	2
PHL, Provinciale Hogeschool Hasselt	België	1	0
Plantijn Hogeschool Antwerpen	België	0	4
St. Lukas Brussel	België	0	2
Ibmec Rio de Janeiro	Brazilië	1	2
PUC-Rio	Brazilië	1	2
Universidade Federal da Bahia	Brazilië	1	0
Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro	Brazilië	1	0
Bishop's University	Canada	3	1
John Molson School of Business, Concordia University	Canada	6	1
McGill University	Canada	0	6
Memorial University of Newfoundland	Canada	0	2
Saint Mary's University	Canada	1	1
Université du Québec à Montréal	Canada	6	6
University of Manitoba	Canada	7	2
Ryerson University, Faculty of Communication and Design	Canada	1	3
University of Ottawa	Canada	4	5
Universidad de Talca	Chili	0	2
Dong Hua University	China	0	6
Jiangxi University of Finance and Economics (JUFE)	China	0	6
Lingnan (University) College, Sun Yat-sen University	China	0	10
Shanghai University of Finance & Economics (SUFE)	China	7	8
Southwest University of Finance & Economics (SWUFE)	China	4	1
University of Macau/Umac	China	6	6
Xiamen University	China	0	14
University of the Netherlands Antilles	Curaçao	3	3
Frederick University Cyprus	Cyprus	1	0
Business Academy Aarhus	Denemarken	1	1
Business Academy Copenhagen North	Denemarken	0	1
DTU (IHK) Copenhagen	Denemarken	0	4
KEA Copenhagen School of Design an Technology	Denemarken	8	2
Metropolitan University College	Denemarken	6	4
Sjaelland University College Roskilde	Denemarken	0	1



Partnerinstelling	Land	Inkomend	Uitgaand
		#	#
TEKO	Denemarken	3	2
University College Copenhagen (UCC)	Denemarken	4	5
University of Northern Denmark (UCN)	Denemarken	3	6
University of Southern Denmark, Odense	Denemarken	5	4
Alice Salomon Hochschule Berlin	Duitsland	1	0
Fachhochschule Dortmund	Duitsland	7	0
Fachhochschule Düsseldorf	Duitsland	0	1
Fachhochschule Hildesheim	Duitsland	1	1
Fachhochschule Munchen	Duitsland	1	0
Georg Simon Ohm Hochschule	Duitsland	2	2
Hamburg University of Applied Sciences	Duitsland	1	1
Hochschule asschaffenburg	Duitsland	0	2
Hochschule der Medien Stuttgart	Duitsland	6	0
Hochschule für Technik und Wirtschaft	Duitsland	5	5
Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin	Duitsland	11	12
Hochschule Hof	Duitsland	1	0
Hochschule Niederrhein	Duitsland	1	0
TFH Beuth Berlin	Duitsland	3	2
Universidad del Pacifico	Ecuador	0	3
Talinn University	Estland	1	0
Tartu Aviation College, Tartu	Estland	5	3
Åbo Akademi	Finland	4	1
Helsinki Metropolia University of Applied Sciences, Espoo Vantaa	Finland	6	2
Laurea University of Applied Sciences	Finland	3	0
TAMK University of Applied Sciences	Finland	5	1
University of Helsinki	Finland	1	0
University of Jyväskylä	Finland	1	1
Ecole Supérieure de Commerce de Rennes	Frankrijk	6	3
Ecole Supérieure de Commerce La Rochelle	Frankrijk	6	4
Ecole Supérieure de Management Lille / Espeme	Frankrijk	2	1
Ecole Supérieure de Management Nice/ Espeme	Frankrijk	2	4
ENSAAT	Frankrijk	2	1
ENSAIT	Frankrijk	1	0
EPSCI School of International Management	Frankrijk	8	6
Euromed Management	Frankrijk	6	5
Groupe ESCM/Poitiers Campus	Frankrijk	2	0
Groupe ESG - Paris Graduate School of Management	Frankrijk	2	3
Groupe Supérieure de Commerce de Troyes	Frankrijk	2	1
IDRAC Ecole Supérieure de Commerce, Lyon	Frankrijk	0	5
INSEEC Paris	Frankrijk	5	2
Université Paris Descartes (F PARIS005)	Frankrijk	2	0
Alexander Technological Educational Institute	Griekenland	2	0
Technological Educational Institute Athens	Griekenland	2	0
Caledonian University	Groot-Brittannië	2	0
Cork Institute of Technology	Groot-Brittannië	1	0
Edinburgh College of Art	Groot-Brittannië	1	0
London Metropolitan University	Groot-Brittannië	2	4

Partnerinstelling	Land	Inkomend	Uitgaand
		#	#
Manchester Metropolitan University	Groot-Brittannië	1	0
Napier University	Groot-Brittannië	0	14
Oxford Brooks University	Groot-Brittannië	0	8
Robert Gordon University	Groot-Brittannië	1	3
Sheffield Hallam University	Groot-Brittannië	2	2
University of Brighton	Groot-Brittannië	6	6
University of Creative Arts	Groot-Brittannië	0	5
University of Hertfordshire	Groot-Brittannië	1	4
University of Plymouth	Groot-Brittannië	4	6
University of Portsmouth	Groot-Brittannië	3	3
University of Salford	Groot-Brittannië	0	1
University of Southampton	Groot-Brittannië	0	1
University of Sunderland	Groot-Brittannië	0	2
University of the Arts London (LCF)	Groot-Brittannië	1	2
University of the West of Scotland	Groot-Brittannië	2	3
The Hong Kong Polytechnic University	Hong Kong	3	8
Budapest College of Communication and Business	Hongarije	1	0
Eötvös Loránd University Budapest	Hongarije	1	1
International Business School Budapest	Hongarije	0	2
Semmelweis University	Hongarije	1	0
Institute of Technology Carlow	Ierland	7	5
National Institute of Fashion and Technology	India	0	2
Universitas Pelita Harapan	Indonesië	5	8
Politecnico di Milano	Italië	0	3
Sapienza Università di Roma	Italië	1	0
Università Carlo Cattaneo	Italië	3	3
Università Cattolica del Sacro Cuore	Italië	2	2
Akita International University	Japan	3	3
Kansai Gaidai University	Japan	0	4
Kyushi University	Japan	1	4
Momoyama Gakuin University (St. Andrew's University)	Japan	0	4
Seinan Gakuin University	Japan	0	2
Universiti Sains Malaysia	Maleisië	0	1
Instituto Tecnológico Autónomo de México (ITAM)	Mexico	4	0
ITESM/TEC de Monterrey	Mexico	5	10
Universidad Iberoamericana	Mexico	4	3
Auckland University of Technology	Nieuw-Zeeland	2	0
Oslo and Akershus University College of Applied Sciences	Noorwegen	3	13
Sor Trondelag	Noorwegen	1	1
Fachhochschule Voralberg	Oostenrijk	0	4
Fachhochschule Wien	Oostenrijk	4	3
FH Joanneum, Graz	Oostenrijk	1	2
Padagogische Hochschule Wien	Oostenrijk	4	0
Universidad San Ignacio de Loyola (ISG)	Peru	0	6
Cracow University of Technology, Cracow	Polen	6	5
Jagiellonian University, Institute of Economics and Management	Polen	4	2
Escola Superior de Comunicacao Social Lisbon	Portugal	1	1

Partnerinstelling	Land	Inkomend	Uitgaand
		#	#
Escola Superior de Saude Cruz Vermelha Portuguesa	Portugal	0	5
Plekhanov Russian Academy of Economics	Rusland	3	3
St. Petersburg University	Rusland	1	0
Nanyang Business School - Nanyang Technological University	Singapore	14	10
University of Zilina	Slowakije	1	0
EAE Business School Barcelona	Spanje	2	2
Escola Superior de Disseny (ESDI)	Spanje	1	0
UEM Centro Adscrito de Valencia (formerly known as Fundacion Esterna)	Spanje	4	6
Universidad Carlos III de Madrid	Spanje	2	8
Universidad Catilla-La Mancha	Spanje	2	0
Universidad Complutense de Madrid	Spanje	11	6
Universidad d'Allicante, Alicante	Spanje	7	1
Universidad de Barcelona, Unitat de Relacions Internacionals Empresariales	Spanje	6	5
Universidad de Cádiz	Spanje	2	2
Universidad de Córdoba, Instituto Universitaria de la Compañía de Jesús (ETEA)	Spanje	4	3
Universidad de Deusto; Dep. of Accounting & Finances	Spanje	7	6
Universidad de Lleida	Spanje	1	0
Universidad de Málaga	Spanje	2	1
Universidad de Navarre	Spanje	1	0
Universidad de Sevilla	Spanje	2	0
Universidad Europea de Madrid, Centro Universitario Valencia	Spanje	6	0
Universidad Politecnica de Valencia, Valencia	Spanje	5	0
Universidad San Pablo-CEU	Spanje	1	3
Universitat Autonoma de Barcelona	Spanje	3	0
Universitat de les Illes Balears, Palma de Mallorca	Spanje	3	0
Ming Chuan University	Taiwan	0	6
National Sun Yat-sen University College of Management	Taiwan	4	3
Chulalongkorn University, Faculty of Commerce and Accountancy	Thailand	6	8
Stamford International University	Thailand	4	0
University of Hradec Králové	Tsjechië	2	1
University of Prague	Tsjechië	2	1
University of West Bohemia	Tsjechië	2	0
VSB-Technical University of Ostrava	Tsjechië	0	1
Ege University, Izmir	Turkije	2	1
Hacettepe University	Turkije	2	1
Istanbul Bilgi University	Turkije	2	6
Istanbul University Faculty of Business Administration	Turkije	4	4
Middle East Technical University	Turkije	1	0
Mimar Sinan University of Fine Arts	Turkije	4	2
Yeditepe University Istanbul	Turkije	0	4
Baruch College, City University of New York	Verenigde Staten	2	4
Birmingham Southern College	Verenigde Staten	1	0
California State University, Chico	Verenigde Staten	6	9
California State University, Fresno	Verenigde Staten	0	1
California State University, Long Beach	Verenigde Staten	16	3

Partnerinstelling	Land	Inkomend	Uitgaand
		#	#
California State University, San Marcos	Verenigde Staten	2	3
Champlain College	Verenigde Staten	1	1
Fort Lewis College	Verenigde Staten	2	1
Kennesaw University	Verenigde Staten	1	0
Loyola University Maryland	Verenigde Staten	0	4
State University of New York at Buffalo	Verenigde Staten	1	2
University of Central Oklahoma	Verenigde Staten	1	4
University of Miami	Verenigde Staten	4	3
University of the Free State	Zuid-Afrika	0	4
Hanyang University	Zuid-Korea	1	10
Yeungnam University	Zuid-Korea	7	4
Halmstad University	Zweden	0	2
Hogskolan I Boras The Swedish School of Textiles	Zweden	0	1
Jon Köping University	Zweden	1	0
Karolinska Institut	Zweden	1	2
Mid Sweden University Sundsvall	Zweden	2	5
Örebro University	Zweden	6	6
Stockholm University	Zweden	6	3
Pedagogische Hochschule Bern	Zwitserland	4	0
Pedagogische Hochschule Zurich	Zwitserland	2	0
Zürich University of Applied Sciences	Zwitserland	2	1
Totaal		525	574



## BIJLAGE 2 ORGANISATIE\*



# KERNGEGEVENS

## VERDELING MEDEWERKERS NAAR MAN / VROUW

(peildatum 31 december 2013)

Aantal medewerkers uitgesplitst naar mannen en vrouwen. Percentages berekend o.b.v. totaal aantal medewerkers.

Medewerkers	2009		2010		2011		2012		2013	
	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%
Man	1.443	46,5	1.481	46,1	1.521	45,6	1.590	44,9	1.612	44,9
Vrouw	1.658	53,5	1.731	53,9	1.812	54,4	1.949	55,1	1.981	55,1
<b>Totaal</b>	<b>3.101</b>	<b>100,0</b>	<b>3.212</b>	<b>100,0</b>	<b>3.333</b>	<b>100,0</b>	<b>3.539</b>	<b>100,0</b>	<b>3.593</b>	<b>100,0</b>

## VERDELING MEDEWERKERS EN FTE'S NAAR ORGANISATIEONDERDEEL

(peildatum 31 december 2013)

Aantal medewerkers en fte's uitgesplitst naar organisatieonderdeel.

Categorie	Onderdeel	Medewerkers	Fte's
		#	#
Onderwijs	Domein Bewegen Sport en Voeding	162	116,0
	Domein Economie en Management	743	601,6
	Domein Gezondheid	219	165,9
	Domein Maatschappij en Recht	532	408,5
	Domein Media, Creatie en Informatie	520	416,6
	Domein Onderwijs en Opvoeding	332	250,4
	Domein Techniek	407	315,4
Centrale dienst	Administratief Centrum	80	70,8
	Bureau Nieuwbouw	14	13,4
	Facility Services	153	137,2
	HvA Bibliotheek	49	39,9
	ICT Services	75	71,5
	Studentenzaken	75	61,3
Bestuursstaf	Algemene Zaken	25	22,8
	Communicatie	24	21,5
	Onderwijs en Onderzoek	23	19,0
	Personeel en Organisatie	46	37,5
	Planning en Control	24	22,8
	Strategische Informatievoorziening	20	17,6
Centraal Bureau - Overig	Centrum voor Nascholing Amsterdam	69	48,9
	Transferpunt	1	0,9
<b>Totaal</b>		<b>3.593</b>	<b>2.859,4</b>

De HvA is ten opzichte van 2012 in aantallen medewerkers met 1,53 procent en in formatie met 2,5 procent gegroeid. Dit betekent dat de gemiddelde omvang per dienstverband licht is toegenomen.

In 2013 is een aantal opleidingen van Domein Economie en Management ondergebracht bij Domein Media, Creatie en Informatie en Domein Techniek. Deze beweging verklaart grotendeels de krimp van het aantal medewerkers bij Domein Economie en Management.

\* In bijlage 2: Organisatie worden de cijfers getoond 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 cijfers die betrekking hebben op de Holding Hogeschool van Amsterdam.

## PROCENTUELE VERDELING FTE'S NAAR OP / OBP

(peildatum 31 december 2013)

Verdeling van fte's in procenten uitgesplitst naar onderwijspersoneel (OP) en ondersteunend en beheerspersoneel (OBP). Percentages berekend o.b.v. totaal aantal fte's.

Categorie	Onderdeel	OP1	OBP2	Totaal
		%	%	%
Onderwijs	Domein Bewegen Sport en Voeding	72,2	27,8	100,0
	Domein Economie en Management	74,8	25,2	100,0
	Domein Gezondheid	77,6	22,4	100,0
	Domein Maatschappij en Recht	76,7	23,3	100,0
	Domein Media, Creatie en Informatie	71,3	28,7	100,0
	Domein Onderwijs en Opvoeding	74,1	25,9	100,0
	Domein Techniek	71,7	28,3	100,0
Centrale dienst	Administratief Centrum	0,0	100,0	100,0
	Bureau Nieuwbouw	0,0	100,0	100,0
	Facility Services	0,0	100,0	100,0
	HvA Bibliotheek	0,0	100,0	100,0
	ICT Services	0,0	100,0	100,0
	Studentenzaken	16,0	84,0	100,0
Bestuursstaf	Algemene Zaken	4,2	95,8	100,0
	Communicatie	0,0	100,0	100,0
	Onderwijs en Onderzoek	0,0	100,0	100,0
	Personeel en Organisatie	0,0	100,0	100,0
	Planning en Control	0,0	100,0	100,0
	Strategische Informatievoorziening	0,0	100,0	100,0
Centraal Bureau - Overig	Centrum voor Nascholing Amsterdam	68,1	31,9	100,0
	Transferpunt	0,0	100,0	100,0
<b>Totaal</b>		<b>59,7</b>	<b>40,3</b>	<b>100,0</b>

1 Het OP bestaat uit de volgende Hay-functies:

- lector kenniskring (1 en 2)
- hogeschool hoofddocent
- docent (1, 2 en 3)
- instructeur praktijkonderwijs (1, 2 en 3)

2 Het OBP betreft alle overige functies.



## VERDELING FTE'S NAAR MAN / VROUW EN OP / OBP

(peildatum 31 december 2013)

Aantal fte's per organisatieonderdeel uitgesplitst naar onderwijspersoneel (OP) en ondersteunend en beheerspersoneel (OBP) en mannen en vrouwen.

Categorie	Onderdeel	OP			OBP			Totaal
		Man	Vrouw	Totaal	Man	Vrouw	Totaal	
		#	#	#	#	#	#	
Onderwijs	Domein Bewegen Sport en Voeding	38,0	43,3	81,3	10,5	24,1	34,7	116,0
	Domein Economie en Management	243,6	200,1	443,7	50,6	107,4	158,0	601,6
	Domein Gezondheid	48,0	79,1	127,1	10,7	28,1	38,8	165,9
	Domein Maatschappij en Recht	115,7	192,9	308,6	24,3	75,5	99,8	408,5
	Domein Media, Creatie en Informatie	155,1	137,3	292,4	36,0	88,2	124,2	416,6
	Domein Onderwijs en Opvoeding	82,8	100,6	183,4	14,5	52,5	67,0	250,4
	Domein Techniek	166,1	64,3	230,4	41,4	43,6	85,0	315,4
Centrale dienst	Administratief Centrum	0,0	0,0	0,0	25,2	45,6	70,8	70,8
	Bureau Nieuwbouw	0,0	0,0	0,0	7,8	5,6	13,4	13,4
	Facility Services	0,0	0,0	0,0	96,5	40,8	137,2	137,2
	HvA Bibliotheek	0,0	0,0	0,0	16,7	23,2	39,9	39,9
	ICT Services	0,0	0,0	0,0	61,8	9,6	71,5	71,5
	Studentenzaken	1,3	8,0	9,3	10,0	42,1	52,0	61,3
Bestuursstaf	Algemene Zaken	1,0	0,0	1,0	7,6	14,2	21,8	22,8
	Communicatie	0,0	0,0	0,0	5,6	15,9	21,5	21,5
	Onderwijs en Onderzoek	0,0	0,0	0,0	4,5	14,5	19,0	19,0
	Personeel en Organisatie	0,0	0,0	0,0	10,6	26,9	37,5	37,5
	Planning en Control	0,0	0,0	0,0	15,5	7,3	22,8	22,8
	Strategische Informatievoorziening	0,0	0,0	0,0	11,1	6,5	17,6	17,6
Centraal Bureau - Overig	Centrum voor Nascholing Amsterdam	5,4	24,1	29,5	7,3	12,2	19,5	48,9
	Transferpunt	0,0	0,0	0,0	0,0	0,9	0,9	0,9
<b>Totaal</b>		<b>857,0</b>	<b>849,7</b>	<b>1.706,7</b>	<b>468,2</b>	<b>684,5</b>	<b>1.152,8</b>	<b>2.859,4</b>

De gemiddelde omvang van het dienstverband onder mannen is 0,82 fte (OP 0,79 fte en OBP 0,88 fte). Vrouwen hebben met gemiddeld 0,77 fte een kleiner dienstverband (OP 0,75 fte en OBP 0,81 fte).

# SAMENSTELLING MEDEWERKERSBESTAND

## VERDELING FTE'S NAAR OP / OBP

(peildatum 31 december 2013)

Aantal fte's uitgesplitst naar onderwijspersoneel (OP) en ondersteunend en beheerspersoneel (OBP). Percentages berekend o.b.v. totaal aantal fte's.

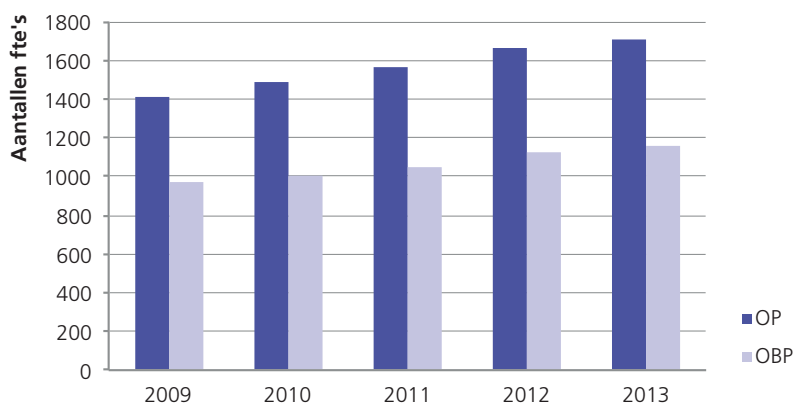
Fte's	2009		2010		2011		2012		2013	
	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%
OP	1.414,5	59,3	1.491,1	59,7	1.563,8	59,8	1.668,0	59,8	1.706,7	59,7
OBP <sup>1</sup>	972,1	40,7	1.005,3	40,3	1.050,8	40,2	1.122,2	40,2	1.152,8	40,3
OOP	-	-	-	-	201,8	7,7	238,4	8,5	252,4	8,8
Overig OBP	-	-	-	-	849,0	32,5	883,8	31,7	900,3	31,5
<b>Totaal<sup>2</sup></b>	<b>2.386,6</b>	<b>100,0</b>	<b>2.496,4</b>	<b>100,0</b>	<b>2.614,6</b>	<b>100,0</b>	<b>2.790,2</b>	<b>100,0</b>	<b>2.859,4</b>	<b>100,0</b>

1 Het ondersteunend en beheerspersoneel (OBP) wordt op basis van het functiehuis van de HvA verbijzonderd naar onderwijs ondersteunend personeel (OOP) en overig OBP. Het OOP wordt gevormd door de functies die horen bij de functiefamilies onderwijs- en onderzoeksondersteuning en studentgerichte ondersteuning. Deze verbijzondering is beschikbaar vanaf 2011.

2 Fte totaal = aanstelling + uitbreidingen

De omvang van het OOP in aantal fte's is de afgelopen drie jaar toegenomen met 25,1 procent, ten opzichte van 6,0 procent groei bij het overig OBP. Dit betekent dat de meeste groei van het OBP wordt ingezet op onderwijs- en onderzoeksondersteuning.

## VERDELING FTE'S NAAR OP / OBP



## OP-OBP RATIO

(peildatum 31 december 2013)

Verhouding onderwijspersoneel (OP) en ondersteunend en beheerspersoneel (OBP).

OP-OBP ratio	2009	2010	2011	2012	2013
	1,45	1,48	1,49	1,49	1,48

De OP-OBP ratio is opgenomen in de prestatieafspraken met de minister van OCW. Het toont de verhouding OP t.o.v. het OBP in de vorm van een ratio. De doelstelling voor 31 december 2015 is een OP-OBP ratio van 1,60. Dat betekent dat voor elke fte OBP er 1,6 fte OP tegenover moet staan. De OP-OBP ratio is in 2013 ten opzichte van 2012 licht gedaald; dit betekent dat het OBP in verhouding iets meer is gestegen dan het OP.

## VERDELING FTE'S NAAR MAN / VROUW

(peildatum 31 december 2013)

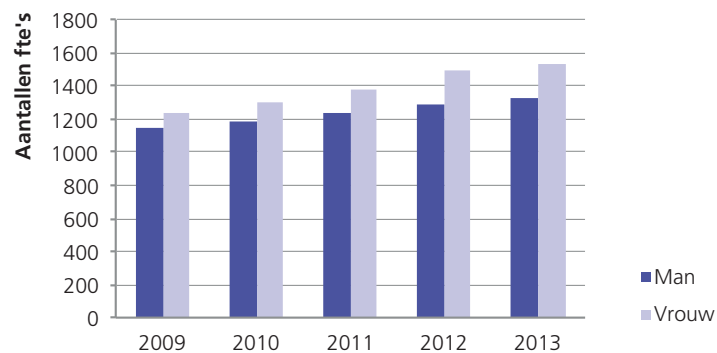
Aantal fte's uitgesplitst naar mannen en vrouwen. Percentages berekend o.b.v. totaal aantal fte's.

Fte's	2009		2010		2011		2012		2013	
	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%
Mannen	1.149,3	48,2	1.189,4	47,6	1.231,4	47,1	1.290,1	46,2	1.325,2	46,3
Vrouwe <sup>a</sup>	1.237,3	51,8	1.307,0	52,4	1.383,2	52,9	1.500,1	53,8	1.534,2	53,7
<b>Totaal<sup>1</sup></b>	<b>2.386,6</b>	<b>100,0</b>	<b>2.496,4</b>	<b>100,0</b>	<b>2.614,6</b>	<b>100,0</b>	<b>2.790,2</b>	<b>100,0</b>	<b>2.859,4</b>	<b>100,0</b>

1 Fte totaal = aanstelling + uitbreidingen

De mannelijke en vrouwelijke formatie is in 2013 ten opzichte van 2012 nagenoeg evenredig gegroeid; de verhouding tussen de mannelijke en vrouwelijke formatie is dan ook vrijwel gelijk gebleven.

## VERDELING FTE'S NAAR MAN / VROUW



## VERDELING FTE'S NAAR FUNCTIECATEGORIE

(peildatum 31 december 2013)

Aantal fte's uitgesplitst naar functiecategorie.

Functie categorie	Fte's
	#
Management	100,5
Lector kenniskring 1 en 2	25,3
Hogeschool hoofddocent	21,5
Docent 1, 2 en 3	1.617,7
Instructeur praktijkonderwijs 1, 2 en 3	42,2
Ondersteunend personeel <sup>1</sup>	1.009,8
<b>Totaal</b>	<b>2.816,9</b>

1 Exclusief OBP vanaf schaal 13 (= opgenomen in functie categorie management)

## VERDELING FTE'S NAAR LEEFTIJDOPBOUW

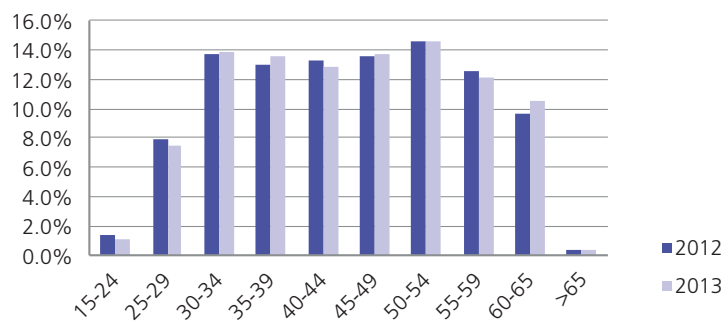
(peildatum 31 december 2013)

Aantal fte's per leeftijdsgroep uitgesplitst naar onderwijspersoneel (OP) en ondersteunend en beheerspersoneel (OBP) en naar mannen en vrouwen. Percentage berekend o.b.v. totaal aantal fte's.

Leeftijd	OP			OBP			Totaal	
	Man	Vrouw	Totaal	Man	Vrouw	Totaal	#	%
	#	#	#	#	#	#		
15-24	2,2	6,9	9,1	9,2	12,6	21,8	30,9	1,1
25-29	35,0	66,9	101,8	41,9	70,8	112,6	214,5	7,5
30-34	97,6	135,1	232,8	59,3	101,9	161,2	393,9	13,8
35-39	85,9	126,0	212,0	76,7	100,4	177,1	389,0	13,6
40-44	96,4	112,9	209,4	61,8	95,1	156,9	366,3	12,8
45-49	110,0	120,5	230,5	65,9	94,3	160,1	390,6	13,7
50-54	139,8	118,8	258,6	54,9	101,8	156,7	415,3	14,5
55-59	149,6	88,0	237,6	53,6	57,7	111,3	348,9	12,2
60-65	134,7	72,5	207,2	44,4	49,2	93,7	300,9	10,5
>65	5,8	2,0	7,7	0,6	0,8	1,4	9,1	0,3
<b>Totaal</b>	<b>857,0</b>	<b>849,7</b>	<b>1706,7</b>	<b>468,2</b>	<b>684,5</b>	<b>1152,8</b>	<b>2859,4</b>	<b>100,0</b>

De gemiddelde leeftijd van het mannelijk OP (48 jaar) is hoger dan van het vrouwelijk OP (44 jaar). Bij het OBP is de gemiddelde leeftijd van mannen en vrouwen nagenoeg gelijk met 43 jaar.

## PROCENTUELE VERDELING LEEFTIJDOPBOUW



## VERDELING FTE'S NAAR VAST EN TIJDELIJK DIENSTVERBAND

(peildatum 31 december 2013)

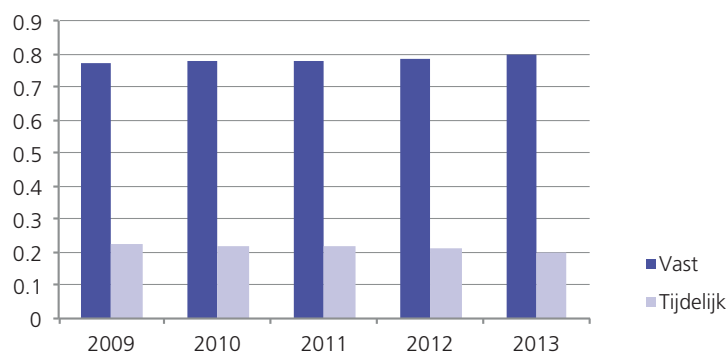
Aantal fte's uitgesplitst naar vaste en tijdelijke dienstverbanden. Percentages berekend o.b.v. totaal aantal fte's.

Dienstverband	2009		2010		2011		2012		2013	
	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%
Vast <sup>1</sup>	1.845,2	77,3	1.946,7	78,0	2.040,3	78,0	2.189,9	78,5	2.280,3	79,7
Tijdelijk	541,4	22,7	549,7	22,0	574,3	22,0	600,3	21,5	579,1	20,3
<b>Totaal<sup>2</sup></b>	<b>2.386,6</b>	<b>100,0</b>	<b>2.496,4</b>	<b>100,0</b>	<b>2.614,6</b>	<b>100,0</b>	<b>2.790,2</b>	<b>100,0</b>	<b>2.859,4</b>	<b>100,0</b>

1 Medewerkers in vaste dienst hebben een D2 of een D3 contract.

2 Fte totaal = aanstelling + uitbreidingen

## PROCENTUELE VERDELING FTE'S NAAR VAST EN TIJDELIJK DIENSTVERBAND



## VERDELING FTE'S NAAR SOORT ARBEIDSOVEREENKOMST

(peildatum 31 december 2013)

Aantal fte's uitgesplitst naar soorten arbeidsovereenkomsten. Percentages berekend o.b.v. totaal aantal fte's.

Soort arbeids-overeenkomst	2009		2010		2011		2012		2013	
	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%
D2 <sup>1</sup>	1.793,6	75,2	1.920,3	76,9	2.013,0	77,0	2.166,2	77,6	2.258,6	79,0
D3-1 <sup>2</sup>	49,3	2,1	24,1	1,0	26,7	1,0	22,1	0,8	17,1	0,6
D3-2 <sup>3</sup>	2,4	0,1	2,3	0,1	0,6	0,0	1,6	0,1	4,6	0,2
D4-1 <sup>4</sup>	287,2	12,0	257,4	10,3	277,0	10,6	292,0	10,5	208,9	7,3
D4-2 <sup>5</sup>	254,2	10,6	292,4	11,7	297,3	11,4	308,3	11,0	370,2	12,9
<b>Totaal</b>	<b>2.386,6</b>	<b>100,0</b>	<b>2.496,4</b>	<b>100,0</b>	<b>2.614,6</b>	<b>100,0</b>	<b>2.790,2</b>	<b>100,0</b>	<b>2.859,4</b>	<b>100,0</b>

1 D2 = vast contract

2 D3-1 = jaarcontract dat omgezet kan worden in een vast contract (telt mee als vast contract)

3 D3-2 = tweede jaarcontract dat omgezet kan worden in een vast contract (telt mee als vast contract)

4 D4-1 = tijdelijk contract

5 D4-2 = tweede tijdelijk contract

## OPLEIDINGSNIVEAU DOCENTEN NAAR DOMEIN<sup>1</sup>

(peildatum 31 december 2013)

Opleidingsniveau uitgesplitst naar organisatieonderdeel (domein). Percentages berekend o.b.v. totaal aantal docenten.

Domein	2012			2013		
	Docenten met master (waarvan PhD) <sup>2</sup>	Opleidingsniveau anders	Totaal Docenten	Docenten met master (waarvan PhD)	Opleidingsniveau anders	Totaal Docenten
	%	%	#	%	%	#
Domein Bewegen Sport en Voeding	52,0 (4,9)	48,0	102	55,9 (5,4)	43,2	111
Domein Economie en Management	69,0 (3,0)	31,0	629	71,1 (2,7)	25,6	550
Domein Gezondheid	58,0 (3,5)	42,0	143	59,3 (4,8)	40,7	167
Domein Maatschappij en Recht	73,1 (2,5)	26,9	357	75,3 (2,9)	22,6	381
Domein Media, Creatie en Informatie	60,8 (2,9)	39,2	309	64,2 (3,4)	35,5	355
Domein Onderwijs en Opvoeding	76,3 (9,3)	23,7	236	86,2 (9,6)	13,0	239
Domein Techniek	61,0 (3,8)	39,0	264	61,9 (3,7)	33,6	268
<b>Totaal</b>	<b>66,7 (3,9)</b>	<b>33,3</b>	<b>2.040</b>	<b>69,5 (4,1)</b>	<b>28,5</b>	<b>2.071</b>

1 Sinds 2012 wordt in het jaarverslag het opleidingsniveau van de docenten opgenomen, in lijn met de gemaakte prestatieafspraken met het ministerie van OCW. De doelstelling voor 31 december 2015 is dat 72 procent van de docenten in dienst bij de HvA over een masterdiploma beschikt.

2 Tot de groep docenten behoren de medewerkers met de functies docent1, docent 2, docent 3 en hogeschool hoofddocent. Docenten met een master hebben een voltooide hbo- of wo-masteropleiding of zijn gepromoveerd.

Het percentage docenten dat in 2013 over een masterdiploma beschikt, is met 2,8 procent toegenomen ten opzichte van 2012.

## DOCENTEN MET EEN VAST DIENSTVERBAND MET DIDACTISCHE AANTEKENING NAAR DOMEIN<sup>1</sup>

(peildatum 31 december 2013)

Docenten met een vast dienstverband met didactische aantekening uitgesplitst naar organisatieonderdeel (domein). Percentages berekend o.b.v. totaal aantal docenten.

Domein	2012			2013		
	Docenten met didactische aantekening <sup>2</sup>	Docenten zonder didactische aantekening	Totaal Docenten	Docenten met didactische aantekening <sup>2</sup>	Docenten zonder didactische aantekening	Totaal Docenten
	%	%	#	%	%	#
Domein Bewegen Sport en Voeding	92,0	8,0	88	91,7	8,3	96
Domein Economie en Management	58,6	41,4	488	71,7	28,3	441
Domein Gezondheid	85,5	14,5	110	89,8	10,2	128
Domein Maatschappij en Recht	50,2	49,8	263	48,2	51,8	280
Domein Media, Creatie en Informatie	78,1	21,9	228	89,2	10,8	269
Domein Onderwijs en Opvoeding	74,0	26,0	177	92,8	7,2	181
Domein Techniek	54,1	45,9	209	58,1	41,9	215
<b>Totaal</b>	<b>64,9</b>	<b>35,1</b>	<b>1.563</b>	<b>73,7</b>	<b>26,3</b>	<b>1.610</b>

- 1 Sinds 2012 wordt in het jaarverslag het aantal docenten met een vast dienstverband met een didactische aantekening opgenomen. Dit is in lijn met het vastgestelde aannamebeleid waarin als voorwaarde voor een vast dienstverband is gesteld dat docenten didactisch bevoegd dienen te zijn. De didactische aantekening wordt gehanteerd als ijkpunt van de Basis Kwalificatie Onderwijs (BKO).
- 2 Tot de groep docenten behoren de medewerkers met de functies docent 1, docent 2, docent 3 en hogeschool hoofddocent. Medewerkers in vaste dienst hebben een D2 of D3 contract. Bewijs van voldoende didactische voorbereiding is een CEDEO gecertificeerde didactische aantekening en/of een eerstegraads lerarenopleiding.

Het percentage docenten met een vast dienstverband dat in 2013 over een didactische aantekening beschikt, is met 8,8 procent toegenomen ten opzichte van 2012.

# IN- EN UITSTROOM MEDEWERKERS

## INSTROOM PER LEEFTIJDGROEP

(peilperiode 1 januari t/m 31 december 2013)

Aantal instromers<sup>1</sup> per leeftijdsgroep uitgesplitst naar onderwijspersoneel (OP) en ondersteunend en beheerspersoneel (OBP) en naar mannen en vrouwen. Percentages berekend o.b.v. totaal aantal instromers.

Leeftijd	OP			OBP			Totaal	
	Man	Vrouw	Totaal	Man	Vrouw	Totaal	#	%
	#	#	#	#	#	#		
15-24	4	8	12	30	14	44	56	13,2
25-29	13	20	33	34	25	59	92	21,7
30-34	25	25	50	18	20	38	88	20,8
35-39	11	20	31	12	3	15	46	10,9
40-44	8	22	30	8	9	17	47	11,1
45-49	13	8	21	8	9	17	38	9,0
50-54	7	8	15	2	6	8	23	5,4
55-59	9	2	11	1	0	1	12	2,8
60-65	7	0	7	1	3	4	11	2,6
>65	6	2	8	1	1	2	10	2,4
<b>Totaal</b>	<b>103</b>	<b>115</b>	<b>218</b>	<b>115</b>	<b>90</b>	<b>205</b>	<b>423</b>	<b>100,0</b>
<b>Totaal %</b>	<b>60,0</b>	<b>20,0</b>	<b>80,0</b>	<b>10,0</b>	<b>10,0</b>	<b>20,0</b>		<b>100,0</b>

1 Aanstelling of heraanstelling binnen het jaar

## UITSTROOM PER LEEFTIJDGROEP

(peilperiode 1 januari t/m 31 december 2013)

Aantal uitstromers<sup>1</sup> per leeftijdsgroep uitgesplitst naar onderwijspersoneel (OP) en ondersteunend en beheerspersoneel (OBP) en naar mannen en vrouwen. Percentages berekend o.b.v. totaal aantal uitstromers.

Leeftijd	OP			OBP			Totaal	
	Man	Vrouw	Totaal	Man	Vrouw	Totaal	#	%
	#	#	#	#	#	#		
15-24	2	2	4	18	11	29	33	8,9
25-29	11	11	22	16	21	37	59	16,0
30-34	8	16	24	10	10	20	44	11,9
35-39	13	13	26	6	12	18	44	11,9
40-44	11	9	20	5	7	12	32	8,7
45-49	7	10	17	7	5	12	29	7,9
50-54	13	8	21	5	3	8	29	7,9
55-59	7	10	17	2	2	4	21	5,7
60-65	30	15	45	7	4	11	56	15,2
>65	14	1	15	4	3	7	22	6,0
<b>Totaal</b>	<b>116</b>	<b>95</b>	<b>211</b>	<b>80</b>	<b>78</b>	<b>158</b>	<b>369</b>	<b>100,0</b>
<b>Totaal %</b>	<b>63,6</b>	<b>4,5</b>	<b>68,2</b>	<b>18,2</b>	<b>13,6</b>	<b>31,8</b>		<b>100,0</b>

1 Datum uit dienst vanaf 1 januari t/m 31 december.

De laatste vijf jaar is er sprake van groei van het medewerkersbestand; er zijn ieder jaar meer medewerkers ingestroomd dan uitgestroomd. Het verschil tussen de in- en uitstroom in 2013 is met 54 medewerkers wel lager dan in 2012 (206 medewerkers), wat resulteert in een lagere groei.



## REDENEN BEËINDIGING ARBEIDSOVEREENKOMST IN AANTALLEN

(peilperiode 1 januari t/m 31 december 2013)

Redenen van beëindiging van de arbeidsovereenkomst in aantallen.

Redenen	2009	2010	2011	2012	2013
	#	#	#	#	#
Beëindiging tijdelijk dienstverband	136	160	154	169	224
Beëindiging op eigen verzoek	83	82	103	88	80
WIA <sup>1</sup>	6	5	1	2	4
Overlijden	1	2	6	1	0
Beëindiging anders dan op eigen verzoek <sup>2</sup>	12	85	18	19	12
Vaststellingsovereenkomst	-	-	-	18	8
Ontbinding door kantonrechter	-	-	-	0	4
Ontslag op staande voet				1	0
FPU <sup>3</sup> / Pensioen	34	35	78	79	49
FPU	30	28	61	62	35
Pensioen	4	7	17	17	14
<b>Totaal</b>	<b>272</b>	<b>369</b>	<b>360</b>	<b>358</b>	<b>369</b>

1 Wet Werk en Inkomen naar Arbeidsvermogen

2 Vanaf 2012 wordt de regel 'Beëindiging anders dan op eigen verzoek' uitgewerkt in categorieën.

3 Flexibel Pensioen en Uittreden

4 Waarvan 65 medewerkers overgedragen werden aan Hogeschool Windesheim.

## PERSONEELSVERLOOP

(peilperiode 1 januari t/m 31 december 2012)

Personeelsverloop in percentages. Percentages berekend o.b.v. gemiddeld aantal medewerkers.

Personeel	2009	2010	2011	2012	2013
	#	#	#	#	#
Gemiddeld aantal medewerkers	2.956	3.159	3.273	3.434	3.566
Aantal uitgestroomde medewerkers	272	369	360	358	369
Verlooperpercentage (%)	9,2	11,7	11,0	10,4	10,3

Het personeelsverloop wordt berekend door het aantal uitgestroomde medewerkers te delen door het gemiddelde aantal medewerkers dat in de peilperiode in dienst is. Het verlooperpercentage neemt vanaf 2010 af. Een mogelijke verklaring hiervoor is de economische crisis van de afgelopen jaren, waarin mensen minder snel geneigd zijn van werkgever te veranderen.

# INTERNE MOBILITEIT

## DOORSTROOM MEDEWERKERS

(peilperiode 1 januari t/m 31 december 2013)

Aantal medewerkers met een D2<sup>1</sup> of D3<sup>2</sup> contract dat van functie is gewijzigd. Percentages o.b.v. totaal aantal medewerkers met een D2 of D3 contract.<sup>3</sup>

Doorstroom	2009		2010		2011		2012		2013	
	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%
	193	8,5	253	10,5	256	10,2	224	8,3	188	6,7

1 D2 = vast contract

2 D3 = jaarcontract dat omgezet kan worden in een vast contract

3 Het totaal aantal medewerkers met een D2 of D3 contract op 31 december 2012 is 2.788.

## FUNCTIEWIJZIGINGEN

(peilperiode 1 januari t/m 31 december 2013)

Aantal medewerkers met een D2<sup>1</sup> contract, waarvan de functie is gewijzigd in een hogere OP-functie (zonder salarisgarantie).

Functie	D2
	#
Hogeschool hoofddocent	1
Docent 1	46
Docent 2	35
Docent 3	2
<b>Totaal</b>	<b>84</b>

1 D2 = vast contract

# ARBEIDSVOORWAARDEN

## VERDELING FTE'S NAAR SALARISSCHAAL

(peildatum 31 december 2013)

Aantal fte's per salarisschaal uitgesplitst naar onderwijspersoneel (OP) en ondersteunend en beheerspersoneel (OBP) en mannen en vrouwen.

Percentages berekend o.b.v. totaal aantal fte's.

Schaal	OP			OBP			Totaal	
	Man	Vrouw	Totaal	Man	Vrouw	Totaal		
	#	#	#	#	#	#	#	%
2	0,0	0,0	0,0	0,8	0,0	0,8	0,8	0,0
3	0,0	0,0	0,0	1,4	0,0	1,4	1,4	0,0
4	0,0	0,0	0,0	6,8	2,7	9,5	9,5	0,3
5	0,0	0,0	0,0	16,5	6,6	23,1	23,1	0,8
6	0,0	0,0	0,0	48,2	75,6	123,9	123,9	4,3
7	0,0	0,0	0,0	30,4	119,3	149,7	149,7	5,2
8	7,8	9,4	17,2	54,8	117,2	172,0	189,2	6,6
9	9,2	3,9	13,1	45,7	88,3	134,1	147,1	5,1
10	65,6	124,0	189,6	55,9	84,3	140,2	329,8	11,5
11	363,5	402,2	765,7	65,0	69,4	134,4	900,1	31,5
12	378,0	296,3	674,3	56,9	62,8	119,7	794,0	27,8
13	12,9	8,6	21,5	54,0	34,2	88,2	109,7	3,8
14	0,0	0,0	0,0	18,9	17,9	36,8	36,8	1,3
15	7,2	3,5	10,7	5,0	0,0	5,0	15,7	0,5
16	12,8	1,8	14,6	6,0	6,0	12,0	26,6	0,9
18	0,0	0,0	0,0	2,0	0,0	2,0	2,0	0,1
<b>Totaal</b>	<b>857,0</b>	<b>849,7</b>	<b>1.706,7</b>	<b>468,2</b>	<b>684,5</b>	<b>1.152,8</b>	<b>2.859,4</b>	<b>100,0</b>
<b>Totaal %</b>	<b>30,0</b>	<b>29,7</b>	<b>59,7</b>	<b>16,4</b>	<b>23,9</b>	<b>40,3</b>		<b>100,0</b>

## AANTAL MEDEWERKERS MET PERIODIEK IN AUGUSTUS

(peildatum 1 augustus 2013)

Aantal medewerkers dat op 1 augustus een periodiek heeft ontvangen. Percentage berekend o.b.v. totaal aantal medewerkers op 1 augustus 2013.

Medewerkers	2009		2010		2011		2012		2013	
	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%
Met salarisverhoging	1.242	40,4	1.284	39,3	1.290	38,2	1.333	37,5	1.414	39,9
Zonder salarisverhoging	1.718	55,9	1.869	57,2	1.971	58,4	2.113	59,4	2.047	57,8
Nieuw in dienst per 1 augustus	111	3,6	112	3,4	116	3,4	113	3,2	80	2,3
<b>Totaal</b>	<b>3.071</b>	<b>100,0</b>	<b>3.265</b>	<b>100,0</b>	<b>3.377</b>	<b>100,0</b>	<b>3.559</b>	<b>100,0</b>	<b>3.541</b>	<b>100,0</b>

## SALARISVERHOGINGEN

(peildatum 1 augustus 2013)

Aantal medewerkers dat een salarisverhoging heeft ontvangen.

SALARISMUTATIE	MEDEWERKERS
	#
Eindschaal	2.012
Nieuw in dienst per 1 augustus	80
Met salarisverhoging	1.414
Zonder salarisverhoging	35
<b>Totaal</b>	<b>3.541</b>

Deze tabel betreft een verbijzondering op de (voorgaande) tabel 'Aantal medewerkers met periodiek in augustus'.

## AANTAL MEDEWERKERS OP LAATSTE TREDE SALARISSCHAAL

(peildatum 31 december 2013)

Aantal medewerkers dat de laatste trede van zijn salarisschaal heeft bereikt. Percentages berekend o.b.v. totaal aantal medewerkers op 31 december.

Medewerkers	2009		2010		2011		2012		2013	
	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%
Eindschaal	1.609	51,9	1.709	53,2	1.798	53,9	1.912	54,0	1.998	55,6
Overige	1.492	48,1	1.503	46,8	1.535	46,1	1.627	46,0	1.595	44,4
<b>Totaal</b>	<b>3.101</b>	<b>100,0</b>	<b>3.212</b>	<b>100,0</b>	<b>3.333</b>	<b>100,0</b>	<b>3.539</b>	<b>100,0</b>	<b>3.593</b>	<b>100,0</b>

Het aantal medewerkers dat de laatste trede van zijn salarisschaal heeft bereikt (eindschalers), is de afgelopen vijf jaar met 24,2 procent gestegen.

## SALARIËRING NA INVOERING VAN FUNCTIEORDENING

(peildatum 31 december 2013)

Aantal medewerkers uitgesplitst naar garantie schaal en salaris conform functie. Percentages berekend o.b.v. totaal aantal medewerkers.

Medewerkers	2009		2010		2011		2012		2013	
	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%
Met salarisgarantie	478	15,4	407	12,7	350	10,5	306	8,6	269	7,5
Salaris conform functie	2.623	84,6	2.805	87,3	2.983	89,5	3.233	91,4	3.324	92,5
<b>Totaal</b>	<b>3.101</b>	<b>100,0</b>	<b>3.212</b>	<b>100,0</b>	<b>3.333</b>	<b>100,0</b>	<b>3.539</b>	<b>100,0</b>	<b>3.593</b>	<b>100,0</b>

Het aantal medewerkers met een salarisgarantie in 2013 is ten opzichte van het aantal in 2009 met 43,7 procent gedaald. Gemiddeld neemt het aantal medewerkers met een salarisgarantie met 52 per jaar af.

## ARBEIDSMARKTTOELAGE

(peilperiode 1 januari t/m 31 december 2013)

Aantal medewerkers met een arbeidsmarkttoelage.<sup>1</sup> Percentages berekend o.b.v. totaal aantal medewerkers in dienst.<sup>2</sup>

Medewerkers	2009		2010		2011		2012		2013	
	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%
	141	4,2	137	3,8	142	3,8	186	4,8	160	4,0

- De arbeidsmarkttoelage wordt in de praktijk ook gebruikt in het kader van werving en behoud.
- Totaal aantal medewerkers in dienst over de periode 1 januari t/m 31 december 2012 is als volgt opgebouwd:  
aantal medewerkers eind 2012: 3.539  
aantal instromers in 2013: 423 +  
totaal aantal: 3.962

## ARBEIDSMARKTTOELAGES NAAR EINDDATUM

(peilperiode 1 januari t/m 31 december 2013)

Aantal medewerkers met een arbeidsmarkttoelage<sup>1</sup> uitgesplitst naar 'met' en 'zonder' einddatum.<sup>2</sup> Percentages berekend o.b.v. totaal aantal medewerkers met een arbeidsmarkttoelage.

Medewerkers	2010		2011		2012		2013	
	#	%	#	%	#	%	#	%
Met einddatum	90	65,7	102	71,8	153	82,3	99	61,9
Zonder einddatum	47	34,3	40	28,2	33	17,7	61	38,1
<b>Totaal</b>	<b>137</b>	<b>100,0</b>	<b>142</b>	<b>100,0</b>	<b>186</b>	<b>100,0</b>	<b>160</b>	<b>100,0</b>

- De arbeidsmarkttoelage wordt in de praktijk ook gebruikt in het kader van werving en behoud.
- De uitsplitsing van het aantal medewerkers met een arbeidsmarkttoelage naar 'met' en 'zonder' einddatum is pas vanaf 2010 gemaakt.

# ZIEKTEVERZUIM

## ZIEKTEVERZUIM<sup>1</sup>

(peilperiode 1 januari t/m 31 december 2013)

Gemiddeld ziekteverzuim in procenten uitgesplitst naar kort, middellang, lang en langer dan 1 jaar verzuim. Percentages berekend o.b.v. totaal aantal beschikbare dagen.

Gemiddeld verzuim	2010	2011	2012	2013
	%	%	%	%
Kort <sup>2</sup>	0,85	0,76	0,83	0,79
Middellang <sup>3</sup>	0,70	0,63	0,77	0,71
Lang <sup>4</sup>	1,87	2,15	2,28	2,15
Langer dan 1 jaar <sup>5</sup>	1,05	0,95	0,74	0,79
<b>Totaal</b>	<b>4,47</b>	<b>4,50</b>	<b>4,62</b>	<b>4,45</b>

1 De HvA is in 2013 overgestapt op de branchebrede verzuimdefinities conform de toolkit Falke Verbaan. Bovenstaande verzuimpercentages zijn allen berekend op basis van deze nieuwe definitie.

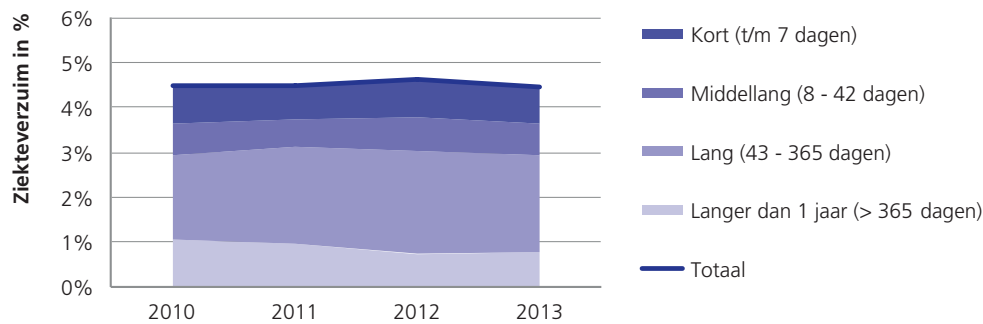
2 Verzuim t/m 7 dagen

3 Verzuim 8 - 42 dagen

4 Verzuim 43 - 365 dagen

5 Verzuim > 365

## PROCENTUELE VERDELING ZIEKTEVERZUIM



Het ziekteverzuim in 2013 is licht gedaald ten opzichte van 2012. In 2013 was de gemiddelde verzuimfrequentie bij de HvA 1,01. De gemiddelde verzuimduur omvatte 16,4 dagen en het nul-verzuim 49,3 procent.

# DOELGROEPENBELEID

## OUDETSCHAPSVERLOF

(peilperiode 1 januari t/m 31 december 2013)

Aantal medewerkers dat ouderschapsverlof heeft opgenomen. Percentages berekend o.b.v. totaal aantal medewerkers in dienst.<sup>1</sup>

Medewerkers	2009		2010		2011		2012		2013	
	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%
	120	3,6	130	3,6	138	3,7	158	4,1	203	5,1

<sup>1</sup> Het totaal aantal medewerkers in dienst over de periode 1 januari t/m 31 december is 3.960.

## SENIORENREGELING

(peilperiode 1 januari t/m 31 december 2013)

Aantal medewerkers met een seniorenregeling onderwijspersoneel (SOP). Percentages berekend o.b.v. totaal aantal medewerkers in dienst.<sup>1</sup>

Medewerkers	2009		2010		2011		2012		2013	
	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%
	194	5,7	243	6,8	254	6,9	295	7,6	282	7,1

<sup>1</sup> Het totaal aantal medewerkers in dienst over de periode 1 januari t/m 31 december is 3.960.

## LEIDINGGEVENDE FUNCTIES

(peildatum 31 december 2013)

Aantal leidinggevende functies (schaal 13 en hoger) uitgesplitst naar mannen en vrouwen.<sup>1</sup>

Functiebenaming <sup>2</sup>	Man	Vrouw	Totaal
	#	#	#
Afdelingshoofd 1	5	6	11
Bedrijfsvoerder domein	1	1	2
Beleidsdirecteur 1	2	3	5
Beleidsdirecteur 2	0	0	0
Beleidsdirecteur 3	0	1	1
College van Bestuur	2	0	2
Directeur dienst 1	2	0	2
Directeur dienst 2	2	0	2
Domeinvoorzitter	3	3	6
Instituutsdirecteur 1	1	0	1
Instituutsdirecteur 2	1	0	1
Instituutsdirecteur 3	1	1	2
Lector kenniskring 1	14	2	16
Lector kenniskring 2	13	5	18
Manager bedrijfsvoering 1	1	2	3
Manager bedrijfsvoering 2	1	0	1
Onderwijsmanager 1	1	1	2
Onderwijsmanager 2	6	7	13
Opleidingsmanager 1	8	7	15
Opleidingsmanager 2	21	14	35
<b>Totaal</b>	<b>85</b>	<b>53</b>	<b>138</b>
<b>Totaal %</b>	<b>61,6</b>	<b>38,4</b>	<b>100,0</b>

<sup>1</sup> Leidinggevenen die een dienstverband hebben met de Stichting Hogeschool van Amsterdam.

<sup>2</sup> Functiebenamingen zijn conform het functiehuis van de HvA.



# BIJLAGE 3 BESTUUR





# BESTUURLIJK EN LEIDINGGEVEND KADER

## RAAD VAN TOEZICHT

De samenstelling van de Raad van Bestuur op het moment van ondertekening van het jaarverslag 2013.

Naam	Mr. drs. A. Nicolai
Functie	Voorzitter
In functie sinds	1 juli 2012
Rooster van aftreden	30 juni 2016
Hoofdfunctie	President van DSM Nederland
Overige functies	Voorzitter van het bestuur van Vogelbescherming Nederland Bestuurslid van de Nederlandse Bachvereniging Voorzitter Fonds van Sociale Instellingen Vice President VNCI Bestuurslid DSM Pensioenfonds Commissaris Chemelot Campus Lid van de Academie De Gouden Ganzenveer Lid Raad van Advies Bonnefantenmuseum Maastricht Lid Dagelijks Bestuur VNO NCW Lid Algemeen Bestuur Limburgse Werkgeversvereniging Bestuurslid Limburg Economic Development Lid Strategische Commissie Brainport 2020 Lid High Level Coördinatiegroep Biobased Economy

Naam	Ir. B. Bleker
Functie	Lid
In functie sinds	1 september 2006
Rooster van aftreden	31 augustus 2014
Hoofdfunctie	Directeur-eigenaar Bleker Toezicht en Advies
Overige functies	Voorzitter van de Raad van Commissarissen Woningbedrijf Ieder 1 te Deventer Commissaris stichting Hendrick de Keyser te Amsterdam Commissaris De Alliantie te Huizen Voorzitter bestuur Capella Amsterdam

Naam	M.R. Milz, MBA
Functie	Lid
In functie sinds	1 oktober 2008
Rooster van aftreden	30 september 2016
Hoofdfunctie	Zelfstandig bestuursadviseur
Overige functies	Voorzitter van de Green Deal Board Lid Raad van Commissarissen SNS Reaal NV Lid Raad van Toezicht Spoorwegmuseum te Utrecht Lid Raad van Commissarissen Conquaestor Holding BV en Conquaestor Beheer BV Lid Stichting Administratiekantoor Parnassia Group

<b>Naam</b>	<b>Drs. M.A.M. Barth</b>
<b>Functie</b>	<b>Adviseur</b>
In functie sinds	1 mei 2013
Rooster van aftreden	30 april 2017
Hoofdfunctie	Vicevoorzitter KNMP Eigenaar Marleen Barth Advies
Overige functies	Voorzitter Eerste Kamerfractie PvdA Gastdocent Haagse Campus Universiteit Leiden Voorzitter Nationale Vereniging 'De Zonnebloem' Voorzitter Raad van Toezicht Bureau Jeugdzorg Noord Holland Lid Commissie Integriteit Publieke Omroep Voorzitter Banning Werkgemeenschap voor de PvdA Lid Adviescommissie Nederland, Antillen en Suriname SKAN-fonds Lid bestuur Stichting Prinsjesdag Ontbijt Lid bestuur Stichting 2012 Themajaar Historische Buitenplaatsen Lid Raad van Advies Frans Hals Museum Haarlem Lid Trouw Beraad dagblad Trouw

<b>Naam</b>	<b>Drs. L.M.T. van Velden</b>
<b>Functie</b>	<b>Adviseur</b>
In functie sinds	1 juli 2012
Rooster van aftreden	30 juni 2016
Hoofdfunctie	Chief financial officer, Nederlandse Waterschapsbank NV
Overige functies	Bestuurslid Stichting TPE digitaal (digitaal economisch tijdschrift) Lid van het Audit Committee van het ministerie van OCW

<b>Naam</b>	<b>Prof. dr. S.W.J. Lamberts</b>
<b>Functie</b>	<b>Adviseur</b>
In functie sinds	1 november 2012
Rooster van aftreden	31 oktober 2016
Hoofdfunctie	Directeur Internationale betrekkingen van het Erasmus Medisch Centrum
Overige functies	Voorzitter Nederlandse Diabetes Federatie Voorzitter Raad van Toezicht Netherlands Genomics Initiative Lid Gezondheidsraad Lid KNAW

<b>Naam</b>	<b>Prof. mr. G.P.M.F. Mols</b>
<b>Functie</b>	<b>Adviseur</b>
In functie sinds	1 mei 2013
Rooster van aftreden	30 april 2017
Hoofdfunctie	Wetenschappelijk directeur The Maastricht Forensic Institute Hoogleraar strafrecht en strafprocesrecht, Universiteit Maastricht
Overige functies	Voorzitter van de Raad van Toezicht van Zuyd Hogeschool Voorzitter Raad van Toezicht van het Biblicenter in Weert Lid Raad van Advies van het Internationaal Museum voor Familiegesciedenis Gasthoogleraar aan de Universiteit van Yogyakarta Voorzitter examencommissie Beroepsopleiding Advocatuur van de Nederlandse Orde van Advocaten

## COLLEGE VAN BESTUUR

De samenstelling van het College van Bestuur op het moment van ondertekening van het jaarverslag 2013.

<b>Naam</b>	<b>dr. L.J. Gunning-Schepers</b>
<b>Functie</b>	<b>voorzitter</b>
In functie sinds	1 april 2012
Nevenfuncties	Kroonlid van de Sociaal-Economische Raad Voorzitter Wetenschappelijke Adviesraad Aidsfonds Lid Bestuur Concertgebouw Lid Bestuur Stichting VSB Vermogensbeheer Lid Raad van Toezicht Stichting VSB Fonds Lid Raad van Commissarissen Schiphol Group (sinds 1 april 2014) Lid Maatschappelijke Adviesraad VO-raad Lid International Academic Advisory Council Heidelberg University Lid Raad van Advies Postdoc Career Development Initiative
Functies uit hoofde van de bestuursfuncties bij HvA en UvA	Vicevoorzitter Vereniging Samenwerkende Nederlandse Universiteiten (VSNU) Lid ERC Identification Committee Lid Amsterdam Economic Board Lid van de Stuurgroep Centre for Humanities And Technology (CHAT) Lid Comité van Aanbeveling De Gezonde Stad Voorzitter Partnerraad Stichting de Nationale DenkTank Lid Gemeentelijk Team Armoedebestrijding

<b>Naam</b>	<b>prof. dr. H.M. Amman</b>
<b>Functie</b>	<b>vicevoorzitter</b>
In functie sinds	1 februari 2014
Nevenfuncties	Hoofdredacteur van het wetenschappelijke tijdschrift Computational Economics Hoogleraar Computational Economics aan de Universiteit van Amsterdam Penningmeester Stichting Pica
Functies uit hoofde van de bestuursfuncties bij HvA en UvA	Voorzitter Raad van Commissarissen Wetenschap en Technologie Centrum Watergraafsmeer (WTCW) NV Lid van de Raad van Commissarissen van UvA Holding BV Bestuurder/Directeur Hovamschool BV Bestuurder/Directeur Tafelbergschool BV Voorzitter bestuur Stichting Huisvesting Hogeschool van Amsterdam Wibautstraat 2-4 Voorzitter bestuur Stichting Huisvesting Hogeschool van Amsterdam Mauritskade 11 Lid van de Raad van Commissarissen van HvA Holding BV

<b>Naam</b>	<b>prof. mr. H.M. de Jong</b>
<b>Functie</b>	<b>lid, rector HvA</b>
In functie sinds	1 maart 2013
Nevenfuncties	Voorzitter van de Klachtencommissie Code Goed Onderwijsbestuur Voortgezet Onderwijs Plaatsvervangend lid van de Landelijke Commissie Gedragscode Internationale Student in het Hoger Onderwijs Hoogleraar aan de faculteit Management & Bestuur van de Universiteit Twente Lid van de Raad van Advies Nederlandse Maatschappij voor Nijverheid en Handel Lid Curatorium van de Internationale School voor Wijsbegeerte Vicevoorzitter Nationaal Regieorgaan Praktijkgericht Onderzoek SIA Lid bestuur Stichting Pica
Functies uit hoofde van de bestuursfuncties bij HvA en UvA	Lid van de Strategische werkgroep praktijkgericht onderzoek van de Vereniging Hogescholen Lid van de bestuurscommissie ICT van de Vereniging Hogescholen Voorzitter van de Stuurgroep Human Capital Agenda Amsterdam Economic Board Lid van het regionale overleg MBO-HBO Lid van het Platform Arbeidsmarkt en Onderwijs Amsterdam Voorzitter van de Stuurgroep Amsterdamse Onderwijs Opgaven

<b>Naam</b>	<b>prof. dr. D.C. van den Boom</b>
<b>Functie</b>	<b>rector magnificus UvA</b>
In functie sinds	1 oktober 2007
Nevenfuncties	Geen
Functies uit hoofde van de bestuursfuncties bij HvA en UvA	Voorzitter van de Raad van Commissarissen van Amsterdam University Press AUP BV Voorzitter Bestuur van de Allard Pierson Stichting Voorzitter Raad van Toezicht Spinoza Centrum Lid van het bestuur van de Stichting Rudolf Lehmannfonds Lid OECD Governing Board Institutional Management in Higher Education (IMHE) Lid University of Sheffield Council Lid Supervisory Board The Hague Institute for Global Justice (THIGJ) Lid Raad van Advies van AIESEC Lid Raad van Advies Exellius Voorzitter Commissie Geschiedschrijving Lid Curatorium Leerstoel Kunst en Samenleving Vicevoorzitter Evaluatiecommissie NWO Voorzitter Raad van Advies Oefenweb Lid Bestuur Stichting de Nationale DenkTank Voorzitter Bestuur Stichting Gastenverblijven (SGV) Lid Raad van Afgevaardigden SURF Lid Adviescommissie VSB fonds Voorzitter jury Hélène de Montigny prijs Lid Jury Excellente Scholen

## DOMEINEN

De samenstelling van de domeinvoorzitters op het moment van ondertekening van het jaarverslag 2013.

Naam	Domein	Functie
Mw. dr. J. Ravensbergen	DBSV	Domeinvoorzitter
Dhr. drs. W.W. Baumfalk	DEM	Domeinvoorzitter
Dhr. dr. R. de Vos	DG	Domeinvoorzitter
Dhr. prof. dr. J.N. Tillie	DMR	Domeinvoorzitter
Dhr. dr. G.R. Meijer	DMCI	Domeinvoorzitter
Mw. drs. I.M.J. Veldman	DOO	Domeinvoorzitter
Dhr. drs. G.R.M. van Haarlem	DT	Domeinvoorzitter

## SECRETARIS VAN DE HOGESCHOOL

De secretaris van de Hogeschool op het moment van ondertekening van het jaarverslag 2013.

Naam	Functie
Mw. drs. G.M. van Velzen	Secretaris van de Hogeschool

## STAFAFDELINGEN EN DIENSTEN

De samenstelling van de directeuren van staven en diensten op het moment van ondertekening van het jaarverslag 2013.

Naam	Orgaan	Functie
Dhr. C. Schut	Administratief Centrum	Directeur
Dhr. ir. K. Lammers MCM	Bureau Nieuwbouw	Directeur
Dhr. drs. P.M. Helbing	Communicatie	Directeur
Dhr. drs. G.H. Swartjes MBA	Facility Services	Directeur
Mw. drs. M.A.M. Heijne	HvA Bibliotheek	Directeur
Dhr. ir. L.J.D.C. Voorbraak	ICT Services en Strategische Informatievoorziening	Directeur
Dhr. mr. C.L. Koppenol	Juridische Zaken	Hoofd
Mw. drs. M.R. Peeters	Onderwijs en Onderzoek	Directeur
Mw. C.C. Vermolen	Personeel en Organisatie	Directeur
Dhr. drs. R. Liefing RA	Planning en Control	Directeur
Dhr. mr. L.L.M. van Dée	Studentenzaken	Directeur

# OPGAVE INGEVOLGE DE WET NORMERING TOPINKOMENS

Opgave van de bezoldiging van topfunctionarissen en oud-topfunctionarissen volgens artikel 4.1 van de Wet normering topinkomens (WNT). Allen waren geheel 2012 en 2013 in functie, voor zover niet anders vermeld. Er zijn geen uitkeringen wegens beëindiging dienstverband gedaan aan bestuurders of oud-bestuurders.

Topfunctionaris	2013					2012				
	Omvang dienstverband	Beloning	Pensioenpremie	Belastbare kostenvergoedingen	Sociale premies	Omvang dienstverband	Beloning	Pensioenpremie	Belastbare kostenvergoedingen	Sociale premies

## COLLEGE VAN BESTUUR

dr. L.J. Gunning-Schepers <sup>1</sup> (voorzitter)	100%	184.761	33.166	0	6.957	100%	144.828	20.385	0	5.043
prof. dr. D.C. van den Boom <sup>2</sup> (rector magnificus)	100%	185.953	33.383	0	6.957	100%	185.953	31.116	0	6.723
prof. dr. H.M. de Jong <sup>3</sup> (lid, rector HvA)	100%	142.076	27.529	0	5.954	-	-	-	0	-
drs. P.W. Doop (vice voorzitter)	100%	192.718	35.785	0	7.145	100%	192.028	33.316	0	6.894

## RAAD VAN TOEZICHT

mr. drs. A. Nicolai <sup>4</sup> (voorzitter)	7,5%	7.500	-	0	-	7,5%	3.750	-	0	-
ir. B. Bleker (lid)	5%	10.000	-	0	-	5%	10.000	-	0	-
mevr. M.R. Milz, MBA (lid)	5%	10.000	-	0	-	5%	10.000	-	0	-

1 Vanaf 1 april 2012, uitbetaald door de Universiteit van Amsterdam

2 Uitbetaald door de Universiteit van Amsterdam

3 Vanaf 1 maart 2013

4 Sinds 1 juli 2012

In maart 2014 betaalt de HvA in totaal 3.461 euro crisishoofsom voor de vicevoorzitter College van Bestuur.

De HvA kent geen medewerkers conform opgave artikel 4.2, eerste lid, van de WNT van de bezoldiging van personen wier bezoldiging omgerekend op jaarbasis de norm van artikel 2.3 van die wet (€ 228.599 exclusief sociale premies) overschreed.

Opgave volgens artikel 4.2, tweede lid onder c, van de WNT van de bezoldiging van personen voor wie anders dan op grond van aanstelling of arbeidsovereenkomst gedurende meer dan zes maanden een vergoeding werd betaald die (omgerekend op jaarbasis) de norm van artikel 2.3 van die wet (€ 228.599 exclusief BTW) overschreed.

Functionaris	Duur	Omvang		Vergoeding excl. BTW
		2012	2013	
Directeur Bureau Nieuwbouw	12 mnd		0,41 fte	€ 99.000
Gedelegeerd voorzitter domein	12 mnd		0,64 fte	€ 184.800
Project manager	12 mnd		0,82 fte	€ 204.351

In de interne beleidsregeling is vastgelegd dat inhuur van externen tegen een vergoeding boven de WNT-norm slechts na toestemming van het College van Bestuur is toegestaan. De bovenstaande opgave is gedaan door naast de betreffende besluiten van het College de registratie van externen in het personeelssysteem en de aan de eenheden gevraagde opgave inzake inhuur derden te raadplegen.





BIJLAGE 4  
JAARREKENING 2013





# INHOUDSOPGAVE

<b>FINANCIËLE VERANTWOORDING</b>	<b>115</b>
Geconsolideerde balans per 31 december 2013	120
Geconsolideerde staat van baten en lasten 2013	121
Geconsolideerd kasstroomoverzicht 2013	122
Grondslagen van waardering en resultaatbepaling	123
Uitsplitsing van de onderscheiden posten van de geconsolideerde balans	128
Model G	138
Niet in de balans opgenomen verplichtingen en rechten	139
Uitsplitsing van de onderscheiden posten van de geconsolideerde exploitatierekening	141
Financieel en buitengewoon	151
Grondslagen van waardering en resultaatbepaling enkelvoudig	152
Enkelvoudige balans per 31 december 2013	153
Enkelvoudige staat van baten en lasten 2013	154
Enkelvoudig kasstroomoverzicht 2013	155
Uitsplitsing van de onderscheiden posten van de enkelvoudige balans	156
Overzicht verbonden partijen	163
Verklaring College van Bestuur	165
Controleverklaring	166
<b>OVERIGE GEGEVENS</b>	
Algemeen	168
Bestemming van het resultaat	168
Gebeurtenissen na balansdatum	168
Meerjarenggegevens	169



# FINANCIËLE VERANTWOORDING

## RESULTAAT 2013

Het jaar 2013 is afgesloten met een positief resultaat van € 8,5 miljoen tegen een begroot resultaat van nihil.

In verkorte vorm kan de staat van baten en lasten over het jaar 2013 als volgt worden gepresenteerd:

	Begroting 2014	Realisatie 2013	Begroting 2013
<i>(in miljoenen euro's)</i>			
Baten	362,7	362,7	350,6
Lasten	354,2	345,7	342,0
Saldo baten en lasten	8,5	17,0	8,6
Financiële baten en lasten	(8,5)	(8,5)	(8,6)
Nettoresultaat	0,0	8,5	0,0

Het resultaat 2013 bedraagt € 8,5 miljoen. De totale baten zijn € 12,1 miljoen hoger dan begroot en de totale lasten zijn € 3,7 miljoen hoger dan begroot.

Samenvattend zijn de belangrijkste oorzaken van het verschil van € 12,1 miljoen bij de baten en € 3,7 miljoen bij de lasten:

Samenvattend zijn de belangrijkste oorzaken voor het verschil bij de baten:

- De ontvangen rijksbijdrage is € 8,9 miljoen hoger dan begroot. Dit wordt veroorzaakt door een tussentijdse ophoging van het macrobudget hbo (€ 3,6 miljoen), toevoeging van middelen in het kader van 'Vreemde ogen dwingen' (€ 0,3 miljoen) en opbrengsten uit lerarenbeurzen (€ 0,8 miljoen). Naar aanleiding van het Herfstakkoord tussen de coalitiepartijen en enkele oppositiepartijen is een extra bedrag van € 4,1 miljoen aan de rijksbijdrage 2013 toegevoegd.
- De collegegelden zijn € 0,9 miljoen hoger dan begroot. Het gemiddeld aantal studenten is hoger dan begroot (circa 700 studenten).
- Baten werk in opdracht van derden zijn € 0,4 miljoen hoger dan begroot.
- De overige baten zijn € 1,9 miljoen hoger dan begroot. De begrote bate (€ 4,7 miljoen) uit de afwikkeling Waarborgfonds is tot een bedrag van € 2,6 miljoen gerealiseerd. Het restant van de vordering (€ 2,1 miljoen) is opgenomen onder de niet in de balans opgenomen rechten. Bij de invoering van de bekostiging voor het Hoger Onderwijs in 1988 is, in verband met de mogelijkheid tot gespreide inning van collegegeld, door het ministerie van OCW een permanent liquiditeitsvoorschot beschikbaar gesteld van € 3,6 miljoen. Het bedrag is vrijgevallen uit de langlopende schulden en opgenomen onder niet in de balans opgenomen verplichtingen. Het betreft een voorwaardelijke verplichting en hoeft niet terugbetaald te worden in het geval dat aan de voorwaarden voldaan blijft.

Samenvattend zijn de belangrijkste oorzaken voor het verschil bij de lasten:

- De personeelslasten zijn € 4,2 miljoen hoger dan begroot. De loonkosten voor personeel in dienst van de HvA zijn € 4,3 miljoen lager dan begroot. De overige personeelslasten zijn € 0,3 miljoen lager en de opbrengsten uit ziektebewerking zijn € 1,1 miljoen hoger dan de begroting. Daar staat een overschrijding van € 3,1 miljoen voor werkzaamheden van derden tegenover. Verder is de mutatie personeelsvoorzieningen € 6,6 miljoen hoger dan begroot. Deze hogere mutatie is tot een bedrag van € 6,1 miljoen veroorzaakt door het vormen van een reorganisatievoorziening bij het Domein Economie en Management (zie ook de paragraaf 'Mutaties Personeelsvoorzieningen').
- De afschrijvingen zijn in lijn met de begroting.
- De huisvestingslasten overschrijden de begroting met € 3,2 miljoen. De overschrijding wordt verklaard uit afboekingen op huurpanden die buiten gebruik zijn gesteld. De kosten voor energie overschrijden met € 0,5 miljoen als gevolg van de strenge winter 2012-2013. De onderhoudskosten overschrijden met € 0,6 miljoen door onder meer extra maatregelen voor de brandveiligheid.
- De overige lasten zijn € 3,5 miljoen lager dan begroot. In belangrijke mate wordt dat veroorzaakt door geen expliciet beroep op de Risico en Innovatiegelden ad € 3,2 miljoen.
- De financiële baten en lasten liggen in lijn met de begroting.

## BATEN

### Rijksbijdragen

De totale rijksbijdrage over het jaar 2013 ten opzichte van de begroting en de realisatie over het jaar 2012 geeft het volgende beeld:

	Realisatie 2013	Begroting 2013	Realisatie 2012
<i>(in miljoenen euro's)</i>			
Rijksbijdrage	250,3	241,4	231,9
Aantal bekostigde eenheden	40.629	40.629	37.925
Gemiddelde opbrengst per student	€ 5.311	€ 5.201	€ 5.001
<i>(bekostigde en onbekostigde studenten)</i>			
Gemiddelde opbrengst per student 2013 t.o.v. 2012	6,20%		
Aantal bekostigde eenheden 2013 t.o.v. 2012	7,13%		

Het aantal bekostigde eenheden op peildatum is de som van het aantal bekostigde inschrijvingen (nominale studieduur, hbo bachelor: 4 jaar) plus het aantal bekostigde diploma's.

De rijksbijdrage 2013 is € 8,9 miljoen hoger dan begroot waarvan de ontvangen normatieve rijksbijdrage OCW € 4,1 miljoen hoger is dan de begroting. Dit is vooral het gevolg van:

- toevoeging in het macrobudget aan de Studentgebonden financiering (ca. € 26,5 miljoen in de 3e Rijksbijdrage brief); voor de HvA betekende dit een toename van de rijksbijdrage van € 2,6 miljoen (inclusief uitkering van loon- en prijscompensatie);
- toevoeging van de middelen voor externe validering kwaliteit ('Vreemde ogen dwingen'); voor de HvA een bedrag van circa € 0,3 miljoen;
- de middelen voor het profileringsfonds voor langstudeerders zijn in verband met het terugdraaien van de maatregel langstudeerders incidenteel toegevoegd aan de lumpsum (voor de HvA € 0,9 miljoen);
- een bijstelling bij de 4e (definitieve) rijksbijdrage brief, als gevolg van het Nationaal Onderwijs Akkoord waarin alsnog prijscompensatie over 2013 aan de HvA is toegekend, het beschikbaar komen van de middelen op basis van het Herfstakkoord en een aantal kleine herschikkingen in het macrokader (voor de HvA € 4,1 miljoen).

De HvA heeft € 4,5 miljoen aan selectieve middelen ontvangen in het kader van de profilering, de differentiatie in het onderwijs en een tweetal Centres of Expertise. Deze activiteiten zijn laat gestart, omdat de definitieve toewijzing van deze middelen laat bekend was. De middelen zijn jaarlijks toegezegd tot en met 2016. De uitgaven in 2013 in relatie tot deze middelen bedragen € 0,9 miljoen. Om de in 2013 niet bestede selectieve middelen ad € 3,6 miljoen toe te kunnen wijzen aan de juiste activiteiten en inzichtelijk te houden, is hiervoor een bestemmingsreserve gevormd.

## COLLEGE GELDEN

De collegegelden over het jaar 2013 ten opzichte van de begroting en de realisatie over het jaar 2012 geven het volgende beeld:

	Realisatie 2013	Begroting 2013	Realisatie 2012
<i>(in miljoenen euro's)</i>			
Collegegelden studenten	81,1	80,2	76,3
Gemiddeld aantal studenten	47.130	46.419	46.375
Gemiddelde opbrengst per student	€ 1.721	€ 1.728	€ 1.645
Gemiddelde opbrengst per student 2013 t.o.v. 2012	4,62%		

De collegegelden zijn € 0,9 miljoen hoger dan begroot. Dit komt doordat het gemiddeld aantal studenten hoger is dan begroot (circa 700 studenten). Daarentegen is de gemiddelde opbrengst per student licht lager dan begroot.

## BATEN WERK IN OPDRACHT VAN DERDEN

Onder de post 'baten werk in opdracht van de derden' worden de contractactiviteiten en subsidies van derden weergegeven.

### Vergelijking realisatie 2013 versus begroting 2013

De baten zijn € 0,4 miljoen hoger dan de begroting. Het aantal projecten is hoger dan begroot en daarnaast is een aantal meerjarige projecten in 2013 afgerond. De opbrengsten uit contractactiviteiten bij Centrum voor Nascholing Amsterdam VOF en HES Consultancy B.V. zijn € 0,7 miljoen lager dan begroot.

### Vergelijking realisatie 2013 versus realisatie 2012

De baten werk in opdracht van derden zijn € 3,5 miljoen hoger dan vorig jaar. Het aantal projecten is ten opzichte van vorig jaar toegenomen en daarnaast is een aantal meerjarige projecten dit jaar afgerond, zoals SpaceSee, MKB ICT integratie en Who Knows.

## OVERIGE BATEN

### Vergelijking realisatie 2013 versus begroting 2013

De overige baten zijn € 1.9 miljoen hoger dan begroot vanwege een tweetal redenen:

- In de begroting waren opbrengsten als gevolg van het opheffen van het Waarborgfonds ad € 4,7 miljoen opgenomen. In 2013 is een deel (€ 2,6 miljoen) uitgekeerd en als bate verwerkt in het resultaat. Het niet uitgekeerde deel (€ 2,1 miljoen) is in overeenstemming met de gedragslijn van de Vereniging Hogescholen opgenomen onder de niet in de balans opgenomen rechten.
- Bij de invoering van de bekostiging voor het Hoger Onderwijs in 1988 is, in verband met de mogelijkheid tot gespreide inning van collegegeld, door het Ministerie van OCW een permanent liquiditeitsvoorschot beschikbaar gesteld van € 3,6 miljoen. Het bedrag is vrijgevallen uit de langlopende schulden. Het betreft een voorwaardelijke verplichting en hoeft niet terugbetaald te worden in het geval dat aan de voorwaarden voldaan blijft. Het bedrag is opgenomen onder Niet in de balans opgenomen verplichtingen.

### Vergelijking realisatie 2013 versus realisatie 2012

Als gevolg van onder meer de bate uit het Waarborgfonds en het afboeken van de schuld aan het ministerie van OCW inzake het liquiditeitsvoorschot zijn de overige baten in 2013 € 5,1 miljoen hoger dan in 2012.

## LASTEN

### Personeelslasten

De personele lasten inclusief uitkeringen zijn opgebouwd uit de volgende bestanddelen:

	Realisatie 2013	Begroting 2013	Realisatie 2012
<i>(in miljoenen euro's)</i>			
Loonkosten (personeel in dienst (PID))	206,2	210,4	195,2
Af: uitkeringen	(1,6)	(0,5)	(1,8)
Personele deelnemingen	2,3	2,2	1,5
Inhuur derden	24,6	21,5	26,8
Overige personele lasten	9,4	9,7	9,2
Mutaties personeelsvoorzieningen	6,6	0,0	0,9
<b>Totaal</b>	<b>247,5</b>	<b>243,3</b>	<b>231,8</b>

De personele lasten over 2013 zijn € 4,2 miljoen hoger dan begroot. Ten opzichte van 2012 stijgen de personele lasten met € 15,7 miljoen. De stijging wordt tot een bedrag van € 11,0 miljoen veroorzaakt door hogere loonkosten (PID) en tot een bedrag van € 5,7 miljoen door een hogere mutatie personeelsvoorzieningen.

## LOONKOSTEN

De loonkosten over 2013 ten opzichte van de begroting en de realisatie geven het volgende beeld:

	Realisatie 2013	Begroting 2013	Realisatie 2012
<i>(in miljoenen euro's)</i>			
Loonkosten (personeel in dienst (PID))	206,2	210,5	195,2
Gemiddeld aantal fte's	2.827	2.819	2.699
Loonkosten per fte	€ 72.952	€ 74.664	€ 72.323
Bruto jaarsalaris 2013 t.o.v. 2012	0,87%		
Gemiddeld aantal fte's 2013 t.o.v. 2012	4,72%		

### Vergelijking realisatie 2013 versus begroting 2013

De loonkosten over 2013 zijn € 4,3 miljoen lager dan begroot ondanks een hogere gemiddelde bezetting. Het verschil wordt verklaard uit lagere gemiddelde loonkosten per fte ten opzichte van de begroting, wat leidt tot een positief prijsverschil van € 4,9 miljoen. De hogere gemiddelde bezetting dan begroot (8 fte) veroorzaakt een negatief hoeveelheid verschil van € 0,6 miljoen.

### **Vergelijking realisatie 2013 versus realisatie 2012**

De loonkosten 2013 zijn € 11 miljoen hoger dan in 2012. De gemiddelde bezetting is in 2013 128 fte hoger dan in 2012. De hogere bezetting leidt tot € 9,2 miljoen hogere loonkosten. Het resterende bedrag van € 1,8 miljoen wordt veroorzaakt door hogere gemiddelde loonkosten per fte. Deze zijn het gevolg van cao-ontwikkelingen en jaarlijkse periodieken.

### **INHUUR DERDEN**

#### **Vergelijking realisatie 2013 versus begroting 2013**

De kosten voor inhuur derden zijn € 3,1 miljoen hoger dan begroot. De overschrijding wordt veroorzaakt door het tijdelijk invullen van vacatures met externe inhuur. Daarnaast wordt afwezig personeel wegens ziekte en zwangerschapsverlof vervangen met externe inhuur, hier staan opbrengsten tegenover van € 1,6 miljoen. De totale overschrijding van de externe inhuur blijft binnen de ruimte in de personeelskosten.

#### **Vergelijking realisatie 2013 versus realisatie 2012**

De kosten inhuur derden zijn in 2013 € 2,2 miljoen lager dan in 2012.

### **MUTATIES PERSONEELSVORZIENINGEN**

#### **Vergelijking realisatie 2013 versus begroting 2013**

De mutatie is € 6,6 miljoen hoger dan begroot. In 2013 is een reorganisatievoorziening gevormd bij het Domein Economie en Management van € 6,1 miljoen. Het domein heeft in 2013 een verbeteragenda opgesteld. Deze heeft betrekking op de onderwijsvormgeving en de inrichting daarvan. Het is strategisch noodzakelijk de opleidingen in het domein anders te organiseren. Het anders organiseren leidt tot kosten door reductie van de bezetting, begeleiding en projectondersteuning. De doorlooptijd van deze reorganisatie is bepaald op drie jaar. Daarnaast zijn tot een bedrag van ca. € 0,5 miljoen de overige personele voorzieningen bijgesteld.

#### **Vergelijking realisatie 2013 versus realisatie 2012**

Het verschil tussen de realisatie 2013 en 2012 van € 5,7 miljoen wordt voornamelijk verklaard uit het vormen van de hierboven genoemde reorganisatievoorziening.

### **AFSCHRIJVINGEN**

#### **Vergelijking realisatie 2013 versus begroting 2013**

De afschrijvingen zijn € 0,2 miljoen lager dan begroot. Dit wordt enerzijds veroorzaakt door een lager investeringsniveau in 2012, latere ingebruikname van het Muller-Lulofshuis in 2013 en de latere oplevering van de huisvesting Leeuwenburg voor het Domein Techniek en de diensten. Anderzijds heeft er een inhaalafschrijving plaatsgevonden van € 0,7 miljoen voor het Theo Thijssenhuus en zijn, vanwege het afstoten (2014 en 2015) van huurpanden, activa versneld afgeschreven of is de afschrijvingstermijn aangepast aan de werkelijke looptijd (totaal € 1,2 miljoen).

#### **Vergelijking realisatie 2013 versus realisatie 2012**

De afschrijvingen zijn ten opzichte van 2012 met € 0,4 miljoen toegenomen. In 2012 hebben afwaarderingen plaatsgevonden van in totaal € 3,0 miljoen, waardoor de afschrijvingen in 2012 relatief hoog waren. In 2013 is het Muller-Lulofshuis in gebruik genomen en heeft er een upgrade van de locatie Leeuwenburg plaatsgevonden.

### **HUISVESTINGSLASTEN**

#### **Vergelijking realisatie 2013 versus begroting 2013**

De huisvestingslasten zijn € 3,2 miljoen hoger dan begroot. De overschrijding van de begroting heeft meerdere oorzaken. Het Europahuis aan de James Wattstraat is eind 2013 niet meer in gebruik, het huurcontract loopt door tot oktober 2014. In 2013 zijn de resterende huurtermijnen (€ 2,3 miljoen) als last genomen. De lasten voor energie overschrijden zoals hierboven reeds beschreven met € 0,5 miljoen. De eerder genoemde overschrijding van de onderhoudskosten (€ 0,6 miljoen) wordt vooral veroorzaakt door maatregelen op het gebied van de brandveiligheid.

#### **Vergelijking realisatie 2013 vs. realisatie 2012**

De huisvestingslasten in 2013 zijn € 4,3 miljoen hoger dan in 2012. De huurlasten zijn in 2013 € 2,3 miljoen hoger dan 2012. Dit is het gevolg van het niet meer in gebruik zijn van de huurlocatie James Wattstraat (Europahuis), waardoor de resterende huurlast geheel is genomen. De kosten voor onderhoud zijn € 1,4 miljoen hoger dan in 2012. Tot een bedrag van € 1,0 miljoen was dit voorzien in de begroting 2013. De kosten voor schoonmaak en beveiliging zijn € 0,7 miljoen hoger. Deze hogere realisatie was voorzien in de begroting 2013.

### **OVERIGE LASTEN**

#### **Vergelijking realisatie 2013 versus begroting 2013**

De overige lasten zijn € 3,4 miljoen lager dan begroot. Er is geen expliciet beroep gedaan op de Risico- en Innovatiemiddelen: effect € 3,2 miljoen.

### Vergelijking realisatie 2013 versus realisatie 2012

De overige lasten zijn in 2013 € 2,5 miljoen hoger dan in 2012. De lasten voor externe adviseurs zijn € 0,8 miljoen hoger dan in 2012. In 2013 zijn investeringsprojecten afgeboekt waarop € 0,5 miljoen kosten voor externe adviseurs waren geactiveerd. De lasten voor kantoorbehoeften zijn € 2,1 miljoen hoger dan in 2012. Deze hogere kantoorkosten waren deels voorzien in de begroting 2013 (circa € 1,0 miljoen). Daarnaast zijn de kosten voor kleine aanschaf hoger dan begroot (€ 0,8 miljoen), mede door ingebruikname van nieuwe locaties en verhuizingen. De lasten voor studievoorlichting zijn € 0,8 miljoen lager dan in 2012.

### FINANCIËLE BATEN EN LASTEN

De realisatie ligt in de lijn van de begroting. Deze post is goed voorspelbaar mede door het vastzetten van de gelden voor een jaar.

### FINANCIËLE POSITIE

De financiële positie kan als volgt worden samengevat:

Ultimo	2013	2012	2011	2010	2009
<i>(in miljoenen euro's)</i>					
Balanstotaal	468,3	450,3	452,4	442,4	373,1
Totale baten	362,7	330,9	326,4	309,4	284,1
Eigen vermogen	122,5	114,0	113,5	101,0	93,2
Percentage van het balanstotaal	26,2%	25,3%	25,1%	22,8%	25,0%
Percentage van de totale baten	33,8%	34,5%	34,8%	32,6%	32,8%
Rentabiliteit eigen vermogen	6,9%	0,4%	11,0%	7,6%	14,2%
Solvabiliteit	26,2%	25,3%	25,1%	22,8%	25,0%
Liquiditeit	0,9	1,2	1,5	1,9	1,7

Het saldo van de immateriële en materiële vaste activa is in vergelijking met 1 januari 2013 met € 38,7 miljoen gestegen. Dit wordt veroorzaakt door afschrijvingen en desinvesteringen van in totaal € 21,6 miljoen en een totaalbedrag aan investeringen van € 60,1 miljoen, waarvan € 40,2 miljoen betrekking heeft op de Amstelcampus.

De solvabiliteit, de verhouding tussen het eigen vermogen en het totale vermogen, is toegenomen van 25,3 procent in 2012 naar 26,2 procent in 2013. Het positieve resultaat van 2013 is toegevoegd aan het eigen vermogen. Het langlopend vreemd vermogen is met € 11,4 miljoen afgenomen. Hiervan is € 7,6 miljoen opgenomen onder de kortlopende schulden ten behoeve van de contractuele aflossingen op leningen. Daarnaast is € 3,6 miljoen, liquiditeitsvoorschot collegeleden, afgeboekt uit de langlopende schulden en opgenomen onder de niet in de balans opgenomen verplichtingen.

De liquiditeit is gedaald van 1,2 naar 0,9. Van de vlottende activa zijn de liquide middelen met € 20,7 miljoen gedaald. Deze daling van de liquiditeit is conform planning: een uitstroom van geldmiddelen wordt geïnvesteerd in onder andere de Amstelcampus en andere projecten.

### TREASURY BELEID

Door de hogeschool is in het verslagjaar een zorgvuldig en behoedzaam treasurybeleid gevoerd binnen de door de instelling vastgestelde beleidsrichtlijnen. Alle in dit kader verrichte transacties zijn te kwalificeren als binnen de door het ministerie van OCW vastgestelde Regeling 'beleggen en belenen door instellingen voor onderwijs en onderzoek'. Tevens voldoet de HvA aan de brief van de minister van OCW over het gebruik van derivaten bij onderwijssectoren d.d. 20 november 2012. De HvA maakt geen gebruik van derivaten. De overtollige middelen zijn conform planning in 2013 vastgezet in deposito's bij het ministerie van Financiën ter optimalisatie van de renteopbrengsten. Deze deposito's zijn ultimo 2013 vervallen. Het opnieuw vastzetten van de vrijgekomen liquide middelen (al dan niet voor langere periode, en in relatie tot het bouwproces Amstelcampus) is begin 2014 opgepakt.

# GECONSOLIDEERDE BALANS PER 31 DECEMBER 2013

(in miljoenen euro's)

De balans is na resultaatbestemming opgesteld.

	31-12-2013	31-12-2012
<b>1 Activa</b>		
<b>Vaste Activa</b>		
1.1 Immateriële vaste activa	14,5	15,9
1.2 Materiële vaste activa	329,1	289,0
1.3 Financiële vaste activa	1,4	1,2
<u>Totaal vaste activa</u>	<u>345,0</u>	<u>306,1</u>
<b>Vlottende Activa</b>		
1.4 Voorraden	0,0	0,0
1.5 Vorderingen	47,7	47,9
1.6 Effecten	0,0	0,0
1.7 Liquide middelen	75,6	96,3
<u>Totaal vlottende activa</u>	<u>123,3</u>	<u>144,2</u>
<b>Totaal activa</b>	<b><u>468,3</u></b>	<b><u>450,3</u></b>
<b>2 Passiva</b>		
2.1 Eigen vermogen	122,5	114,0
2.2 Voorzieningen	12,7	6,1
2.3 Langlopende schulden	199,1	210,5
2.4 Kortlopende schulden	134,0	119,7
<b>Totaal passiva</b>	<b><u>468,3</u></b>	<b><u>450,3</u></b>



# GECONSOLIDEERDE STAAT VAN BATEN EN LASTEN 2013

(in miljoenen euro's)

		<b>Begroting</b>	
	<b>2013</b>	<b>2013</b>	<b>2012</b>
<b>3</b>	<b>Baten</b>		
3.1	Rijksbijdragen	250,3	241,4
3.2	Overige overheidsbijdragen en subsidies	0,0	0,0
3.3	College-, cursus-, les- en examengelden	81,1	80,2
3.4	Baten werk in opdracht van derden	8,3	7,9
3.5	Overige baten	23,0	21,1
	Totaal baten	362,7	350,6
<b>4</b>	<b>Lasten</b>		
4.1	Personeelslasten	247,5	243,3
4.2	Afschrijvingen	21,5	21,7
4.3	Huisvestingslasten	32,4	29,2
4.4	Overige lasten	44,3	47,8
	Totaal lasten	345,7	342,0
	<b>Saldo baten en lasten</b>	<b>17,0</b>	<b>8,6</b>
<b>5</b>	<b>Financiële baten en lasten</b>		
	Financiële baten	0,5	0,5
	Financiële lasten	(9,0)	(9,4)
	<u>Saldo financiële baten en lasten</u>	(8,5)	(7,6)
	<b>Resultaat</b>	<b>8,5</b>	<b>0,0</b>
<b>6</b>	<b>Belastingen</b>	0,0	0,0
<b>7</b>	<b>Resultaat deelnemingen</b>	0,0	0,0
	<u>Resultaat na belastingen</u>	<b>8,5</b>	<b>0,0</b>
<b>8</b>	<b>Aandeel derden in resultaat</b>	0,0	0,0
	<u>Nettoresultaat</u>	<b>8,5</b>	<b>0,0</b>
<b>9</b>	<b>Buitengewoon resultaat</b>	0,0	0,0
	<b>Totaal resultaat</b>	<b>8,5</b>	<b>0,0</b>

# GECONSOLIDEERD KASSTROOMOVERZICHT 2013

(in miljoenen euro's)

		2013	2012
<b>Kasstroom uit operationele activiteiten</b>			
	Saldo Baten en Lasten	17,0	8,1
	Aanpassing voor:		
4.2	Afschrijvingen	21,5	21,1
2.2	Mutatie voorzieningen	6,6	(0,9)
	<i>Mutatie werkkapitaal</i>		
1.4	Voorraden	0,0	0,0
1.5	Vorderingen	0,2	(3,5)
2.4	Kortlopende schulden	14,3	6,0
	<i>Totaal kasstroom uit bedrijfsoperaties</i>	59,6	30,8
	Ontvangen interest	0,5	1,8
	Betaalde interest	(9,0)	(9,4)
	Buitengewoon resultaat	0,0	0,0
		(8,5)	(7,6)
	<b><u>Totaal kasstroom uit operationele activiteiten</u></b>	<b>51,1</b>	<b>23,2</b>
<b>Kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>			
1.1	Immateriële vaste activa		
	Investerings	(1,7)	(4,1)
	Desinvesterings	0,0	0,0
1.2	Materiële activa		
	Investerings	(58,4)	(46,1)
	Desinvesterings	(0,1)	0,7
1.3	Financiële vaste activa	(0,2)	(0,1)
	<b><u>Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten</u></b>	<b>(60,4)</b>	<b>(49,6)</b>
<b>Kasstroom uit financieringsactiviteiten</b>			
	Nieuw opgenomen leningen	0,0	0,0
2.3	Aflossing langlopende schulden	(11,4)	(7,7)
	<b><u>Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten</u></b>	<b>(11,4)</b>	<b>(7,7)</b>
	<b>Overige balansmutaties</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>
1.7	<b><u>Mutatie liquide middelen</u></b>	<b>(20,7)</b>	<b>(34,1)</b>

# GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

## ALGEMEEN

### Regelgeving en stelselwijziging

De geconsolideerde jaarrekening 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.

In de balans, de staat van baten en lasten en het kasstroomoverzicht zijn referenties opgenomen. Met deze referenties wordt verwezen naar de toelichting.

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

### Valuta

Alle bedragen zijn in miljoenen euro's tenzij anders vermeld. Door de presentatie in miljoenen euro's kan er sprake zijn van afrondingsverschillen.

### Consolidatie

In de consolidatie worden betrokken de Hogeschool van Amsterdam (HvA) en alle rechtspersonen waarin een meerderheidsbelang wordt gehouden, dan wel het College van Bestuur van de Hogeschool beslissende zeggenschap heeft (zie paragraaf 'Overzicht verbonden partijen').

De resultaten van nieuw verworven c.q. af te stoten rechtspersonen waarbij consolidatie aan de orde is, worden in de geconsolideerde resultaten verwerkt vanaf, respectievelijk tot aan het moment van verwerving of afstoting.

Samenwerkingsverbanden, niet zijnde rechtspersonen, worden proportioneel geconsolideerd, overeenkomstig de zeggenschapsverhoudingen (zie paragraaf 'Overzicht verbonden partijen' van de jaarrekening 2013). Dit betreft Centrum voor Nascholing Amsterdam (50%).

HES Consultancy BV is op liquidatiegrondslag opgesteld.

### 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 transactie koers. Ontvangsten en uitgaven uit hoofde van interest zijn opgenomen onder de kasstroom uit operationele activiteiten. Transacties waarbij geen instroom of uitstroom van kasmiddelen plaatsvindt, waaronder financiële leasing, zijn niet in het kasstroomoverzicht opgenomen. De betaling van de leasetermijnen uit hoofde van het financiële leasingcontract zijn voor het gedeelte dat betrekking heeft op de aflossing als een uitgave uit financieringsactiviteiten aangemerkt en voor het gedeelte dat betrekking heeft op de interest als een uitgave uit operationele activiteiten.

### Schattingen

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

### Subsidieprojecten

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

## BALANS

### Immateriële vaste Activa

Onder Immateriële vaste Activa is o.a. het volgende opgenomen: software programmering, vernieuwing werkplek en netwerk, ontwikkeling van de digitale leer- en werkomgeving (DLWO) en de ontwikkelkosten voor het nieuwe studenten informatie systeem (SIS). Immateriële vaste Activa worden gewaardeerd tegen vervaardigings- of verkrijgingsprijs, rekening houdend met eventuele bijzondere waardeverminderingen, en worden lineair afgeschreven op basis van de geschatte economische levensduur. De ontwikkelingskosten van informatiesystemen worden, met uitzondering van de inzet van eigen personeel daarop, geactiveerd en afgeschreven in 10 jaar (registratiesystemen) of 5 jaar (rapportagesystemen). De kosten van inzet eigen personeel bij de ontwikkeling worden opgenomen onder personele lasten in de staat van baten en lasten.

## **Materiële vaste Activa**

Materiële vaste Activa bestaan uit terreinen, gebouwen en verbouwingen en uit inventarissen en apparatuur. De terreinen en gebouwen die duurzaam door de Hogeschool worden gebruikt zijn opgenomen tegen de verkrijgingsprijs, rekening houdend met eventuele bijzondere waardeverminderingen. Als verkrijgingsprijs geldt de aankoopwaarde, vermeerderd met de direct na aankoop gemaakte kosten voor ingrijpende verbouwingen danwel de nieuwbouwkosten.

Bij afschrijving op de panden wordt een afschrijvingstermijn gehanteerd die varieert vanaf het moment van ingebruikname van 15 tot 60 jaar op lineaire basis.

Op terreinen in eigendom wordt niet afgeschreven. Voor de grond van de locatie Wibautstraat 3 te Amsterdam (Wibauthuis) geldt een afschrijvingstermijn van 100 jaar zijnde de afgekochte erfpachtcanon. 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.

Onderhoudskosten worden rechtstreeks verantwoord in de staat van baten en lasten. Er is geen sprake van verplichting tot groot onderhoud of herstel na afloop bij het gebruik van gehuurde panden/zaken. Indien dit wel aan de orde is, wordt dit vermeld onder de NIBOV.

Inventaris en apparatuur worden geactiveerd bij aanschaffingen boven de € 5.000,- 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 die varieert van 3 tot 10 jaar. Indien echter voor een bepaalde categorie van aanschaffingen sprake is van een benaderd ideaalcomplex (jaarlijkse vervanging van een proportioneel gedeelte van de apparatuur) worden de kosten rechtstreeks ten laste gebracht van het resultaat. Dit wordt toegepast bij PC's.

## **Financiële vaste activa**

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

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

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

De onder de financiële vaste activa opgenomen deelnemingen in groepsmaatschappijen en overige deelnemingen waarin invloed van betekenis kan worden uitgeoefend, worden gewaardeerd volgens de netto- vermogenswaardemethode. 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 vervolgwaaarding 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. Voor de na afwaardering van de vorderingen eventueel nog resterende negatieve waarde is in de enkelvoudige balans een voorziening deelneming opgenomen.

## **Bijzondere waardeverminderingen (Impairment)**

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. 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.

Ook voor financiële activa beoordeelt de instelling op iedere balansdatum of er objectieve aanwijzingen zijn voor bijzondere waardeverminderingen van een financieel actief of een groep van financiële activa. Bij objectieve aanwijzingen voor bijzondere waardeverminderingen bepaalt de instelling de omvang van het verlies uit hoofde van de bijzondere waardeverminderingen, en verwerkt dit direct in de winst-en-verliesrekening.

## **Consolidatie**

In de consolidatie worden de financiële gegevens van de HvA opgenomen, samen met haar groepsmaatschappijen en andere instellingen waarop zij een overheersende zeggenschap kan uitoefenen of waarover zij de centrale leiding heeft. Groepsmaatschappijen zijn rechtspersonen waarin de instelling overheersende zeggenschap, direct of indirect, kan uitoefenen doordat zij beschikt over de meerderheid van de stemrechten of op enig 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.

Wanneer er sprake is van een belang in een joint venture, dan wordt het desbetreffende belang proportioneel geconsolideerd. Van een joint venture is sprake indien als gevolg van een overeenkomst tot samenwerking de zeggenschap door de deelnemers gezamenlijk wordt uitgeoefend.

Een overzicht van de tot de eigen groep en de tot de fiscale eenheid behorende rechtspersonen en joint ventures is achter de toelichting op de geconsolideerde balans in dit verslag opgenomen.

### **Vorderingen en overlopende activa**

Onder de vlottende activa zijn de vorderingen opgenomen waarvan de looptijd in de regel niet langer dan een jaar bedraagt. Vorderingen zijn bij eerste verwerking gewaardeerd tegen reële waarde onder aftrek van noodzakelijk geachte voorzieningen voor het risico van oninbaarheid. Indien de ontvangst van de vordering is uitgesteld op grond van een verlengde overeengekomen betalingstermijn blijft de eerste waardering van toepassing.

### **Liquide middelen**

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

### **Eigen vermogen**

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

De bestemmingsfondsen zijn reserves met een beperktere bestedingsmogelijkheid, welke door derden zijn aangebracht. Voor een toelichting van het vermogen wordt verwezen naar het enkelvoudige deel van deze jaarrekening.

### **Voorzieningen**

Voorzieningen worden gevormd voor in rechte afdwingbare of feitelijke verplichtingen die op de balansdatum bestaan, waarbij het waarschijnlijk is dat een uitstroom van middelen noodzakelijk is en waarvan de omvang op betrouwbare wijze is te schatten. De voorzieningen worden gewaardeerd tegen de nominale waarde van de uitgaven die naar verwachting noodzakelijk zijn om de verplichtingen af te wikkelen, tenzij anders vermeld.

### **Voorziening jubilea en voormalig personeel**

Deze voorzieningen worden opgenomen voor de contante waarde van de verwachte lasten gedurende het dienstverband van de werknemers. Er wordt gebruik gemaakt van een rekenrente, welke gebaseerd is op het overzicht rentetarieven per 15 januari 2014 met een looptijd van 10 jaar van de Agentschap van de Generale Thesaurie.

### **Voorziening langdurig zieken**

Voor de verwachte nonproductiviteit van medewerkers die op de balansdatum langdurig ziek zijn en waarvan niet wordt verwacht dat zij in actieve dienst zullen terugkeren, is een voorziening getroffen, berekend uiterlijk tot twee jaar na de eerste ziekmelding.

### **Reorganisatievoorzieningen**

De HvA treft voorzieningen voor verplichtingen die voortvloeien uit reorganisaties waarover het bevoegd gezag vóór balansdatum een besluit heeft genomen en heeft gecommuniceerd. De verplichtingen bestaan uit toekomstige wachtgeldlasten die als gevolg van de reorganisaties kunnen ontstaan en uit de lasten van sociale plannen en andere regelingen die enerzijds gericht zijn op het voorkomen van gedwongen ontslagen en anderzijds op reductie van uitkeringslasten, alsmede lasten uit hoofde van personeel dat vrijgesteld is van prestaties. Bij de bepaling van de voorziening wordt rekening gehouden met veronderstellingen die vergelijkbaar zijn met de veronderstellingen die voor de voorziening 'voormalig personeel' worden gehanteerd. Dit betreft onder andere veronderstellingen inzake de kans dat medewerkers ander werk vinden en inzake de gemiddelde uitkeringsduur.

### **Langlopende schulden**

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

### **Kortlopende schulden**

Kort vreemd vermogen wordt gewaardeerd tegen reële waarde. Het kort vreemd vermogen heeft betrekking op het kort (voor minder dan een jaar) geleende geld van banken, inclusief de eventuele aflossingsverplichting in het eerste jaar van het lang vermogen. Onder kort vreemd vermogen worden voorts begrepen de kortlopende schulden en de vooruitfacturering op onderzoeksopdrachten (zie toelichting onder subsidieprojecten).

Onder kortlopende schulden zijn begrepen de aan het volgend exploitatiejaar toe te rekenen collegegelden van het lopende studiejaar. Deze zijn niet gesaldeerd met de nog in te vorderen collegegelden waarvoor een gespreide betalingsregeling geldt. Onder de kortlopende schulden vallen tevens de per balansdatum opgebouwde verplichtingen voor vakantietoelagen, verhoogd met sociale lasten. Indien de betaling van de schuld is uitgesteld op grond van een verlengde overeengekomen betalingstermijn blijft de eerste waardering van toepassing

## **EXPLOITATIEREKENING**

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

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

### **Rijksbijdragen**

De rijksbijdragen worden opgenomen conform de door de Ministerie vastgestelde toekenning. De rijksbijdrage en worden tijdsevenredig toegerekend aan het exploitatiejaar.

### **Collegegelden studenten**

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

### **Opbrengstverantwoording**

#### *Verlenen van diensten*

Verantwoording van opbrengsten uit de levering van diensten geschiedt naar rato van de geleverde prestaties, gebaseerd op de verrichte diensten tot aan de balansdatum in verhouding tot de in totaal te verrichten diensten.

#### *Projectopbrengsten en projectkosten*

Voor subsidie projecten, worden de projectopbrengsten en de projectkosten verwerkt als netto-omzet en kosten in de winst-en-verliesrekening naar rato van de verrichte prestaties per balansdatum (de 'Percentage of Completion'- methode. Resultaten uit hoofde van subsidieprojecten worden verantwoord in de exploitatierekening bij voltooiing van de opdracht (completion of contract), omdat veelal niet eerder met zekerheid vastgesteld kan worden of een project een positief resultaat zal hebben. Tussentijds gebleken verliezen worden direct in het resultaat verantwoord.

### **Periodiek betaalbare beloningen**

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

### **Pensioenverplichtingen**

De HvA heeft de toegezegde pensioenregeling bij het bedrijfstakpensioenfonds in de jaarrekening verwerkt volgens de verplichtingenbenadering. De HvA heeft een pensioenregeling bij Stichting Bedrijfspensioenfonds ABP. Op deze pensioenregeling zijn de bepalingen van de Nederlandse Pensioenwet van toepassing en worden op verplichte of contractuele basis premies betaald door de instelling. ABP hanteert het middelloon als pensioengevende salarisgrondslag. ABP probeert ieder jaar de pensioenen te verhogen met de gemiddelde stijging van de lonen in de sectoren overheid en onderwijs. Wanneer de dekkingsgraad lager is dan 105% vindt er geen indexatie plaats. 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.

De instelling heeft de toegezegd-pensioenregelingen bij bedrijfstakpensioenfonds verwerkt als zou sprake zijn van een toegezegde-bijdrageregeling.

### **Afschrijvingen**

Materiële en immateriële vaste activa wordt vanaf het moment van ingebruikneming afgeschreven over de verwachte toekomstige gebruiksduur van het actief. Over terreinen wordt niet afgeschreven.

Boekwinsten en -verliezen bij verkoop van materiële en immateriële vaste activa zijn begrepen onder de afschrijvingen.

### **Rentebaten en rentelasten**

Rentebaten en rentelasten worden tijdsevenredig verwerkt, rekening houdend met de effectieve rentevoet van de betreffende activa en passiva.

## FINANCIËLE INSTRUMENTEN EN RISICOBEBEERSING

De HvA is voornamelijk werkzaam in Nederland en loopt geen valutarisico's.

De HvA maakt geen gebruik van derivaten. Indien dit wel van toepassing zou zijn, zal de reële waarde de boekwaarde benaderen (art. 2:381b BW, RJ 290.943).

De HvA loopt risico's ten aanzien van de waardering van vorderingen, opgenomen onder financiële vaste activa. Zij beheerst het marktrisico door de naleving van de Regeling Beleggen en Belenen. Daarnaast loopt zij renterisico over de rentedragende vorderingen (met name onder financiële vaste activa en liquide middelen) en rentedragende langlopende en kortlopende schulden (waaronder schulden aan kredietinstellingen).

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

De HvA heeft geen significante concentraties van kredietrisico.

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

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

# UITSPLITSING VAN DE ONDERSCHIEDEN POSTEN VAN DE GECONSOLIDEERDE BALANS VASTE ACTIVA

(in miljoenen euro's)

	Aanschafprijs 01-01-2013	Afschrijving cumulatief 01-01-2013	Boekwaarde 01-01-2013	Investerings	Desinvesteringen	Afschrijvingen	Aanschafprijs 31-12-2013	Afschrijving cumulatief 31-12-2013	Boekwaarde 31-12-2013
<b>1.1 Immateriële vaste activa</b>									
Ontwikkelingskosten	23,5	(7,6)	15,9	1,7	0,0	(3,1)	25,2	(10,7)	14,5
<b>Totaal immateriële vaste activa</b>	<b>23,5</b>	<b>(7,6)</b>	<b>15,9</b>	<b>1,7</b>	<b>0,0</b>	<b>(3,1)</b>	<b>25,2</b>	<b>(10,7)</b>	<b>14,5</b>
<b>1.2 Materiële vaste activa</b>									
Gebouwen, terreinen en verbouwingen	279,7	(73,2)	206,5	33,7	0,0	(13,0)	313,4	(86,2)	227,2
Inventaris en apparatuur	64,1	(46,9)	17,2	6,3	(0,1)	(5,4)	70,5	(52,3)	18,2
In uitvoering en vooruitbetalingen	65,3	0,0	65,3	18,4	0,0	0,0	83,7	0,0	83,7
<b>Totaal materiële vaste activa</b>	<b>409,1</b>	<b>(120,1)</b>	<b>289,0</b>	<b>58,4</b>	<b>(0,1)</b>	<b>(18,4)</b>	<b>467,6</b>	<b>(138,5)</b>	<b>329,1</b>

De WOZ waarden liggen in lijn met de boekwaarde van de panden. Uitzondering hierop zijn de panden die recent zijn gerenoveerd in het kader van de Amstelcampus. Voor deze panden ligt de boekwaarde beduidend hoger dan de WOZ waarde omdat er nog geen recente taxatie ter bepaling van de WOZ waarde heeft plaatsgevonden.

In 2013 is vanuit de rubriek in uitvoering en vooruitbetalingen in gebruik genomen en naar de volgende rubrieken overgeheveld:

Ontwikkelingskosten	2,1
Gebouwen, terreinen en verbouwingen	31,3
Inventaris en apparatuur	4,3
<b>Totaal</b>	<b>37,7</b>

De investeringen in inventaris en apparatuur betreffen voornamelijk vervangingsinvesteringen van verouderde bedrijfsmiddelen. In 2013 hebben enkele impairments plaatsgevonden. Deze worden toegelicht bij de afschrijvingskosten in paragraaf 'Uitsplitsing van de onderscheiden posten van de geconsolideerde exploitatierekening' (overzicht 4.2: Afschrijvingen).

In bovenstaande tabel is met betrekking tot de nieuwbouw Amstelcampus opgenomen:

Stand per 31 december 2012	188,0
Investerings	40,2
Afboeking ten laste van exploitatie	(0,3)
<b>Stand per 31 december 2013</b>	<b>227,9</b>

Deze € 227,9 miljoen kan worden verdeeld in € 10,7 miljoen inzake investeringen met betrekking tot tijdelijke huisvesting en € 217,2 miljoen met betrekking tot de nieuwbouw van de Amstelcampus. De overige nieuwe investeringen bij gebouwen betreffen aanpassingen en verbouwingen in bestaande panden.

Het bedrag aan totale investeringen zijn met € 5,7 miljoen verminderd in verband met terug te vorderen BTW. Deze heeft voor € 2,0 miljoen betrekking op de rubriek gebouwen, terreinen en verbouwingen en voor € 3,7 miljoen betrekking op de rubriek in uitvoering en vooruitbetalingen.



## VASTE ACTIVA (VERVOLG)

(in miljoenen euro's)

	Boekwaarde 01-01-2013	Investerings en verstrekte leningen	Desinvesterings en afgeloste leningen	Resultaat deelnemingen	Boekwaarde 31-12-2013
<b>1.3 Financiële vaste activa</b>					
Overige vorderingen	1,2	0,2	0,0	0,0	1,4
<b><u>Totaal financiële vaste activa</u></b>	<b>1,2</b>	<b>0,2</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>1,4</b>

Ter zekerheidstelling van de aangegane lening voor de locatie Fraijlemaborg is als bankgarantie een deposito van € 1,2 miljoen uitgezet met een minimale looptijd van 15 jaar. De bankgarantie is gestart in 2003 en zal eindigen in 2033. De mutatie in 2013 betreft een lening aan Sportexploitatie maatschappij C.V.

# VOORRADEN EN VORDERINGEN

(in miljoenen euro's)

## 1.4 Voorraden

De Hogeschool van Amsterdam heeft geen voorraden.

	31-12-2013	31-12-2012
<b>1.5 Vorderingen</b>		
Debiteuren	3,0	2,6
Studenten / deelnemers / cursisten	30,1	36,1
Overige vorderingen		
Personeel	0,1	0,7
Overige <sup>1</sup>	7,6	0,8
Subtotaal overige vorderingen	7,7	1,5
Overlopende activa		
Vooruitbetaalde kosten <sup>2</sup>	6,7	7,2
Overige overlopende activa <sup>1 en 2</sup>	2,0	2,2
Subtotaal overlopende activa	8,7	9,4
Af: Voorzieningen wegens oninbaarheid		
Stand per 1-1	1,7	2,1
Onttrekking	(0,4)	(0,6)
Dotatie	0,5	0,2
Subtotaal af: voorziening wegens oninbaarheid	1,8	1,7
<b>Totaal vorderingen</b>	<b>47,7</b>	<b>47,9</b>

1 Om het inzicht te vergroten zijn cijfers 2012 aangepast tussen Overige onder Overige vorderingen en Overige overlopende activa. Dit betreft nog te ontvangen opbrengsten welke vorig jaar onder Overige bij Overige vorderingen was opgenomen.

2 Om het inzicht te vergroten zijn cijfers 2012 aangepast tussen Vooruitbetaalde kosten en Overige overlopende activa. Dit betreft overige vooruitbetaalde kosten welke vorig jaar onder Overige overlopende activa was opgenomen.

De vorderingen zijn per 31 december 2013 met € 0,2 miljoen afgenomen. Deze daling is met name veroorzaakt door:

- Een lagere vordering op studenten van € 6,0 miljoen door het invoegen van een extra incassomoment (van 9 naar 10 incassomomenten). In 2012 startte de incasso in september, vanaf 2013 start de incasso vanaf augustus.
- Een lagere overige vordering op personeel van € 0,6 miljoen, omdat de Hogeschool van Amsterdam is gestopt met het collectief regelen van OV-abonnementen voor medewerkers.
- Onder overige (overige) vorderingen is € 6,2 miljoen opgenomen in verband met terug te vorderen BTW. Daarnaast is er een toename van € 0,5 miljoen in verband met de samenwerkingsverbanden van de Hogeschool van Amsterdam met derden.
- Een verlaging van de vooruitbetaalde kosten van € 0,6 miljoen, omdat de vooruitbetaalde kosten 2012 relatief hoog waren.

Alle vorderingen hebben een resterende looptijd korter dan een jaar. De bovenstaande vorderingen zijn gepresenteerd na aftrek van een voorziening van € 1,8 miljoen (ultimo 2012: € 1,7 miljoen).

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.

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

Onderhanden werk inzake subsidieprojecten kan op twee plaatsen in de balans verschijnen; onder de vooruitbetaalde kosten indien voor een project tot ultimo balansdatum méér subsidiale 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 subsidiale kosten is gemaakt. De uitsplitsing op balansdatum ziet er als volgt uit:

	<b>31-12-2013</b>	<b>31-12-2013</b>
Vooruitbetaalde kosten <sup>1</sup>	1,3	0,4
Vooruitgefactureerd <sup>2</sup>	(4,9)	(2,4)
Saldo onderhanden werk inzake subsidieprojecten	(3,6)	(2,0)

De belangrijkste oorzaak van de toename op de post vooruitgefactureerd is toe te schrijven aan het opstarten van nieuwe projecten. Op de in 2013 opgestarte projecten heeft een totale bevoorschotting plaatsgevonden van € 2,7 miljoen. Op dezelfde projecten is voor € 0,7 miljoen aan activiteiten uitgevoerd. Het verschil is opgenomen onder de post vooruitgefactureerd.

1 Het bedrag van € 1,3 miljoen maakt onderdeel uit van het totaalbedrag aan Vooruitbetaalde kosten.

2 Vergelijkende cijfers 2012 zijn aangepast. Dit wordt toegelicht bij de kortlopende schulden in paragraaf 'Uitsplitsing van de onderscheiden posten van de geconsolideerde balans' (overzicht 2.4: Kortlopende schulden).

# EFFECTEN EN LIQUIDE MIDDELEN

(in miljoenen euro's)

## 1.6 Effecten

De Hogeschool van Amsterdam heeft geen effecten.

	31-12-2013	31-12-2012
<b>1.7 Liquide middelen</b>		
Tegoeden op bank- en girorekeningen	75,6	9,7
Deposito's	0,0	86,6
<b><u>Totaal liquide middelen</u></b>	<b><u>75,6</u></b>	<b><u>96,3</u></b>

De middelen zijn uitgezet bij Ministerie van Financiën via schatkistbankieren. De afname in 2013 is met name toe te schrijven aan de investeringen in de Amstelcampus.

De overtollige middelen zijn conform planning vastgezet in deposito's bij het Ministerie van Financiën ter optimalisatie van de rente opbrengsten. Deze deposito's zijn ultimo 2013 vervallen. Het opnieuw vastzetten van de vrijgekomen middelen (al dan niet voor een langere periode en in relatie tot bouwproces Amstelcampus) zal begin 2014 plaatsvinden.

De liquide middelen staan ter vrije beschikking van de instelling.

## EIGEN VERMOGEN

(in miljoenen euro's)

	Stand per 01-01-2013	Resultaat	Overige mutaties	Stand per 31-12-2013
<b>2.1 Eigen vermogen</b>				
Algemene reserve	112,2	5,0	0,0	117,2
Bestemmingsreserve (publiek)	0,0	3,6	0,0	3,6
Bestemmingsfonds (privaat)	1,8	(0,1)	0,0	1,7
<b>Totaal eigen vermogen</b>	<b>114,0</b>	<b>8,5</b>	<b>0,0</b>	<b>122,5</b>
<b>Uitsplitsing</b>				
<b>2.1.5 Bestemmingsfonds (privaat)</b>				
- Waarborgfonds	0,7	0,0	0,0	0,7
- Doelvermogen Archiefschool	1,1	(0,1)	0,0	1,0
<b>Totaal bestemmingsfonds (privaat)</b>	<b>1,8</b>	<b>(0,1)</b>	<b>0,0</b>	<b>1,7</b>

Per 19 december 2008 is de Stichting Archiefschool gefuseerd met de Hogeschool van Amsterdam, waarbij de Hogeschool van Amsterdam het vermogen van de Stichting Archiefschool onder algemene titel heeft verkregen. In navolging hiervan heeft de Hogeschool van Amsterdam in november 2008 gezamenlijk met de Stichting Archiefschool een overeenkomst afgesloten met de Koninklijke Vereniging van Archivarissen in Nederland ter bescherming van het doelvermogen van de Stichting Archiefschool. Overeen is gekomen dat het doelvermogen uitsluitend zal worden ingezet voor de beroepsgerichte scholing en vorming van archivariissen, archiefassistenten en informatieverzorgers, alsmede de bevordering van de beoefening en ontwikkeling van de archiefwetenschap. Tevens is afgesproken dat het doelvermogen kan worden aangewend voor de financiële afwikkeling van eventueel voormalige medewerkers van de Archiefschool.

Tenslotte heeft het bestuur van de Koninklijke Vereniging van Archivarissen in Nederland ermee ingestemd om het doelvermogen van de Stichting Archiefschool aan te wenden voor de financiering van de kosten die samenhangen met het lectoraat Digital Archiving and Compliance. Voor 2013 is hiervoor € 0,1 miljoen van het doelvermogen onttrokken.

De reserve Waarborgfonds is in 1993 gevormd in het kader van het door de hogescholen ingestelde waarborgfonds bij de invoering van de OKF operatie in 1993. De hogescholen zijn daarbij verplicht een voorziening ter grootte van 1% van de normatieve rijksbijdrage over 1993 aan te houden.

In de Algemene Vergadering van de HBO-Raad van 2 december 2010 is een principe-besluit genomen tot opheffing van het fonds per 2013. In het voorjaar van 2011 heeft het bestuur van de HBO-Raad de besluitvorming over de opheffing van het Waarborgfonds afgerond. De opheffing is in 2013 nog niet gerealiseerd. Bij opheffing van het Waarborgfonds zal deze bestemmingsreserve worden toegevoegd aan de Algemene reserve.

Om de in 2013 niet bestede Selectieve Middelen inzichtelijk te houden en toe te kunnen wijzen aan de juiste activiteiten is hiervoor een bestemmingsreserve gevormd van € 3,6 miljoen.

# VOORZIENINGEN

(in miljoenen euro's)

	Stand per 01-01-2013	Dotaties	Onttrekkingen	Vrijval	Rente mutatie (bij contante waarde)	Stand per 31-12-2013	Kortlopend deel < 1 jaar	Langlopend deel > 1 jaar
<b>2.2 Voorzieningen</b>								
Personeelsvoorzieningen								
- Voormalig personeel	4,2	2,1	(1,5)	0,0	0,1	4,8	2,0	2,8
- Jubileum	1,4	0,1	(0,1)	0,0	0,0	1,4	0,1	1,3
- Langdurig zieken	0,5	0,5	(0,6)	0,0	0,0	0,4	0,4	0,0
- Reorganisatie	0,0	6,1	0,0	0,0	0,0	6,1	2,2	3,9
Subtotaal personeelsvoorzieningen	6,1	8,8	(2,2)	0,0	0,1	12,7	4,7	8,0
<b>Totaal voorzieningen</b>	<b>6,1</b>	<b>8,8</b>	<b>(2,2)</b>	<b>0,0</b>	<b>0,1</b>	<b>12,7</b>	<b>4,7</b>	<b>8,0</b>

Onder de voorziening voormalig personeel zijn de verplichtingen inzake flexibele pensioenuitkeringen (fpu), alsmede wachtgeld en andere afvloeiingskosten van personeel opgenomen. De voorziening voormalig personeel is bepaald op basis van de toekomstige verplichtingen en is contant gemaakt met hantering van een rekenrente van 2,17% (2012: 1,7%).

Per 1 januari 2008 is de Regeling jaarverslaggeving onderwijs van toepassing geworden, waaronder de RJ 271.4 inzake zogenaamde "Andere uitgestelde beloningen", zoals jubileumuitkeringen. De Hogeschool heeft het saldo van de contante waarde van de verplichtingen met een rekenrente van 2,17% als voorziening op de balans opgenomen.

Op grond van RJ 271.205 is een voorziening op de balans opgenomen voor de op balansdatum bestaande verplichtingen tot het in de toekomst doorbetalen van beloningen aan personeelsleden die op balansdatum naar verwachting blijvend geheel of gedeeltelijk niet in staat zijn om werkzaamheden te verrichten door ziekte of arbeidsongeschiktheid.

Het Domein Economie en Management wordt anders georganiseerd. De omvang van de voorgenomen reorganisatievoorziening is € 6,1 miljoen over de periode 2014 tot en met 2018.

# LANGLOPENDE SCHULDEN

(in miljoenen euro's)

	Hoofdsom	Stand per 01-01-2013	Aangeane leningen	Aflossingen en overige mutaties	Stand per 31-12-2013	Looptijd 1-5 jaar	Kortlopend looptijd > 5 jaar	Rentevoet
<b>2.3 Langlopende schulden</b>								
Kredietinstellingen								
- Leningen Bank Nederlandse Gemeenten	43,1	34,8	0,0	(0,4)	34,4	11,7	22,7	5,12%
- Van der Vorm Vastgoed BV	8,5	1,1	0,0	(1,1)	0,0	0,0	0,0	4,30%
Subtotaal kredietinstellingen	51,6	35,9	0,0	(1,5)	34,4	11,7	22,7	
OC&W	3,6	3,6	0,0	(3,6)	0,0	0,0	0,0	-
Overige langlopende schulden								
- Leningen Ministerie van Financiën	190,0	171,0	0,0	(6,3)	164,7	25,4	139,3	4,11%
Subtotaal overige langlopende schulden	190,0	171,0	0,0	(6,3)	164,7	25,4	139,3	
<b>Totaal langlopende schulden</b>	<b>245,2</b>	<b>210,5</b>	<b>0,0</b>	<b>(11,4)</b>	<b>199,1</b>	<b>37,1</b>	<b>162,0</b>	

In het kader van de beoogde realisatie van de Amstelcampus is met het Ministerie van Financiën een lening aangegaan met een hoofdsom van € 190,0 miljoen. Deze lening heeft een looptijd van 30 jaar. In verband met de financieringsbehoefte is de lening gesplitst in een tweetal leningen. Lening 1 dekt de lange termijn financieringsbehoefte en heeft een omvang van € 151,0 miljoen tegen een rentepercentage van 4,10%. Lening 2 dekt de korte termijn financieringsbehoefte en heeft een omvang van € 39,0 miljoen tegen een rentepercentage van 4,15%. De hoofdsom wordt opgenomen in meerdere tranches. Per 1 oktober 2010 is de volledige hoofdsom van € 190,0 miljoen opgenomen. Tot zekerheid voor de voldoening van de hoofdsom is het recht van hypotheek verleend.

De leningen van de Bank Nederlandse Gemeenten N.V. betreffen drie leningen die zijn aangegaan ten behoeve van de realisatie van een tweetal onroerend goed objecten (op de Dr. Meurerlaan en Fraijlemaborg te Amsterdam). De totale leningen bedroegen € 43,1 miljoen en de rentepercentages variëren van 4,69% tot 5,54%. De looptijden zijn tot 2018 en tot 2036. De zekerheden hebben betrekking op:

- Annuïtaire lening Dr. Meurerlaan: Hypothecaire zekerheid en
- Leningen Fraijlemaborg: Hypothecaire zekerheid.

Bij de invoering van de bekostiging voor het Hoger Onderwijs in 1988 is, in verband met de mogelijkheid tot gespreide inning van collegegeld, door het Ministerie van OCW een permanent liquiditeitsvoorschot beschikbaar gesteld van € 3,6 miljoen. Het betreft een voorwaardelijke verplichting en hoeft niet terugbetaald te worden in het geval dat aan de voorwaarden voldaan blijft. Het bedrag is opgenomen onder Niet in de balans opgenomen verplichtingen. Deze schuld is vrijgefallen in de overige baten.

Van de langlopende schulden is contractueel in 2013 € 7,8 miljoen opgenomen onder de kortlopende schulden.

# KORTLOPENDE SCHULDEN

(miljoenen euro's)

	31-12-2013	31-12-2012
<b>2.4 Kortlopende schulden</b>		
Kredietinstellingen	7,8	10,7
Vooruitgefactureerde en -ontvangen termijnen OHW <sup>1</sup>	4,9	2,4
Crediteuren	18,6	5,9
Belastingen en premies sociale verzekeringen		
Loonheffing	10,6	10,3
Omzetbelasting	0,5	0,2
Premies sociale verzekeringen	0,6	(0,1)
Subtotaal Belastingen en premies sociale verzekeringen	11,7	10,4
Schulden ter zake van pensioenen	3,3	3,1
Overige kortlopende schulden	2,6	0,3
Overlopende passiva		
Vooruitontvangen college- en les gelden	59,3	53,6
Vooruitontvangen subsidies OC&W geoormerkt <sup>1</sup>	1,2	1,9
Vooruitontvangen termijnen	1,8	2,5
Vakantiegeld en -dagen	7,6	7,2
Rente	4,1	4,2
Overige	11,1	17,5
Subtotaal overlopende passiva	85,1	86,9
<b>Totaal kortlopende schulden</b>	<b>134,0</b>	<b>119,7</b>

1 Om het inzicht te vergroten zijn vergelijkende cijfers aangepast. In 2012 waren de vooruitontvangen subsidies OC&W geoormerkt (aansluiting Model G) opgenomen onder Vooruit gefactureerde en -ontvangen termijnen OHW.



De kortlopende schulden zijn per 31 december 2013 met € 14,3 miljoen toegenomen. Deze stijging is met name veroorzaakt door:

- Een lagere verplichting aan de kredietinstellingen van € 2,9 miljoen ten opzichte van 2012. De aflossingsverplichting ultimo 2013 is conform het aflossingsschema van de langlopende leningen o/g.
- Omdat er, ten opzichte van 2012 € 2,2 miljoen meer is vooruitgefactureerd op subsidieprojecten dan er aan subsidiabele kosten is gemaakt.
- Een hogere post crediteuren van € 12,7 miljoen waarvan € 6,0 miljoen betrekking heeft op bouw en ontwikkeling voor de Amstelcampus en de upgrade Leeuwenburg. Daarnaast staat er ultimo 2013 € 1,3 miljoen open voor gefactureerde verrekening wederzijdse inzet met de Universiteit van Amsterdam. Hiervan heeft € 0,6 miljoen betrekking op 2012. Tevens is door invoering van de digitale facturenworkflow en tijdsverschillen sprake van een toename van de post crediteuren.
- Een hogere verplichting voor premies sociale verzekeringen van € 0,7 miljoen in verband met een verhoging van de reservering sociale lasten op de reservering vakantiegeld ultimo 2013.
- Een hogere post overige kortlopende schulden van € 2,3 miljoen in verband met nog te factureren kosten voor verrekening wederzijdse inzet met de Universiteit van Amsterdam.
- Een stijging van de vooruitontvangen college- en les gelden als gevolg van een toename van het aantal studenten en verhoging van het collegegeldtarief voor het collegejaar 2013/2014.
- Verlaging van de post "overige" onder de overlopende passiva van € 6,4 miljoen. Per ultimo 2012 is voor € 3,8 miljoen transitoria opgenomen, echter nog niet gefactureerd. Door invoering van de digitale facturenworkflow in 2013 worden de ontvangen facturen direct ingeboekt. Dit geeft een toename van de post crediteuren. Tevens was onder de post "overige" per 31 december 2012 de eenmalige CAO uitkering van € 1,2 miljoen als verplichting opgenomen.

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

Onderhanden werk inzake subsidieprojecten kan op twee plaatsen in de balans verschijnen; onder de vooruitbetaalde kosten indien voor een project tot ultimo balansdatum méér subsidiale 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 subsidiale kosten is gemaakt. De uitsplitsing op balansdatum ziet er als volgt uit:

	<b>31-12-2013</b>	<b>31-12-2013</b>
Vooruitgefactureerd	(4,9)	(2,4)
Vooruitbetaalde kosten	1,3	0,4
Saldo onderhanden werk inzake subsidieprojecten	(3,6)	(2,0)

In vooruitontvangen termijnen is voor het Sirius programma het bedrag ad € 1,3 miljoen opgenomen voor het saldo nog te besteden ultimo 2013, zie Model G.

De belangrijkste oorzaak van de toename op de post vooruitgefactureerd is toe te schrijven aan het opstarten van nieuwe projecten. Op de in 2013 opgestarte projecten heeft een totale bevoorschotting plaatsgevonden van € 2,7 miljoen. Op dezelfde projecten is voor € 0,7 miljoen aan activiteiten uitgevoerd. Het verschil is opgenomen onder de post vooruitgefactureerd.

# MODEL G

(in duizenden euro's)

G1 Verantwoording van subsidies zonder verrekeningsclausule

Geen subsidies van toepassing

G2 Verantwoording van subsidies met verrekeningsclausule

G2-A Aflopend ultimo 2013

Omschrijving	Toewijzing kenmerk	Toewijzing datum	Bedrag van de toewijzing	Lasten in 2013	Ontvangen saldo ultimo 2013	Totale lasten ultimo 2013	Saldo ultimo 2013
<b>Totaal</b>		<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>

G2-B Doorlopend tot in een volgend verslagjaar

Omschrijving	Toewijzing kenmerk	Toewijzing datum	Bedrag van de toewijzing	Saldo ultimo 2012	Ontvangen in 2013	Lasten in 2013	Ontvangen ultimo 2013	Totale lasten ultimo 2013	Saldo nog te besteden ultimo 2013
Sirius programma	OND/ODB-09/ 141554 U	17-12-2009	3.043,0	1.867,1	208,0	817,1	3.043,0	1.785,0	1.258,0
Communities of Practice	OND/ODB-09/ 85490 M	10-09-2009	900,0	0,0	0,0	(28,0)	900,0	928,0	(28,0)
Stimuleringsregeling Krachtig meesterschap									
<b>Totaal</b>			<b>3,943,0</b>	<b>1.867,1</b>	<b>208,0</b>	<b>789,1</b>	<b>3.943,0</b>	<b>2.713,0</b>	<b>1.230,0</b>

## SIRIUS PROGRAMMA

In het kader van het Sirius programma ontwikkelt de Hogeschool van Amsterdam excellentie- en honoursprogramma's en biedt aan curricula voor excellente studenten. Het project loopt door in 2013 en is verlengd tot en met 2014.

## COMMUNITIES OF PRACTICE

In het kader van de stimuleringsregeling Krachtig Meesterschap wil de Hogeschool van Amsterdam een structuur ontwerpen en implementeren van CoPs van studenten, leraren en lerarenopleidingen met als focus de bevordering van inhoudelijke verdieping.

## NIET IN DE BALANS OPGENOMEN VERPLICHTINGEN EN RECHTEN

De grootste niet uit de balans bijkomende 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. Hetzelfde geldt voor andere verplichtingen die tot de normale exploitatie van de instelling behoren en daaruit normaal gesproken ook betaald worden. Onderstaand overzicht toont de waarde van de meerjarige rechten en verplichtingen uit hoofde van lopende zakelijke overeenkomsten.

<b>(geconsolideerd)</b> (bedragen in miljoenen euro's)		<b>2013</b>			
<b>Omschrijving</b>		<b>&lt; 1 jaar</b>	<b>1-5 jaar</b>	<b>&gt; 5 jaar</b>	<b>Totaal</b>
Personele regelingen		0,7	0,0	0,0	0,7
Huurkosten		7,1	2,8	0,0	9,9
Onderhoudscontracten		1,2	1,2	0,0	2,4
Telefonie		0,3	0,8	0,0	1,1
Sponsoring		0,1	0,2	0,0	0,3
ICT-verplichtingen		2,9	0,6	0,0	3,5
Abonnementen		0,2	0,3	0,0	0,5
Amstel Campus		30,8	2,1	0,0	32,9
Externe diensten div.		0,2	0,0	0,0	0,2
Liquiditeitsvoorschot OC&W - collegegelden		0,0	0,0	3,6	3,6
<b>Verplichtingen</b>		<b>43,5</b>	<b>8,0</b>	<b>3,6</b>	<b>55,1</b>
18 Waarborgfonds		2,1	0,0	0,0	2,1
<b>Rechten</b>		<b>2,1</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>2,1</b>

### De huurkosten zijn als volgt opgebouwd:

	< 1 jaar	1-5 jaar
Huur Kroonhof Duivendrechtsekade 40-42	0,2	0,1
Huur Kroonjuweel Duivendrechtsekade 36-38	0,5	0,3
Huur Jan Bommerhuis Wibautstraat 82-86	1,2	0
Huur Europahuis James Wattstraat	0	0
Huur Leeuwenburg Weesperzijde	2,6	0
Huur Kroonstaete Wenckebachweg	2,6	2,4
	<u>7,1</u>	<u>2,8</u>

Per 31 december 2013 bedragen de door de Hogeschool ten behoeve van derden verstrekte bankgaranties in totaal € 3,2 miljoen. De onderstaande tabel geeft een specificatie van de verstrekte bankgaranties conform standaard bankverklaring ultimo 2013:

<b>Begunstigde</b>	<b>Afgiftedatum</b>	<b>Bedrag van de bankgarantie</b>
Einunddreissigste Sachwe	20-09-2006	€ 768.786
EEG	27-04-1995	€ 63.417
Gemeente Almere	27-08-2008	€ 183.500
BV Handels Kroonenberg	18-07-2006	€ 308.331
Tasman Properties CV	28-11-2013	€ 610.012
Stichting waarborgfonds	14-09-1999	€ 213.339
European Commission DC	13-02-2004	€ 102.035
Tasman Properties CV	22-03-2013	€ 153.946
Tasman Properties CV	22-03-2013	€ 53.431
RiverEstate Property BV	20-08-2008	€ 62.625
Stg. Waarborgfonds HBO	27-04-1995	€ 663.427
		<u>€ 3.182.849</u>

Ten opzichte van 31 december 2012 is de gezamenlijke omvang van de bankgaranties met € 0,8 miljoen toegenomen als gevolg van wijzigingen huurcontracten:

- Vervanging Einundreissigste Sachwe garantie van € 0,8 miljoen (tbv huur Wenkebachweg) in lagere garantie Tasman Properties BV van € 0,6 miljoen. Omdat deze vervanging eind 2013 heeft plaats gevonden, was de intrekking van de oorspronkelijke garantie nog niet verwerkt in de standaardbankverklaring ultimo 2013.
- Twee nieuwe garanties Tasman Properties tbv huur panden Duivendrechtse Kade.

Bij de invoering van de bekostiging voor het Hoger Onderwijs in 1988 is, in verband met de mogelijkheid tot gespreide inning van collegegeld, door het Ministerie van OCW een permanent liquiditeitsvoorschot beschikbaar gesteld van € 3,6 miljoen. Het betreft een voorwaardelijke verplichting en hoeft niet terugbetaald te worden in het geval dat aan de voorwaarden voldaan blijft.

Daarnaast heeft de Hogeschool van Amsterdam in 2005 ten behoeve van Sportexploitatie maatschappij HvA BV, dochteronderneming van HvA Holding BV, een bankgarantie aan ABN AMRO verstrekt van € 900.000 ten behoeve van de bancaire financiering van Sportexploitatie maatschappij HvA BV. Het bedrag van de bankgarantie daalt naar rato van de aflossingen van de financiering.

### **(MEERJARIGE) FINANCIËLE VERPLICHTINGEN**

De Hogeschool heeft gebruik gemaakt van de mogelijkheid een toegezegd-pensioenregeling te verwerken als een toegezegde-bijdrageregeling. Dientengevolge zijn de risico's verbonden aan deze pensioenregeling niet tot uitdrukking gebracht in de balans.

Vanwege de negatieve vermogensposities ultimo 2013 alsmede het negatieve resultaat over het boekjaar 2013 is door de Hogeschool een garantiestelling verstrekt aan 5 met de Hogeschool verbonden entiteiten. De Hogeschool heeft ten behoeve van de entiteiten een brief tot waarborg van de continuïteit verstrekt voor tenminste de periode tot 31 december 2014.

### **NIET IN DE BALANS OPGENOMEN RECHTEN**

In 2011 heeft de HBO-Raad het besluit genomen om het Waarborgfonds op te heffen en tot uitkering overgaan, onder de voorwaarde dat alle garantiestellingen beëindigd zouden zijn. Het aandeel van de HvA in het uit te keren bedrag was € 4,7 miljoen. Vooruitlopend op de opheffing van het fonds is in 2013 is over gegaan tot het uitkeren van het overtollige garantie vermogen. De HvA heeft in 2013 een bedrag van € 2,6 miljoen ontvangen uit garantie vermogen, deze is als bate verwerkt in de jaarrekening 2013.

Het Waarborgfonds is niet opgeheven in 2013 omdat nog niet alle garantiestellingen zijn beëindigd. Om die reden is in 2013 de resterende € 2,1 miljoen niet uitgekeerd aan de HvA. In overeenstemming met de Vereniging van Hogescholen, afgestemd met de accountantskantoren is conform de aangegeven gedragslijn de restant vordering opgenomen onder NIBOR.

# UITSPLITSING VAN DE ONDERSCHIEDEN POSTEN VAN DE GECONSOLIDEERDE EXPLOITATIEREKENING OVERHEIDSBIJDRAGEN

(in miljoenen euro's)

	2013	2012
<b>3.1 Rijksbijdragen</b>		
Rijksbijdragen OCW <sup>1</sup>	249,1	228,3
Overige subsidies OCW		
Geoomerkte subsidies <sup>1</sup>	1,2	3,6
<b>Totaal rijksbijdragen</b>	250,3	231,9

1 Cijfers 2012 zijn aangepast tussen Rijksbijdragen en Overige subsidies OCW. Dit betreft 'Subsidie voor studieverlof HBO' welke vorig jaar onder Rijksbijdrage was opgenomen.

De Rijksbijdrage is onderverdeeld in reguliere prestatiebekostiging:

	2013	2012
<i>Regulier</i>		
Onderwijs	227,0	222,0
Onderzoek	6,6	6,3
Totaal regulier onderwijs & onderzoek	233,6	228,3
<i>Prestatiebekostiging</i>		
5% prestatieafspraken	11,0	n.v.t.
2% selectiefbudget en CoE	4,5	n.v.t.
<i>waarvan CoE</i>	2,0	
<i>waarvan profilering en differentiatie</i>	2,5	
Totaal prestatiebekostiging	15,5	-
Rijksbijdragen OCW	249,1	228,3

De Rijksbijdrage die door het Ministerie van OCW beschikbaar wordt gesteld bestaat enerzijds uit een regulier deel, de studentgebonden financiering, met hieraan toegevoegd een aanvullend deel dat met bepaalde oogmerken beschikbaar wordt gesteld en anderzijds uit een additioneel geoomerkt deel, dat op basis van aanvragen beschikbaar wordt gesteld.

In de Rijksbijdrage 2013 is een bedrag van € 15,5 miljoen opgenomen voor uitvoering van de prestatie-afspraken die de HvA met OCW heeft afgesloten (november 2012). Dit heeft geleid tot een verschuiving in de deelbudgetten (van regulier naar prestatiebekostiging). Voor de komende begrotingsjaren (t/m 2015) kan de HvA eveneens rekenen op additionele middelen voor uitvoering van de prestatieafspraken, voor zwaartepuntvorming, profilering en differentiatie.

De totale verantwoorde normatieve Rijksbijdrage 2013 ligt € 20,8 miljoen hoger dan in 2012. Dit is vooral het gevolg van:

- De groei van het aantal bekostigingseenheden (+ € 16,4 miljoen);
- Een aantal herschikkingen binnen het macrobudget, waardoor de prijs per student toeneemt (+ € 4,4 miljoen);

## 3.2 Overige overheidsbijdragen en subsidies

De Hogeschool van Amsterdam heeft geen overige overheidsbijdragen en -subsidies.

## ANDERE BATEN

(in miljoenen euro's)

	2013	2012
<b>3.3 College-, cursus-, les- en examengelden</b>		
Collegegelden sector HBO	81,1	76,3
<b><u>Totaal college-, cursus-, les- en examengelden</u></b>	<b>81,1</b>	<b>76,3</b>

De hogere opbrengst 2013 ten opzichte van 2012 komt enerzijds door de groei van het aantal studenten en anderzijds door de verhoging van het collegegeldtarief.

	2013	2012
<b>3.4 Baten werk in opdracht van derden</b>		
Contractonderwijs	3,2	3,3
Overige baten werk in opdracht van derden	5,1	1,5
<b><u>Totaal college-, cursus-, les- en examengelden</u></b>	<b>8,3</b>	<b>4,8</b>

De overige inkomsten uit contractactiviteiten worden voornamelijk gegenereerd door de met de Hogeschool verbonden partijen (zie paragraaf 'Overzicht verbonden partijen' van de jaarrekening 2013).

	2013	2012
<b>3.5 Overige baten</b>		
Verhuur	5,1	5,3
Detachering personeel	3,1	4,5
Overige	14,8	8,1
<b><u>Totaal college-, cursus-, les- en examengelden</u></b>	<b>23,0</b>	<b>17,9</b>

De overige baten zijn toegenomen met € 6,7 miljoen met name vanwege uitkering van stichting Waarborgfonds HBO ad € 2,1 miljoen en vrijval van het liquiditeitsvoorschot collegegelden ad € 3,6 miljoen. Beide zijn toegelicht onder de niet in de balans opgenomen verplichtingen en rechten.

# LASTEN

(in miljoenen euro's)

	2013	2012
<b>4.1 Personeelslasten</b>		
Lonen en salarissen		
Brutolonen en salarissen	171,7	164,3
Sociale lasten	8,9	8,0
Pensioenpremies	25,6	22,9
Subtotaal lonen en salarissen	206,2	195,2
Overige personele lasten		
Mutaties personele voorzieningen <sup>1</sup>	6,6	0,9
Personeel niet in loondienst	26,9	28,3
Overig	9,4	9,2
Subtotaal overige personele lasten	42,9	38,4
Af: uitkeringen <sup>1</sup>	(1,6)	(1,8)
<b>Totaal personeelslasten</b>	247,5	231,8

## Gemiddeld aantal fte's verslagperiode (inclusief deelnemingen)

Onderwijsgevend personeel	1.682	1.613
Onderwijsondersteunend personeel	1.151	1.092
	<b>2.833</b>	<b>2.705</b>

## Gemiddeld aantal fte's verslagperiode (exclusief deelnemingen)

Onderwijsgevend personeel	1.682	1.613
Onderwijsondersteunend personeel	1.145	1.086
	<b>2.827</b>	<b>2.699</b>

Gedurende 2013 waren er geen HVA-werknemers werkzaam buiten Nederland.

<sup>1</sup> Mutaties personele voorzieningen betreft dotaties, onttrekkingen en vrijval. In 2012 betrof dit enkel de dotatie. Onttrekkingen en vrijval stonden bij uitkeringen vermeld. Cijfers 2012 zijn hierop aangepast.

De toename van de personele lasten ten opzichte van 2012 komt door de groei van de formatie. Deze groei komt met name tot uitdrukking binnen de loonkosten. De loonkosten (=personele lasten exclusief kosten werkzaamheden derden) stegen met € 10,9 miljoen; een stijging van 5,5%. Het gemiddeld aantal fte's in dienst van de hogeschool 2013 is ruim 4,7% hoger dan het gemiddeld aantal over 2012.

Het Domein Economie en Management wordt anders georganiseerd. Dit betekent een reorganisatie onder het ondersteunend personeel. De omvang van de voorgenomen reorganisatievoorziening is € 6,1 miljoen over de periode 2014 tot en met 2018.

De post 'overig' onder overige personele lasten zijn ten opzichte van 2012 afgenomen. Dit betreft onder meer kosten voor mobiliteit (outplacement en afvloeiingsregelingen), reiskosten woon-werk, wettelijke WW en scholing. Dit wordt veroorzaakt door afname van de personele lasten van de deelnemingen.

# BEZOLDIGING VAN BESTUURDERS EN TOEZICHTHOUDERS

(in euro's)

## COLLEGE VAN BESTUUR

Sinds 1 september 2003 vormen de Colleges van Bestuur van de Universiteit van Amsterdam en de Hogeschool van Amsterdam een personele unie met vier leden. Bij brief van 22 november 2002 heeft de minister van OCW toestemming gegeven voor deze afwijking van het wettelijke aantal van drie bestuurders.

De voorzitter en rector magnificus zijn in dienst van de Universiteit; het lid, tevens rector HvA, en de vicevoorzitter zijn in dienst van de Hogeschool. Bij brief van 18 augustus 2013 heeft de minister van OCW de Hogeschool van Amsterdam voor de toepassing van de Wet normering topinkomens (WNT) ingedeeld in de klasse der universiteiten (op grond van artikel 2.7, derde lid, van de WNT). Het bezoldigingsmaximum op grond van de WNT bedraagt voor 2013 voor zowel Universiteit als Hogeschool € 228.599.

Onderstaande tabel geeft het bedrag weer van de bezoldigingen die de bestuurders in 2013 ontvingen, volgens de definitie die is voorgeschreven in de WNT. De volledige WNT-opgave voorgeschreven in de artikelen 4.1 en 4.2 van de WNT is opgenomen in de paragraaf 'Opgave ingevolge de Wet normering topinkomens'.

De bezoldiging van de bestuurders is bepaald op grond van het (inmiddels ingetrokken) Besluit van 6 augustus 1998 inzake de rechtspositie van de leden van bestuurscolleges van de openbare universiteiten (Staatsblad 518). De bestuurders hebben geen recht op bonussen, gratificaties, andere prestatie-afhankelijke beloningen of belastbare onkostenvergoedingen. Zij onderschrijven het 'moreel appel' van de minister van OCW dat zij niet meer ontvangen dan het bezoldigingsmaximum dat de huidige Wet normering topinkomens aan universiteiten toestaat, en dat geen gebruik wordt gemaakt van het overgangsrecht van de WNT, behoudens zo nodig inzake vervroegde uitbetaling van vakantiegeld.

### College van Bestuur

	dr. L.J. Gunning-Schepers	prof.dr. D.C. van den Boom	prof.dr. H.M. de Jong	drs. P.W. Doop
Functie	voorzitter	rector magnificus	lid, rector HvA	vicevoorzitter
In functie sinds	1 april 2012	1 oktober 2007	1 maart 2013	1 oktober 2006
Einde huidige termijn	31-03-2016	30-09-2015	28-02-2015	30-12-2013
Functie omvang	38 upw.	38 upw.	38 upw.	38 upw.
Brutoloon	184.761	185.953	142.076	192.718
Belaste vergoedingen	0	0	0	0
Pensioenpremie (werkgeversdeel)	33.166	33.383	27.529	35.785
Totaal WNT-relevant	217.927	219.336	169.605	228.503
Sociale premies	6.957	6.957	5.954	7.145
Totale bezoldiging	<b>224.884</b>	<b>226.293</b>	<b>175.559</b>	<b>235.648</b>

De functie van lid, tevens rector HvA, was vanaf 4 november 2012 vacant, als gevolg van de benoeming van dr. Jet Bussemaker tot minister; per 1 maart 2013 is de benoeming van prof. mr. Huib de Jong op deze functie ingegaan.

De vicevoorzitter was, zonder aanvullende bezoldiging, vanaf oktober 2012 ook lid van de Raad van Bestuur van het AMC met de portefeuilles financiën en vastgoed (ter vervanging van de vicevoorzitter van het AMC wegens ziekte). Per ultimo 2013 nam hij ontslag als lid van het College van Bestuur en van de Raad van Bestuur van het AMC; in zijn opvolging als lid van het College van Bestuur van UvA en HvA is per 1 februari 2014 voorzien door de benoeming van prof. dr. H.M. Amman.

De bezoldiging van de bestuurders wordt verdeeld tussen de Universiteit van Amsterdam en de Hogeschool van Amsterdam op basis van de verdeelsleutel 50:50.

Voor rekening van	Universiteit van Amsterdam	Hogeschool van Amsterdam	Totaal
dr. L.J. Gunning-Schepers	112.442	112.442	224.884
prof. dr. D.C. van den Boom	113.147	113.146	226.293
prof. dr. H.M. de Jong	87.779	87.780	175.559
drs. P.W. Doop	117.824	117.824	235.648



Aan de bestuurders zijn de volgende bedragen toegerekend in verband met de zogenaamde crisisheffing. De crisisheffing maakt geen deel uit van de bezoldiging, maar is een eindloonheffing in maart 2014 van 16% over belastbare beloningen in 2013 boven 150.000 euro.

#### Crisisheffing over 2013

dr. L.J. Gunning-Schepers	€ 3.309
prof. dr. D.C. van den Boom	€ 3.638
prof.dr. H.M. de Jong	€ 0
drs. P.W. Doop	€ 3.461

Op de bestuurders is dezelfde Regeling kostenvergoedingen van toepassing die geldt voor alle medewerkers van de instelling waarbij zij in dienst zijn. Over het jaar 2013 hebben de bestuurders de nevenstaande bedragen ten laste van de Universiteit en de Hogeschool gedeclareerd. De opgave omvat:

- vergoedingen voor door bestuurders gemaakte kosten en geleverde diensten,
- voor zover bestuurders beschikken over een op hun naam staande, ten laste van de Universiteit of de Hogeschool collecterende creditcard, de uitgaven die zij daarmee hebben gedaan, en
- de reis- en verblijfkosten die de Universiteit of de Hogeschool voor hen heeft gemaakt in verband met dienstreizen in binnen- en buitenland.

	dr. L.J. Gunning-Schepers		prof.dr. D.C. van den Boom		prof.dr. H.M. de Jong		drs. P.W. Doop	
	UvA	HvA	UvA	HvA	UvA	HvA	UvA	HvA
<i>Ten laste van</i>								
Representatiekosten	467	0	2.510	0	0	125	108	0
Reiskosten binnenland	33.842	0	13.262	0	0	7.006	145	12.661
Reiskosten buitenland	17.625	0	20.376	0	1.561	0	4.511	0
Overige kosten	2.162	0	4.682	0	0	2.850	4.310	1.800
<b>Totaal</b>	<b>54.096</b>	<b>0</b>	<b>40.830</b>	<b>0</b>	<b>1.561</b>	<b>9.981</b>	<b>9.074</b>	<b>14.461</b>

Van deze kosten heeft een bedrag van 56.956 euro betrekking op het gebruik van ingehuurd vervoer per auto.

Op de post reiskosten buitenland zijn verantwoord de deelname van de voorzitter aan een handelsmissie naar China en van de rector magnificus aan een delegatie naar Brazilië. Voorts is de voorzitter tweemaal naar New York, de rector eenmaal naar Vancouver en de vicevoorzitter eenmaal naar Boston gereisd, en werden enkele werkbezoeken binnen Europa afgelegd.

# BEZOLDIGING VAN BESTUURDERS EN TOEZICHTHOUDERS (VERVOLG)

(in euro's)

## RAAD VAN TOEZICHT

De Raden van Toezicht van de Universiteit en Hogeschool van Amsterdam vormen geen personele unie, wel hebben zij dezelfde voorzitter en vergaderen zij gezamenlijk.

Omdat de leden van de Raden van Toezicht van de Universiteit en de Hogeschool van Amsterdam aan elkaars vergaderingen en beraadslagingen deelnemen in de rol van adviseur, ontvangen zij tevens een advieskostenvergoeding van de andere instelling. Bij brief van 18 augustus 2013 heeft de minister van OCW de Hogeschool van Amsterdam voor de toepassing van de Wet normering topinkomens (WNT) ingedeeld in de klasse der universiteiten (op grond van artikel 2.7, derde lid, van de WNT).

De tabel vermeldt de tegemoetkomingen en adviesvergoedingen die over het bestuursjaar 2013 zijn uitbetaald (exclusief eventuele BTW).

### Raad van Toezicht

	Zittingstermijn		Tegemoetkoming van de UvA	Tegemoetkoming van de HvA	Advieskostenvergoeding UvA	Advieskostenvergoeding HvA
	aanvang	einde				
mr. drs. A. Nicolai	jul-12	jun-16	15.000	7.500	0	0
drs. A. Baan <sup>1</sup>	jun-05	mei-13	2.700	0	0	945
prof. dr. S.W.J. Lamberts	nov-12	okt-16	10.000	0	0	3.500
drs. L.M.T. van Velden	jul-12	jun-16	10.000	0	0	3.500
ir. B. Bleker	sep-06	aug-14	0	10.000	3.500	0
mevr. M.R. Milz, MBA	okt-08	sep-16	0	10.000	3.500	0
prof. mr. G.P.M.F. Mols	mei-13	apr-17	6.667	0	0	2.334
drs. M.A.M. Barth <sup>2</sup>	mei-13	apr-17	0	0	2.334	6.667
			44.367	27.500	9.334	16.946

<sup>1</sup> De heer Baan overleed onverwacht op 5 april 2013, kort voor de afloop van zijn termijn.

<sup>2</sup> De benoeming van mevrouw Barth, op voordracht van de Centrale Medezeggenschapsraad, in de RvT vereisen een aanpassing van de Statuten van de HvA en een bekrachtiging (beiden 2014 geëffectueerd).

# OPGAVE INGEVOLGE DE WET NORMERING TOPINKOMENS

(in euro's)

Opgave van de bezoldiging van topfunctionarissen en oud-topfunctionarissen volgens artikel 4.1 van de Wet normering topinkomens. Allen waren geheel 2012 en 2013 in functie, voor zover niet anders vermeld. Er zijn geen uitkeringen wegens beëindiging dienstverband gedaan aan bestuurders of oud-bestuurders.

Topfunctionaris	Omvang dienstverband	2013				2012				
		Beloning	Pensioenpremie	Belastbare kostenvergoedingen	Sociale premies	Omvang dienstverband	Beloning	Pensioenpremie	Belastbare kostenvergoedingen	Sociale premies
<b>College van Bestuur</b>										
dr. L.J. Gunning-Schepers <sup>1</sup> (voorzitter)	100%	184.761	33.166	0	6.957	100%	144.828	20.385	0	5.043
prof. dr. D.C. van den Boom <sup>2</sup> (rector magnificus)	100%	185.953	33.383	0	6.957	100%	185.953	31.116	0	6.723
prof. dr. H.M. de Jong <sup>3</sup> (lid, rector HvA)	100%	142.076	27.529	0	5.954	-	-	-	0	-
drs. P.W. Doop (vice voorzitter)	100%	192.718	35.785	0	7.145	100%	192.028	33.316	0	6.894
<b>Raad van Toezicht</b>										
mr. drs. A. Nicolai <sup>4</sup> (voorzitter)	7,5%	7.500	-	0	-	7,5%	3.750	-	0	-
ir. B. Bleker (lid)	5%	10.000	-	0	-	5%	10.000	-	0	-
mevr. M.R. Milz, MBA (lid)	5%	10.000	-	0	-	5%	10.000	-	0	-

1 Vanaf 1 april 2012, uitbetaald door de Universiteit van Amsterdam

2 Uitbetaald door de Universiteit van Amsterdam

3 Vanaf 1 maart 2013

4 Sinds 1 juli 2012

De HvA kent geen medewerkers conform opgave artikel 4.2, eerste lid, van de Wet normering topinkomens van de bezoldiging van personen wier bezoldiging omgerekend op jaarbasis de norm van artikel 2.3 van die wet (€ 228.599 exclusief sociale premies) overschreed.

In maart 2014 betaalt de HvA in totaal 3.461 euro crisisheffing voor de vicevoorzitter College van Bestuur.

De HvA herkent de door de Minister van BZK in zijn kamerbrief d.d. 27 februari 2014 onderkende uitvoeringsproblemen met betrekking tot externe niet-topfunctionarissen. In lijn met paragraaf 6 van de (gewijzigde) Beleidsregels toepassing WNT legt de HvA geen verantwoording af over externe niet-topfunctionarissen.

## LASTEN (VERVOLG)

(in miljoenen euro's)

	2013	2012
<b>4.2 Afschrijvingen</b>		
Immateriële vaste activa	3,1	5,6
Materiële vaste activa	18,4	15,5
<b>Totaal afschrijvingen</b>	<b>21,5</b>	<b>21,1</b>

De afschrijvingen voor immateriële vaste activa zijn t.o.v. 2012 gedaald met € 2,5 miljoen. Dit verschil is toe te schrijven aan de impairment die in 2012 is toegepast voor de flexibele werkplekken op de locaties Kohnstammhuis en Theo Thijssenhuis.

De afschrijvingskosten voor materiële vaste activa zijn met € 2,9 miljoen gestegen door de inhaalafschrijving voor Theo Thijssenhuis met € 0,7 miljoen. De ingebruikname van het Muller Lulofshuis en Leeuwenburg bedraagt (Domein Techniek) € 1,6 miljoen, de buitengebruikstelling van activa in de huurpanden James Wattstraat en Rivierstaete € 0,2 miljoen. In het huisvestingsplan is opgenomen dat de panden Wenckebachweg, Duivendrechtsekade en Jan Bommerhuis worden afgestoten in 2015 wegens de ingebruikname van het Wibauthuis. Daarom is de afschrijvingstermijn van de activa in deze panden hierop aangepast en leidt dit tot een versnelde afschrijving van € 0,9 miljoen.

Daarnaast zijn de afschrijvingslasten met betrekking tot de materiële vaste activa € 0,3 miljoen gedaald door: impairments ITS: Mailmigratie, SI: DLWO. Dit betreft de cumulatieve afschrijving; de gedeactiveerde aanschafwaarde is opgenomen onder de overige lasten.

## LASTEN (VERVOLG)

(in miljoenen euro's)

	2013	2012
<b>4.3 Huisvestingslasten</b>		
Huur	13,8	11,5
Verzekeringen	0,2	0,2
Onderhoud	5,1	3,7
Energie en water	4,3	4,2
Schoonmaakkosten	4,5	3,8
Heffingen	0,6	0,5
Overige	3,9	4,2
<b><u>Totaal afschrijvingen</u></b>	<b>32,4</b>	<b>28,1</b>

De huisvestingslasten zijn met € 4,3 miljoen toegenomen. Aanpassingen in het huisvestingsplan hebben in 2013 geleid tot het versneld afstoten van huurlocaties, waardoor de resterende huurtermijnen hiervan geheel in 2013 zijn genomen (€ 2,3 miljoen).

De hogere onderhoudskosten in 2013 waren voorzien in de begroting. In 2013 is het meerjarig onderhoudsplan in uitvoering genomen wat leidt tot een meer voorzienbaar kostenniveau van het onderhoud. De in 2013 ten opzichte van 2012 hogere schoonmaakkosten waren eveneens voorzien in de begroting. In 2012 is een nieuwe leverancier gecontracteerd waarbij het kwaliteitsniveau van de schoonmaak is verhoogd. Daarnaast is vanaf de zomer 2013 het gebouw Muller Lulofshuis in gebruik genomen waardoor de omvang is toegenomen.

In het kader van het financieel beleid van de Hogeschool van Amsterdam is ten behoeve van de interne beheersing bepaald, dat het eigenaarsdeel van de huisvestinglasten voor de komende 10 jaar niet meer dan gemiddeld 12% van de totale baten mag bedragen. De huisvestingslasten eigenaar bestaan uit de volgende componenten: rente en afschrijving over de stichtingskosten, huur, erfpacht, planmatig- en instandhoudingsonderhoud, heffingen, verzekeringen en leegstand.

	2013	2012
<b>Huisvestingslasten (eigenaar)</b>		
Huur	13,8	11,5
Heffingen	0,6	0,5
Onderhoud	5,1	3,7
Afschrijvingen gebouwen en verbouwingen	13,0	11,1
Rente	9,1	9,4
<b><u>Totaal afschrijvingen</u></b>	<b>41,6</b>	<b>36,2</b>
In procenten van de baten	<b>11,5%</b>	<b>10,9%</b>

In 2013 is voor € 3,4 miljoen kosten als gevolg van versnelde afschrijvingen en afstoten huurpanden in bovenstaande staat verwerkt. Als deze kosten worden geëlimineerd bedraagt het percentage 10,5%.

De rente wordt berekend op basis van gemiddelde boekwaarde van terreinen, gebouwen en verbouwing tegen het gewogen gemiddeld rentepercentage van de leningen o/g voor het desbetreffend kalenderjaar. De rente is gemaximeerd tot het bedrag van de betaalde rente.

# LASTEN (VERVOLG)

(in miljoenen euro's)

	2013	2012
<b>4.4 Overige lasten</b>		
Administratie en beheerslasten		
Honorarium onderzoek jaarrekening	0,2	0,2
Honorarium andere controleopdrachten	0,1	0,1
Honorarium fiscale adviezen	0,0	0,0
Honorarium andere niet-controledienst	0,0	0,2
<b>Totaal accountantslasten</b>	<hr/> 0,3	<hr/> 0,5
Inventaris, apparatuur en leermiddelen	7,4	8,0
Dotatie overige voorzieningen	0,2	0,2
Overige (zie specificatie)	36,4	33,1
<b>Totaal overige lasten</b>	<hr/> 44,3	<hr/> 41,8

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

	2013	2012
<b>4.4 Overige overige lasten</b>		
Reis- en verblijfkosten	2,4	2,1
Studievoorziening	2,5	3,3
Druk- en kopieerwerk	2,9	2,7
Externe adviseurs	9,1	8,3
Automatiseringskosten	7,5	7,4
Kantoorbehoeften	6,8	4,7
Catering, bijeenkomsten en representatie	4,0	3,9
Overige exploitatiekosten	1,2	0,7
	<hr/> 36,4	<hr/> 33,1

De overige lasten zijn toegenomen met € 3,3 miljoen ten opzichte van 2012. De lasten voor externe adviseurs zijn € 0,8 miljoen hoger dan in 2012. In 2013 zijn onder andere investeringsprojecten afgeboekt waarop € 0,5 miljoen kosten voor externe adviseurs in voorgaande jaren waren geactiveerd.

De kantoorkosten zijn toegenomen met € 2,1 miljoen. Deze hogere kantoorkosten waren deels voorzien in de begroting van 2013 (circa € 1,0 miljoen). Daarnaast zijn de kosten voor kleine aanschaf kantoorinventaris € 0,8 miljoen hoger dan begroot, mede door ingebruikname van nieuw te betrekken panden en verhuizingen.

# FINANCIËEL EN BUITENGEWOON

(in miljoenen euro's)

	2013	2012
<b>5 Financiële baten en lasten</b>		
Financiële baten	0,5	1,8
Financiële lasten	(9,0)	(9,4)
<b><u>Totaal financiële baten en lasten</u></b>	<b><u>(8,5)</u></b>	<b><u>(7,6)</u></b>
<b>6 Belastingen</b>	0,0	0,0
<b><u>Totaal belastingen</u></b>	<b><u>0,0</u></b>	<b><u>0,0</u></b>
<b>7 Resultaat deelnemingen</b>	0,0	0,0
<b><u>Totaal resultaat deelnemingen</u></b>	<b><u>0,0</u></b>	<b><u>0,0</u></b>
<b>8 Aandeel derden in resultaat</b>	0,0	0,0
<b><u>Totaal aandeel derden in resultaat</u></b>	<b><u>0,0</u></b>	<b><u>0,0</u></b>
<b>9 Buitengewoon resultaat</b>	0,0	0,0
<b><u>Totaal buitengewoon resultaat</u></b>	<b><u>0,0</u></b>	<b><u>0,0</u></b>

# GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING ENKELVOUDIG

## ALGEMEEN

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

HES Consultancy BV is op liquidatiegrondslag opgesteld.



# ENKELVOUDIGE BALANS PER 31 DECEMBER 2013

(in miljoenen euro's)

De balans is na resultaatbestemming opgesteld.

	31-12-2013	31-12-2012
<b>1 Activa</b>		
<b>Vaste Activa</b>		
1.1 Immateriële vaste activa	14,5	15,8
1.2 Materiële vaste activa	308,4	267,4
1.3 Financiële vaste activa <sup>1</sup>	30,0	30,2
<u>Totaal vaste activa</u>	<u>352,9</u>	<u>313,4</u>
<b>Vlottende Activa</b>		
1.4 Voorraden	0,0	0,0
1.5 Vorderingen <sup>1</sup>	48,0	48,4
1.6 Effecten	0,0	0,0
1.7 Liquide middelen	72,0	92,9
<u>Totaal vlottende activa</u>	<u>120,0</u>	<u>141,3</u>
<b><u>Totaal activa</u></b>	<b><u>472,9</u></b>	<b><u>454,7</u></b>
<b>2 Passiva</b>		
2.1 Eigen vermogen	122,5	114,0
2.2 Voorzieningen	12,5	6,1
2.3 Langlopende schulden	199,1	210,5
2.4 Kortlopende schulden	138,8	124,1
<b><u>Totaal passiva</u></b>	<b><u>472,9</u></b>	<b><u>454,7</u></b>

<sup>1</sup> Vergelijkende cijfers 2012 zijn aangepast. Deelnemingen met een negatieve vermogenswaarde zijn naar nul gewaardeerd en tegelijkertijd voorzien.

# ENKELVOUDIGE STAAT VAN BATEN EN LASTEN 2013

(in miljoenen euro's)

		2013	Begroting 2013	2012
<b>3</b>	<b>Baten</b>			
3.1	Rijksbijdragen	250,3	241,4	231,9
3.2	Overige overheidsbijdragen en subsidies	0,0	0,0	0,0
3.3	College-, cursus-, les- en examengelden	81,1	80,2	76,3
3.4	Baten werk in opdracht van derden	5,1	4,1	1,5
3.5	Overige baten	25,5	22,6	19,7
	<u>Totaal baten</u>	362,0	348,3	329,4
<b>4</b>	<b>Lasten</b>			
4.1	Personeelslasten	247,5	243,7	230,9
4.2	Afschrijvingen	20,5	20,7	20,0
4.3	Huisvestingslasten	35,5	31,3	31,1
4.4	Overige lasten	43,4	46,2	41,1
	<u>Totaal lasten</u>	346,9	341,9	323,1
	<b>Saldo baten en lasten</b>	<b>15,1</b>	<b>6,4</b>	<b>6,3</b>
<b>5</b>	<b>Financiële baten en lasten</b>			
	Financiële baten	2,3	2,3	3,6
	Financiële lasten	(9,1)	(9,1)	(9,5)
	<u>Saldo financiële baten en lasten</u>	(6,8)	(6,8)	(5,9)
	<b>Resultaat</b>	<b>8,3</b>	<b>(0,4)</b>	<b>0,4</b>
<b>6</b>	<b>Belastingen</b>	0,0	0,0	0,0
<b>7</b>	<b>Resultaat deelnemingen</b>	0,2	0,4	0,1
	<u>Resultaat na belastingen</u>	<b>8,5</b>	<b>0,0</b>	<b>0,5</b>
<b>8</b>	<b>Aandeel derden in resultaat</b>	0,0	0,0	0,0
	<u>Nettoresultaat</u>	<b>8,5</b>	<b>0,0</b>	<b>0,5</b>
<b>9</b>	<b>Buitengewoon resultaat</b>	0,0	0,0	0,0
	<u>Totaal resultaat</u>	<b>8,5</b>	<b>0,0</b>	<b>0,5</b>

# ENKELVOUDIG KASSTROOMOVERZICHT 2013

(in miljoenen euro's)

		2013	2012
<b>Kasstroom uit operationele activiteiten</b>			
	Saldo Baten en Lasten	15,1	6,3
	Aanpassing voor:		
4.2	Afschrijvingen	20,5	20,0
2.2	Mutatie voorzieningen	6,4	(0,9)
	<i>Mutatie werkkapitaal</i>		
1.4	Voorraden	0,0	0,0
1.5	Vorderingen <sup>1</sup>	0,4	(11,7)
2.4	Kortlopende schulden	14,7	6,4
	<i>Totaal kasstroom uit bedrijfsoperaties</i>	57,1	20,1
	Ontvangen interest	2,3	3,6
	Betaalde interest	(9,1)	(9,5)
	Buitengewoon resultaat	0,0	0,0
		(6,8)	(5,9)
	<b><u>Totaal kasstroom uit operationele activiteiten</u></b>	<b>50,3</b>	<b>14,2</b>
<b>Kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>			
1.1	Immateriële vaste activa		
	Investerings	(1,7)	(4,1)
	Desinvesterings	0,0	0,0
1.2	Materiële vaste activa		
	Investerings	(58,4)	(46,0)
	Desinvesterings	(0,1)	0,7
1.3	Financiële vaste activa <sup>1</sup>	0,5	8,8
	<b><u>Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten</u></b>	<b>(59,7)</b>	<b>(40,6)</b>
<b>Kasstroom uit financieringsactiviteiten</b>			
	Nieuw opgenomen leningen	0,0	0,0
2.3	Aflossing langlopende schulden	(11,4)	(7,7)
	<b><u>Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten</u></b>	<b>(11,4)</b>	<b>(7,7)</b>
	<b>Overige balansmutaties</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>
<b>1.7</b>	<b><u>Mutatie liquide middelen</u></b>	<b>(20,9)</b>	<b>(34,0)</b>

<sup>1</sup> Vergelijkende cijfers 2012 zijn aangepast. Deelnemingen met een negatieve vermogenswaarde zijn naar nul gewaardeerd en tegelijkertijd voorzien. Dit heeft geleid tot een mutatie in de vorderingen en de financiële vaste activa.

# UITSPLITSING VAN DE ONDERSCHIEDEN POSTEN VAN DE ENKELVOUDIGE BALANS VASTE ACTIVA (ENKELVOUDIG)

(in miljoenen euro's)

	Aanschafprijs 01-01-2013	Afschrijving cumulatief 01-01-2013	Boekwaarde 01-01-2013	Investerings	Desinvesteringen	Afschrijvingen	Aanschafprijs 31-12-2013	Afschrijving cumulatief 31-12-2013	Boekwaarde 31-12-2013
<b>1.1 Immateriële vaste activa</b>									
Ontwikkelingskosten	23,3	(7,5)	15,8	1,7	0,0	(3,0)	25,0	(10,5)	14,5
<b>Totaal immateriële vaste activa</b>	<b>23,3</b>	<b>(7,5)</b>	<b>15,8</b>	<b>1,7</b>	<b>0,0</b>	<b>(3,0)</b>	<b>25,0</b>	<b>(10,5)</b>	<b>14,5</b>
<b>1.2 Materiële vaste activa</b>									
Gebouwen, terreinen en verbouwingen	246,1	(60,9)	185,2	33,7	0,0	(12,2)	279,8	(73,1)	206,7
Inventaris en apparatuur	62,9	(46,0)	16,9	6,3	(0,1)	(5,3)	69,3	(51,3)	18,0
In uitvoering en vooruitbetalingen	65,3	0,0	65,3	18,4	0,0	0,0	83,7	0,0	83,7
<b>Totaal materiële vaste activa</b>	<b>374,3</b>	<b>(106,9)</b>	<b>267,4</b>	<b>58,4</b>	<b>(0,1)</b>	<b>(17,5)</b>	<b>432,8</b>	<b>(124,4)</b>	<b>308,4</b>

# VASTE ACTIVA (ENKELVOUDIG) (VERVOLG)

(in miljoenen euro's)

	Boekwaarde 01-01-2013	Investerings en verstrekte leningen	Desinvesteringen en afgeloste leningen	Resultaat deelnemingen	Boekwaarde 31-12-2013
<b>1.3 Financiële vaste activa</b>					
Groepsmaatschappijen					
HES Consultancy BV	0,0	0,0	0,0	(0,4)	0,0
HvA Holding BV	0,8	0,0	0,0	0,4	1,2
Tafelbergschool BV	3,9	0,0	0,0	0,3	4,2
Hovamschool BV	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Stg. Huisvesting HvA Wibautstraat 2-4	0,0	0,0	0,0	0,1	0,0
Stg. Huisvesting HvA Mauritskade 11	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
V.O.F. CNA	0,0	0,0	0,0	(0,1)	0,0
Stg. Script Plus	0,0	0,0	0,0	(0,1)	0,0
Subtotaal groepsmaatschappijen <sup>1</sup>	4,7	0,0	0,0	0,2	5,4
Leningen u/g aan groepsmaatschappijen					
Tafelbergschool BV	9,8	0,0	(0,2)	0,0	9,6
Hovamschool BV	0,1	0,0	0,0	0,0	0,1
Stg. Huisvesting HvA Mauritskade 11	2,8	0,0	0,0	0,0	2,9
Stg. Huisvesting HvA Wibautstraat 2-4	11,5	0,0	(0,5)	0,0	10,9
Stg. Script Plus	0,1	0,0	0,0	0,0	0,1
Subtotaal vorderingen op groepsmaatschappijen	24,3	0,0	(0,7)	0,0	23,2
Overige vorderingen					
Sportexploitatie maatschappij C.V.	0,0	0,2	0,0	0,0	0,2
Overige leningen u/g	1,2	0,0	0,0	0,0	1,2
<b>Totaal financiële vaste activa</b>	<b>30,2</b>	<b>0,2</b>	<b>(0,7)</b>	<b>0,2</b>	<b>30,0</b>

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. Voor de na afwaardering van de vorderingen eventueel nog resterende negatieve waarde is in de enkelvoudige balans een voorziening deelneming opgenomen. De boekwaarde per 1-1-2013 is i.v.m. vergelijkingsdoeleinden aangepast.

<sup>1</sup> Vanwege bovengenoemde verwerkingsmethode is het mutatie-overzicht financiële vaste activa voor deelnemingen met een negatieve waarde niet sluitend.

Specificatie verwerkingswijze deelnemingen met een negatieve vermogenswaarde:

	Waarde deelneming	Vorderingen	Voorziening vordering	Per saldo vordering	Leningen u/g	Voorziening lening u/g	Per saldo lening
<b>2012</b>							
HES Consultancy BV	(3,0)	3,1	3,0	0,1	0,0	0,0	0,0
CNA	(0,1)	1,0	0,1	0,9	0,0	0,0	0,0
Stg. Huisv. Mauritskade 11	(0,3)	0,0	0,0	0,0	3,1	0,3	2,8
Stg. Huisv. Wibautstraat 2-4	(5,9)	5,1	5,1	0,0	12,3	0,8	11,5
Stg. Script Plus	(0,1)	0,1	0,1	0,0	0,0	0,0	0,0
	<b>(9,4)</b>	<b>9,3</b>	<b>8,3</b>	<b>1,0</b>	<b>15,4</b>	<b>1,1</b>	<b>14,3</b>

	Waarde deelneming	Vorderingen	Voorziening vordering	Per saldo vordering	Leningen u/g	Voorziening lening u/g	Per saldo lening
<b>2013</b>							
HES Consultancy BV <sup>1</sup>	(3,4)	3,3	3,3	0,0	0,0	0,0	0,0
CNA	(0,2)	0,6	0,2	0,4	0,0	0,0	0,0
Stg. Huisv. Mauritskade 11	(0,3)	0,1	0,1	0,0	3,1	0,2	2,9
Stg. Huisv. Wibautstraat 2-4	(5,8)	4,9	4,9	0,0	11,8	0,9	10,9
Stg. Script Plus	(0,2)	0,3	0,2	0,1	0,1	0,0	0,1
	<b>(9,9)</b>	<b>9,2</b>	<b>8,7</b>	<b>0,5</b>	<b>15,0</b>	<b>1,1</b>	<b>13,9</b>

<sup>1</sup> Voor HES Consultancy BV is een voorziening deelneming gevormd van € 0,1 miljoen, omdat de vorderingen niet toereikend zijn. Mede ingegeven door de verlieslatende activiteiten uit het verleden heeft het College van Bestuur besloten om de activiteiten met betrekking tot HES Consultancy BV in 2014 te beëindigen.

De mutaties in de deelnemingen worden in het overzicht verbonden partijen (zie paragraaf 'Overzicht verbonden partijen weergegeven).

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

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

Tafelbergschool BV	7,00%
Hovamschool BV	7,00%
Stg. Huisvesting HvA Mauritskade 11	6,80%
Stg. Huisvesting HvA Wibautstraat 2-4	6,85%
Stg. Script Plus	5,00%

De gehanteerde rentevoet van de overige vorderingen is als volgt:

Sportexploitatie maatschappij C.V.	5,00%
Overige leningen u/g (ABN Deposito)	4,88%

Geen interne rente wordt in rekening gebracht met uitzondering van bovenstaande leningen.

# VOORRADEN EN VORDERINGEN (ENKELVOUDIG)

(in miljoenen euro's)

## 1.4 Voorraden

De Hogeschool van Amsterdam heeft geen voorraden.

	31-12-2013	31-12-2012
<b>1.5 Vorderingen</b>		
Debiteuren	2,7	2,7
<b>Groepsmaatschappijen</b>		
HES Consultancy BV	3,3	3,1
HvA Holding BV	0,3	0,3
Tafelbergschool BV	0,2	0,3
Hovamschool BV	0,0	0,0
Stg. Huisvesting HvA Wibautstraat 2-4	4,8	4,9
Stg. Huisvesting HvA Mauritskade 11	0,1	0,1
V.O.F. CNA	0,6	1,0
Stg. Script Plus	0,3	0,1
Subtotaal groepsmaatschappijen	9,6	9,8
Studenten / deelnemers / cursisten	29,7	36,1
<b>Overige vorderingen</b>		
Personeel	0,1	0,7
Overige <sup>1</sup>	7,5	0,3
Subtotaal overige vorderingen	7,6	1,0
<b>Overlopende activa</b>		
Vooruitbetaalde kosten <sup>2</sup>	6,7	7,2
Overige overlopende activa <sup>1 en 2</sup>	1,8	1,6
Subtotaal overlopende activa	8,5	8,8
<b>Af: Voorzieningen wegens oninbaarheid</b>		
Stand per 1-1	10,0	2,1
Onttrekking	(0,4)	(0,6)
Dotatie	0,5	8,5
Subtotaal af: voorziening wegens oninbaarheid	10,1	10,0
<b>Totaal vorderingen</b>	<b>48,0</b>	<b>48,4</b>

1 Om het inzicht te vergroten zijn cijfers 2012 aangepast tussen Overige onder Overige vorderingen en Overige overlopende activa. Dit betreft nog te ontvangen opbrengsten welke vorig jaar onder Overige bij Overige vorderingen was opgenomen.

2 Om het inzicht te vergroten zijn cijfers 2012 aangepast tussen Vooruitbetaalde kosten en Overige overlopende activa. Dit betreft overige vooruitbetaalde kosten welke vorig jaar onder Overige overlopende activa was opgenomen.

## EFFECTEN EN LIQUIDE MIDDELEN (ENKELVOUDIG)

(in miljoenen euro's)

### 1.6 Effecten

De Hogeschool van Amsterdam heeft geen effecten.

	31-12-2013	31-12-2012
<b>1.7 Liquide middelen</b>		
Tegoeden op bank- en girorekeningen	72,0	6,3
Deposito's	0,0	86,6
<b>Totaal liquide middelen</b>	<b>72,0</b>	<b>92,9</b>

## EIGEN VERMOGEN (ENKELVOUDIG)

(in miljoenen euro's)

	Stand per 01-01-2013	Resultaat	Overige mutaties	Stand per 31-12-2013
<b>2.1 Eigen vermogen</b>				
Algemene reserve	112,2	5,0	0,0	117,2
Bestemmingsreserve (publiek)	0,0	3,6	0,0	3,6
Bestemmingsfonds (privaat)	1,8	(0,1)	0,0	1,7
<b>Totaal eigen vermogen</b>	<b>114,0</b>	<b>8,5</b>	<b>0,0</b>	<b>122,5</b>
<b>Uitsplitsing</b>				
<b>2.1.5 Bestemmingsfonds (privaat)</b>				
- Waarborgfonds	0,7	0,0	0,0	0,7
- Doelvermogen Archiefschool	1,1	(0,1)	0,0	1,0
<b>Totaal bestemmingsfonds (privaat)</b>	<b>1,8</b>	<b>(0,1)</b>	<b>0,0</b>	<b>1,7</b>



# VOORZIENINGEN EN LANGLOPENDE SCHULDEN (ENKELVOUDIG)

(in miljoenen euro's)

	Stand per 01-01-2013	Dotaties	Onttrekkingen	Vrijval	Rente mutatie (bij contante waarde)	Stand per 31-12-2013	Kortlopend deel < 1 jaar	Langlopende deel > 1 jaar
<b>2.2 Voorzieningen</b>								
2.2.1 Personeelsvoorzieningen								
- Voormalig personeel	4,2	2,1	(1,8)	0,0	0,1	4,5	2,0	2,5
- Jubileum	1,4	0,1	(0,1)	0,0	0,0	1,4	0,1	1,3
- Langdurig zieken	0,5	0,5	(0,6)	0,0	0,0	0,4	0,4	0,0
- Reorganisatie	0,0	6,1	0,0	0,0	0,0	6,1	2,2	3,9
Subtotaal personeelsvoorzieningen	6,1	8,8	(2,5)	0,0	0,1	12,4	4,7	7,7
2.2.3 Overige voorzieningen								
- Voorziening deelnemingen	0,0	0,1	0,0	0,0	0,0	0,1	0,0	0,1
<b>Totaal voorzieningen</b>	<b>6,1</b>	<b>8,9</b>	<b>(2,5)</b>	<b>0,0</b>	<b>0,1</b>	<b>12,5</b>	<b>4,7</b>	<b>7,8</b>

HES Consultancy BV heeft een negatieve deelnemingswaarde. De deelneming is naar nul gewaardeerd. Daar tegenover staan vorderingen, deze zijn voorzien onder oninbare vorderingen. Het resterende deel is opgenomen onder overige voorzieningen.

	Hoofdsom	Stand per 01-01-2013	Aangegane leningen	Aflossingen	Stand per 31-12-2013	Looptijd 1-5 jaar	Looptijd > 5 jaar	Rentevoet
<b>2.3 Langlopende schulden</b>								
Kredietinstellingen								
- Leningen Bank Nederlandse Gemeenten	43,1	34,8	0,0	(0,4)	34,4	11,7	22,7	5,12%
- Van der Vorm Vastgoed BV	8,5	1,1	0,0	(1,1)	0,0	0,0	0,0	4,30%
Subtotaal kredietinstellingen	51,6	35,9	0,0	(1,5)	34,4	11,7	22,7	
OC&W	3,6	3,6	0,0	(3,6)	0,0	0,0	0,0	-
Overige langlopende schulden								
- Leningen Ministerie van Financiën	190,0	171,0	0,0	(6,3)	164,7	25,4	139,3	4,11%
Subtotaal overige langlopende schulden	190,0	171,0	0,0	(6,3)	164,7	25,4	139,3	
<b>Totaal langlopende schulden</b>	<b>245,2</b>	<b>210,5</b>	<b>0,0</b>	<b>(11,4)</b>	<b>199,1</b>	<b>37,1</b>	<b>162,0</b>	

# KORTLOPENDE SCHULDEN (ENKELVOUDIG)

(in miljoenen euro's)

	31-12-2013	31-12-2012
<b>2.4 Kortlopende schulden</b>		
Kredietinstellingen	7,8	10,7
Vooruitgefactureerde en -ontvangen termijnen OHW <sup>1</sup>	4,8	2,4
Crediteuren	19,0	5,9
Schulden aan groepsmaatschappijen		
Tafelbergschool BV	6,4	6,1
Stg. Huisvesting HvA Mauritskade 11	0,3	0,2
Subtotaal schulden aan groepsmaatschappijen	6,7	6,3
Belastingen en premies sociale verzekeringen		
Loonheffing	10,6	10,3
Omzetbelasting	0,2	0,2
Premies sociale verzekeringen	0,6	(0,1)
Subtotaal Belastingen en premies sociale verzekeringen	11,4	10,4
Schulden ter zake van pensioenen	3,3	3,1
Overige kortlopende schulden	2,6	0,0
Overlopende passiva		
Vooruitontvangen college- en les gelden	59,3	53,6
Vooruitontvangen subsidies OC&W geoormerkt <sup>1</sup>	1,2	1,9
Vooruitontvangen termijnen	1,0	2,5
Vakantiegeld en -dagen	7,6	7,2
Rente	4,1	4,2
Overige	10,0	15,9
Subtotaal overlopende passiva	83,2	85,3
<b>Totaal kortlopende schulden</b>	<b>138,8</b>	<b>124,1</b>

<sup>1</sup> Om het inzicht te vergroten zijn vergelijkende cijfers aangepast. In 2012 waren de vooruitontvangen subsidies OC&W geoormerkt (aansluiting Model G) opgenomen onder Vooruit gefactureerde en -ontvangen termijnen OHW.

# OVERZICHT VERBONDEN PARTIJEN

(in duizenden euro's)

## Meerderheidsdeelneming (BV of NV)

	Jur. Vorm	Statutaire zetel	Code activi-teiten	Eigen vermogen 31-12-2013	Resultaat 2013	Omzet 2013	art. 2:403 BW	Consolidatie ja/nee	Deel-name %
Tafelbergschool BV		Amsterdam	3	4.239,8	280,1	1.485,2	N	J	100%
Hovamschool BV		Amsterdam	3	(28,1)	(1,2)	15,0	N	J	100%
HVA Holding BV		Amsterdam	4	1.180,1	317,7	1.786,9	N	J	100%
HES Consultancy BV		Amsterdam	1/2	(3.390,2)	0,0	289,1	N	J	100%
Centrum voor Nascholing A'dam	VOF	Amsterdam	1/2	(238,0)	(134,6)	2.937,2	N	J	50%
<b>Totaal</b>				<b>1.763,6</b>	<b>462,0</b>	<b>6.513,4</b>			

## Beslissende zeggenschap (stichting of vereniging)

	Jur. Vorm	Statutaire zetel	Code activi-teiten	Eigen vermogen 31-12-2013	Resultaat 2013	Omzet 2013	art. 2:403 BW	Consolidatie ja/nee
Stg. Huisvesting HvA		Amsterdam	3	(283,4)	41,0	384,1	N	J
Mauritskade 11								
Stg. Huisvesting HvA		Amsterdam	3	(5.834,4)	88,0	1.440,4	N	J
Wibautstraat 2-4								
Stg. Script Plus		Amsterdam	1	(187,9)	(50,6)	165,4	N	J
<b>Totaal</b>				<b>(6.305,7)</b>	<b>78,4</b>	<b>1.989,9</b>		
<b>Totaal deelnemingen</b>				<b>(4.542,1)</b>	<b>540,4</b>	<b>8.503,3</b>		

## Samenwerkingsverbanden

	Partner		
Oriëntatiejaar en Heroriëntatietraject	Universiteit van Amsterdam	50%	Amsterdam

Code activiteiten: 1 = contractonderwijs  
 2 = contractonderzoek  
 3 = onroerende zaken  
 4 = overig

Mede ingegeven door de verlieslatende activiteiten uit het verleden heeft het College van Bestuur besloten om de activiteiten met betrekking tot HES Consultancy BV in 2014 te beëindigen.

# DOELSTELLING VAN DE IN DE GROEP OPGENOMEN RECHTSPERSONEN

## **Tafelbergschool BV**

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

## **Hovamschool BV**

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

## **HvA Holding BV**

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

## **HES Consultancy BV**

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

## **Centrum voor Nascholing Amsterdam**

Doelstelling: Het aanbieden van cursussen, trainingen, begeleiding, diensten en van programma's gericht op deskundigheidsbevordering op het gebied van onderwijsontwikkeling voor personen die werkzaam zijn in het onderwijs.

## **Stichting Huisvesting Hogeschool van Amsterdam Mauritskade 11**

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

## **Stichting Huisvesting Hogeschool van Amsterdam Wibautstraat 2-4**

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

## **Stichting Script Plus**

Doelstelling: Het verlenen van diensten aan amateurschrijvers.

## VERKLARING COLLEGE VAN BESTUUR

Het College van Bestuur van de Hogeschool van Amsterdam 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.

# CONTROLEVERKLARING

## PRICEWATERHOUSECOOPERS ACCOUNTANTS N.V.

### CONTROLEVERKLARING VAN DE ONAFHANKELIJKE ACCOUNTANT

Aan het college van bestuur van Stichting Hogeschool van Amsterdam

#### **Verklaring betreffende de jaarrekening**

Wij hebben de in dit rapport opgenomen jaarrekening 2013 van Stichting Hogeschool van Amsterdam te Amsterdam gecontroleerd. Deze jaarrekening bestaat uit de balans per 31 december 2013 en de staat van baten en lasten over 2013 met de toelichting, waarin zijn opgenomen een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en andere toelichtingen.

#### ***Verantwoordelijkheid van het college van bestuur***

Het college van bestuur van de stichting is verantwoordelijk voor het opmaken van de jaarrekening die het vermogen en resultaat getrouw dient weer te geven, in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs en de Beleidsregels toepassing Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector (WNT), alsmede voor het opstellen van het jaarverslag, in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs. Het college van bestuur is tevens verantwoordelijk voor de financiële rechtmatigheid van de in de jaarrekening verantwoorde baten, lasten en balansmutaties. Dit houdt in dat deze bedragen in overeenstemming dienen te zijn met de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen. Het college van bestuur is voorts verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing als het noodzakelijk acht om het opmaken van de jaarrekening en de naleving van de relevante wet- en regelgeving mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fraude of fouten.

#### ***Verantwoordelijkheid van de accountant***

Onze verantwoordelijkheid is het geven van een oordeel over de jaarrekening op basis van onze controle, als bedoeld in artikel 2.9, lid 3 van de Wet op het hoger onderwijs en wetenschappelijk onderzoek.

Wij hebben onze controle verricht in overeenstemming met Nederlands recht, waaronder de Nederlandse controlestandaarden, het onderwijscontroleprotocol OCW/EZ 2013 en de Beleidsregels toepassing WNT, exclusief het Controleprotocol WNT. Dit vereist dat wij voldoen aan voor ons geldende ethische voorschriften en dat wij onze controle zodanig plannen en uitvoeren dat een redelijke mate van zekerheid wordt verkregen dat de jaarrekening geen afwijkingen van materieel belang bevat.

Een controle omvat het uitvoeren van werkzaamheden ter verkrijging van controle-informatie over de bedragen en de toelichtingen in de jaarrekening. De geselecteerde werkzaamheden zijn afhankelijk van de door de accountant toegepaste oordeelsvorming, met inbegrip van het inschatten van de risico's dat de jaarrekening een afwijking van materieel belang bevat als gevolg van fraude of fouten.

Bij het maken van deze risico-inschattingen neemt de accountant de interne beheersing in aanmerking die relevant is voor het opmaken van de jaarrekening en voor het getrouwe beeld daarvan, alsmede in het kader van de financiële rechtmatigheid voor de naleving van die relevante wet- en regelgeving, gericht op het opzetten van controlewerkzaamheden die passend zijn in de omstandigheden. Deze risico-inschattingen hebben echter niet tot doel een oordeel tot uitdrukking te brengen over de effectiviteit van de interne beheersing van de stichting. Een controle omvat tevens het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving en de gebruikte financiële rechtmatigheidscriteria en van de redelijkheid van de door het college van bestuur van de stichting gemaakte schattingen, alsmede een evaluatie van het algehele beeld van de jaarrekening.

Wij zijn van mening dat de door ons verkregen controle-informatie voldoende en geschikt is om een onderbouwing voor ons oordeel te bieden.

#### ***Oordeel betreffende de jaarrekening***

Naar ons oordeel geeft de jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van Stichting Hogeschool van Amsterdam per 31 december 2013 en van het resultaat over 2013 in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs en de Beleidsregels toepassing WNT.

Voorts zijn wij van oordeel dat de in deze jaarrekening verantwoorde baten, lasten en balansmutaties over 2013 in alle van materieel belang zijnde aspecten voldoen aan de eisen van financiële rechtmatigheid. Dit houdt in dat de bedragen in overeenstemming zijn met de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen, zoals vermeld in paragraaf 2.3.1. Referentiekader van het onderwijscontroleprotocol OCW/EZ 2013.

***Verklaring betreffende overige bij of krachtens de wet gestelde eisen***

Ingevolge artikel 2:393, lid 5 onder e en f van het BW vermelden wij dat ons geen tekortkomingen zijn gebleken naar aanleiding van het onderzoek of het jaarverslag, voor zover wij dat kunnen beoordelen, overeenkomstig Titel 9 Boek 2 van het BW is opgesteld, en of de in artikel 2:392, lid 1 onder b tot en met h van het BW vereiste gegevens zijn toegevoegd. Tevens vermelden wij dat het jaarverslag, voor zover wij dat kunnen beoordelen, verenigbaar is met de jaarrekening zoals vereist in artikel 2:391, lid 4 van het BW. Tenslotte vermelden wij dat het jaarverslag voldoet aan de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen, zoals vermeld in paragraaf 2.2.5 Jaarverslag van het onderwijscontroleprotocol OCW/EZ 2013.

Amsterdam, 9 mei 2014

PricewaterhouseCoopers Accountants N.V.

drs. R. Dekkers RA

# OVERIGE GEGEVENS

## ALGEMEEN

De Hogeschool van Amsterdam biedt een gedifferentieerd opleidingsaanbod voor een gedifferentieerde instroom. In de opleidingen worden kennis en vaardigheden aangereikt waarmee bachelorstudenten als beginnend professional instromen op de arbeidsmarkt om daar midden- en hogere kaderfuncties te vervullen. Masteropleidingen zijn professioneel van aard en bieden studenten verdiepende kennis en vaardigheden voor hun beroep. Voor verdere toelichting wordt verwezen naar het jaarverslag.

## BESTEMMING VAN HET RESULTAAT

Van het resultaat 2013 ad € 8,5 miljoen is € 5,0 miljoen toegevoegd aan de algemene reserve, voor € 3,6 miljoen is een bestemmingsreserve (publiek) gevormd en € 0,1 miljoen is onttrokken aan het bestemmingsfonds.

## GEBEURTENISSEN NA BALANSDATUM

Er hebben geen gebeurtenissen na balansdatum plaatsgevonden die relevant zijn in het kader van de jaarrekening.



# MEERJARENGEGEVENS

## HOGESCHOOL VAN AMSTERDAM IN 5 JAAR (2009-2013)

### GECONSOLIDEERDE BALANS

(in miljoenen euro's)

	2013	2012	2011	2010	2009
<b>ACTIVA</b>					
<b>Vaste Activa</b>					
Immateriële vaste activa	14,5	15,9	17,4		
Materiële vaste activa	329,1	289,0	259,1	234,6	215,2
Financiële vaste activa	1,4	1,2	1,1	2,3	3,4
	<b>345,0</b>	<b>306,1</b>	<b>277,6</b>	<b>236,9</b>	<b>218,6</b>
<b>Vlottende Activa</b>					
Debiteuren	28,3	34,4	30,8	24,1	22,8
Overige vorderingen	19,4	13,5	13,6	11,4	11,0
Liquide middelen	75,6	96,3	130,4	170,0	120,7
	<b>123,3</b>	<b>144,2</b>	<b>174,8</b>	<b>205,5</b>	<b>154,5</b>
<b>Totaal</b>	<b>468,3</b>	<b>450,3</b>	<b>452,4</b>	<b>442,4</b>	<b>373,1</b>
<b>PASSIVA</b>					
Eigen vermogen	122,5	114,0	113,5	101,0	93,2
Voorzieningen	12,7	6,1	7,0	7,9	7,7
Langlopende schulden	199,1	210,5	218,2	225,9	181,6
Kortlopende schulden	134,0	119,7	113,7	107,6	90,6
<b>Totaal</b>	<b>468,3</b>	<b>450,3</b>	<b>452,4</b>	<b>442,4</b>	<b>373,1</b>
<b>Solvabiliteit</b>	26,2%	25,3%	25,1%	22,8%	25,0%
<i>ratio geeft aandeel van eigen vermogen van het totale vermogen weer.</i>					
<b>Rentabiliteit eigen vermogen</b>	6,9%	0,4%	11,0%	7,6%	14,2%
<i>ratio geeft het nettoresultaat ten opzichte van het eigen vermogen weer.</i>					
<b>Liquiditeit</b>	0,9	1,2	1,5	1,9	1,7
<i>ratio geeft verhouding vlottende activa tot het vreemd vermogen op korte termijn weer (current ratio)</i>					

# GECONSOLIDEERDE STAAT VAN BATEN EN LASTEN

(in miljoenen euro's)

	2013	2012	2011	2010	2009
<b>Baten</b>					
<b>Rijksbijdragen</b>					
Rijksbijdragen	249,1	228,6	229,4	205,2	186,2
Overig	1,2	3,3	2,2	13,6	11,2
	<b>250,3</b>	<b>231,9</b>	<b>231,6</b>	<b>218,8</b>	<b>197,4</b>
<b>College-, cursus-, les- en examengelden</b>	81,1	76,3	70,2	65,4	59,1
<b>Overige baten</b>					
Baten in opdracht van derden	8,3	4,8	7,5	3,8	4,7
Overige baten	23,0	17,9	17,1	21,4	22,9
	<b>31,3</b>	<b>22,7</b>	<b>24,6</b>	<b>25,2</b>	<b>27,6</b>
<b>Totaal baten</b>	<b>362,7</b>	<b>330,9</b>	<b>326,4</b>	<b>309,4</b>	<b>284,1</b>
<b>Lasten</b>					
<b>Personeelslasten</b>	247,5	231,8	215,4	201,9	186,9
<b>Huisvestingslasten</b>	32,4	28,1	29,1	27,2	28,6
<b>Overige lasten</b>	44,3	41,8	47,0	52,8	37,7
<b>Afschrijvingen</b>	21,5	21,1	14,9	12,1	11,7
<b>Totaal lasten</b>	<b>345,7</b>	<b>322,8</b>	<b>306,4</b>	<b>294,0</b>	<b>264,9</b>
<b>Saldo baten en lasten</b>	<b>17,0</b>	<b>8,1</b>	<b>20,0</b>	<b>15,4</b>	<b>19,2</b>
<b>Financiële baten en lasten</b>	(8,5)	(7,6)	(7,5)	(7,6)	(6,0)
<b>Nettoresultaat</b>	<b>8,5</b>	<b>0,5</b>	<b>12,5</b>	<b>7,8</b>	<b>13,2</b>

# GECONSOLIDEERDE RESULTATENREKENING

	2013	2012	2011	2010	2009
<b>Index baten</b>					
Rijksbijdragen	127	117	117	111	100
College-, cursus-, les- en examengelden	137	129	119	111	100
Overige baten	113	82	89	91	100
<b>Totaal baten</b>	<b>128</b>	<b>116</b>	<b>115</b>	<b>109</b>	<b>100</b>
<b>Index lasten</b>					
Personeelslasten	132	124	115	108	100
Huisvestingslasten	113	98	102	95	100
Overige lasten	118	111	125	140	100
Afschrijvingen	184	180	127	103	100
Financiële baten en lasten	142	127	125	127	100
<b>Totaal lasten</b>	<b>130</b>	<b>122</b>	<b>115</b>	<b>111</b>	<b>100</b>
<b>Categoriale batenverdeling (procentueel)</b>					
Rijksbijdragen	69%	70%	71%	71%	69%
College-, cursus-, les- en examengelden	22%	23%	22%	21%	21%
Overige baten	9%	7%	8%	8%	10%
<b>Totaal</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>
<b>Categoriale lastenverdeling (procentueel)</b>					
Personeelslasten	70%	70%	69%	67%	69%
Huisvestingslasten	9%	9%	9%	9%	11%
Overige lasten	13%	13%	15%	18%	14%
Afschrijvingen	6%	6%	5%	4%	4%
Financiële baten en lasten	2%	2%	2%	3%	2%
<b>Totaal</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>





**Colofon**

Dit is een publicatie van de  
Hogeschool van Amsterdam

**Projectcoördinatie**

Ewout Crijnen  
Suzanne Okkes

**Eindredactie**

Ewout Crijnen  
Suzanne Okkes

**Vormgeving**

Creja ontwerpen bv

juni 2014



**Hogeschool van Amsterdam**

Postbus 1025  
1000 BA Amsterdam  
T 020 - 595 32 00

**Bezoekadres**

Spui 21  
1012 WX Amsterdam

**[www.hva.nl](http://www.hva.nl)**

