

# JAARVERSLAG 2014

## HOGESCHOOL VAN AMSTERDAM



# COLOFON

Uitgave

Hogeschool van Amsterdam  
24 juni 2015

VORMGEVING  
Creja ontwerpen B.V.

INFORMATIE  
Hogeschool van Amsterdam

POSTADRES:  
Postbus 1025  
1000 BA Amsterdam

BEZOEKADRES:  
Spui 21  
1012 WX Amsterdam

020 – 595 3200  
hva.nl

Aan de inhoud van dit jaarverslag kunnen geen rechten worden ontleend.  
© Hogeschool van Amsterdam

JAARVERSLAG 2014  
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 STRATEGISCH KADER	15
1.2 PROFIEL- EN PRESTATIEAFSPRAKEN	18
1.3 ONDERWIJS	21
1.4 ONDERZOEK	27
1.5 MAATSCHAPPELIJKE VERANTWOORDELIJKHEID EN INNOVATIE	33
ORGANISATIE	36
2.1 KWALITEIT VAN MENSEN	37
2.2 REPUTATIE	40
2.3 BETROUWBARE EN DUURZAME DIENSTVERLENING	42
2.4 DOELGERICHTE CAMPUSINFRASTRUCTUUR	44
2.5 DUURZAAMHEID	47
2.6 FINANCIËN	49
BESTUUR	52
3.1 BESTUURLIJKE STRUCTUUR	53
3.2 BEZOLDIGINGSGEGEVENS	57
FINANCIEEL VERSLAG	60
4.1 FINANCIËLE VERANTWOORDING	61
4.2 CONTINUÏTEITSPARAGRAAF	65
BIJLAGE 1 ONDERWIJS EN ONDERZOEK	68
OPLEIDINGSAANBOD	69
PRESTATIEAFSPRAKEN	73
STUDENTENAANTALLEN	76
STUDIESUCCES	77
LECTOREN	85
PROMOTIETRAJECTEN MEDEWERKERS	86
INTERNATIONALISERING	88
BIJLAGE 2 ORGANISATIE	92
KERNGEGEVENS	93
SAMENSTELLING MEDEWERKERSBESTAND	96
IN- EN UITSTROOM MEDEWERKERS	101
INTERNE MOBILITEIT	102
ARBEIDSVOORWAARDEN	104
ZIEKTEVERZUIM	107
DOELGROEPENBELEID	108
BIJLAGE 3 BESTUUR	110
BESTUURLIJK EN LEIDINGGEVEND KADER	111
OPGAVE INGEVOLGE VAN WET NORMERING TOPINKOMENS	116
BIJLAGE 4 JAARREKENING 2014	118

# VOORWOORD COLLEGE VAN BESTUUR



Het jaar 2014 was een actief en bewogen jaar voor de Hogeschool van Amsterdam (HvA). Een jaar waarin we (wederom) successen vierden, waarin we in de aanloop naar een nieuw Instellingsplan constructief met elkaar in gesprek gingen over de toekomst van de hogeschool, maar waarin we helaas ook grote persoonlijke verliezen te betreuren hadden.

### *Nieuwsgierige professionals*

Het afgelopen jaar is er door een groot aantal HvA'ers gewerkt aan de totstandkoming van het nieuwe Instellingsplan 2015-2020, dat de titel 'Nieuwsgierige professionals' heeft gekregen. In dit Instellingsplan plan zijn de belangrijkste doelstellingen van de HvA voor de komende jaren beschreven, en de wijze waarop we die doelstellingen willen gaan bereiken. Hiertoe is begin 2014 een groot aantal inspirerende discussiebijeenkomsten georganiseerd waaraan zowel studenten, als docenten, lectoren en ondersteunend personeel hebben deelgenomen. Deze gespreksronden hebben mede de denkrichting bepaald voor de formulering van de thema's in het Instellingsplan. Deze thema's en ambities zijn vervolgens per domein uitgewerkt in meerjarige domeinplannen en convenanten. Ook de ondersteunende diensten hebben – in lijn met de doelstellingen, zoals verwoord in het nieuwe Instellingsplan – convenanten opgesteld, waarin zij concrete afspraken hebben geformuleerd die leidend zijn in hun dienstverlening aan de organisatie.

### *Slim, Sluitend en Slank*

Vooruit kijken kan niet zonder een blik over de schouder. 2014 was voor de HvA daarom ook het jaar van Slim, Sluitend en Slank; drie samenhangende programma's die een intensivering en versnelling vormden van de kwaliteitsverbetering die de hogeschool met het vorige Instellingsplan 2011-2014 voor ogen had. Dankzij de programma's Slim, Sluitend en Slank is er in 2014 belangrijke inhoudelijke winst geboekt. Zo hebben de programma's een heldere leidraad opgeleverd met criteria die opleidingen kunnen gebruiken voor het ontwerpen van studeerbaar en robuust onderwijs. Daarnaast is aandacht besteed aan de verdere verbetering van de studentbegeleiding en zijn er concrete voorstellen geformuleerd gericht op een (duurzame) inbedding van de minoren en excellentietrajecten.

Naast de inhoudelijke opbrengst van de programma's Slim, Sluitend en Slank, was ook het proces van totstandkoming een belangrijk winstpunt. Uit de Instellingstoets Kwaliteitszorg van de Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie (NVAO) die in 2013 werd gehaald, kwam naar voren dat het hogeschoolbeleid niet altijd goed landt op de 'werkvloer' in domeinen en bij opleidingen. Om die keten te versterken hadden de programma's vooraf ook als doel om studenten en docenten multidisciplinair en instellingsbreed te betrekken. Dit vertaalde zich in een brede betrokkenheid vanuit alle lagen van de organisatie bij de programma's Slim, Sluitend en Slank. Er hebben letterlijk honderden collega's uit de verschillende domeinen, diensten en stafafdelingen een bijdrage geleverd aan de resultaten. Een aanpak die de komende periode verder zal worden uitgebouwd.

### *Vliegcramp Oekraïne*

Verdriet was er ook in het afgelopen jaar. Een dieptepunt was de vliegcramp met de Boeing 777 van Malaysia Airlines boven Oekraïne,

waarbij in totaal 298 mensen om het leven kwamen, onder wie 196 Nederlanders. De vliegcramp had een grote en directe impact op de Hogeschool en Universiteit van Amsterdam (UvA); van beide instellingen waren studenten, alumni of medewerkers aan boord. Zo is binnen de HvA-gemeenschap met grote verslagenheid kennis genomen van het feit dat IBMS-student Quinn Schansman (1995) bij de ramp is verongelukt. Quinn stond binnen de opleiding bekend als een vriendelijke, zelfverzekerde jongen die goed met zijn medestudenten overweg kon en mooie resultaten behaalde. Zijn overlijden kwam als een grote schok en is onder meer tijdens de opening van het hogeschooljaar in augustus herdacht.

### *Introductie van de Studiekeuzecheck*

De studiekeuzecheck, de eerste kennismaking met de opleiding voor alle aankomende eerstejaars studenten, deed in 2014 zijn intrede bij de HvA. De studiekeuzecheck is ingevoerd als verplicht onderdeel van de aanmelding en heeft als doel het studiesucces te verhogen, dankzij een bewustere studiekeuze en een realistisch(er) beeld van de opleiding. De eerste ervaringen bij de HvA zijn positief: de studiekeuzecheck blijkt een nuttig instrument om aankomende studenten te peilen en te informeren. De implementatie van de check is buitengewoon goed verlopen en dat is een compliment waard aan iedereen die hier een bijdrage aan heeft geleverd.

### *Aftreden Collegevoorzitter*

Ten tijde van het verschijnen van dit jaarverslag bevindt het hoger onderwijs zich in een roerige periode. In het voorjaar van 2015 vonden protestacties van studenten- en medewerkersgroeperingen plaats, culminerend in de bezetting van het Maagdenhuis, het bestuursgebouw van de UvA en de HvA. De protesten kwamen voort uit spanningen en afstand tussen besturing en professionele autonomie, tussen disciplines met stijgende en dalende studentenaantallen, en tussen verschillende visies op de plaats en rol van de kennisinstelling. Dit resulteerde uiteindelijk in het aftreden van Louise Gunning-Schepers als voorzitter van het College van Bestuur van de UvA en de HvA. Als collega's spreken wij grote waardering uit voor de onvermoeibare inzet waarmee zij sinds haar aantreden in 2012 leiding heeft gegeven aan de UvA en de HvA. Wij betreuren haar vertrek dan ook zeer en zullen haar kennis, daadkracht en gedrevenheid missen. Tegelijkertijd hebben beide instellingen de draad weer opgepakt en zijn inmiddels de nodige stappen vooruit gezet, want uiteindelijk hebben we allemaal hetzelfde doel voor ogen: het allerbeste onderwijs en onderzoek voor onze studenten en innovatie van de beroepspraktijk.

We willen besluiten met een welgemeend compliment aan alle HvA-collega's die aan de goede resultaten van 2014 hebben bijgedragen. Dank voor de goede gesprekken die we het afgelopen jaar met elkaar hebben gevoerd en dank voor jullie inzet.

Amsterdam, 24 juni 2015

College van Bestuur,

Dymph van den Boom  
Huib de Jong  
Hans Amman

# BERICHT VAN DE RAAD VAN TOEZICHT





De Raad van Toezicht HvA vergaderde ook in 2014 gezamenlijk met de Raad van Toezicht van de UvA. In die vergaderingen treden de leden van de Raad van Toezicht UvA op als adviseurs van de Raad van Toezicht HvA. In 2014 is de Raad zesmaal bijeen geweest in aanwezigheid van het College van Bestuur, en tweemaal buiten aanwezigheid van het College. De Raad vergaderde eenmaal met de externe accountant, PwC. Ook werd een keer vergaderd met de Raad van Toezicht van de Vrije Universiteit (VU), een vergadering die in het teken stond van de samenwerking tussen de kennisinstellingen binnen de Amsterdam Academic Alliance. In het verslagjaar stonden voor de Raad – naast de vervulling van een vacature in de Raad van Toezicht van de HvA – onder meer centraal de samenwerking van de HvA met de UvA, de samenwerking van de HvA en de UvA met de VU, het nieuwe Instellingsplan 2015-2020, de prestatieafspraken met het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW), wetenschappelijke integriteit en ICT.

### *Inhoudelijk verslag*

In het jaar 2014 is in vrijwel alle vergaderingen van Raad en College gesproken over de instellingsstrategie, in het kader van de voorbereiding van het Instellingsplan 2015-2020. Op verzoek van de Raad is al in het stadium van de visievorming gediscussieerd, zodat de afwegingen van het College en de vraagstukken waar de instellingen mee geconfronteerd worden, duidelijk aan de orde konden worden gesteld. Het College kiest voor het doorzetten van de lijn van het vorige Instellingsplan, die nog altijd actueel blijkt, en plaatst accenten ten aanzien van verdere verbetering van de kwaliteit van onderwijs en onderzoek, vergroting van de inkomsten buiten de rijksbijdrage, en valorisatie. Ook internationalisering, de HvA-gemeenschap en de bestuurscultuur zijn belangrijke thema's voor de komende jaren.

Daarnaast is de Raad door het College geïnformeerd over de voortgang op de prestatieafspraken, die bovendien zijn opgenomen als indicatoren in het nieuwe Instellingsplan. De Raad vergewist zich met regelmaat hoe de instelling daarop presteert, ook vanwege de mogelijke financiële consequenties bij het niet halen van de afspraken. Voor de HvA geldt dat een gesprek loopt tussen het ministerie en de Vereniging Hogescholen, aangezien de rendementsafspraken voor een belangrijk deel van de Randstedelijke hogescholen niet haalbaar blijken, nu tegelijkertijd een forse kwaliteitsagenda is ingevoerd. De Raad heeft met het College gesproken over de impact daarvan en over de maatregelen die genomen worden om het cohort dat getroffen is door de nieuwe en zwaardere eisen op te vangen. De Raad heeft geconstateerd dat de HvA goed invulling geeft aan haar zorgplicht voor deze studenten.

Op onderzoeksgebied is door de Raad gesproken over het strategisch onderzoeksbeleid dat de HvA heeft gepresenteerd en dat een ambitieuze versterking van deze kerntaak in zal houden. Er is focus aangebracht in het onderzoeksportfolio en de kenniscentra waarin het onderzoek plaatsvindt, worden professioneel ingericht en verankerd in de domeinorganisatie. Het onderzoek van de HvA richt zich op de vraagstukken van de grote stad – met als speerpunten Urban management, Urban technology, Urban vitality en Creative industries, maar ook Urban education en Ondernemerschap – en beïnvloedt steeds meer het onderwijs en het onderwijsaanbod. Van groot belang voor de komende periode zal zijn het werven van kwalitatief goed personeel, dat invulling kan geven aan deze ambities en zo ook de verdere kwaliteitsverbetering van het onderwijs kan vormgeven. De Raad volgt met belangstelling de vorderingen van de hogeschool op dit punt.

2014 was voor de HvA ook het jaar van de programma's Slim, Sluitend en Slank, ingezet om versneld invulling te geven aan ambities uit het aflopende instellingsplan die nog niet gerealiseerd waren. Een groot deel van de medewerkers is betrokken bij deze programmagroepen en hun werk, dat eind 2014 is afgesloten met een aantal notities waarin verdere maatregelen zijn aangedragen. De programma's hebben in hoge mate bijgedragen tot verbetering van het functioneren van de

hogeschool. Ook maatregelen die in 2015 nog worden ingevoerd, zullen zorgen voor een sterkere betrokkenheid van studenten en docenten bij de beleidsvorming, een strakkere uitvoering van de beleidslijnen van de hogeschool op alle werkniveaus en een betere kwaliteit van het onderwijs. De Raad van Toezicht heeft zich gedurende het jaar nadrukkelijk laten informeren over de programma's en het College kritisch bevraagd over de voortgang daaromtrent.

In het verslagjaar werd ook duidelijk dat de inrichting van de HvA-organisatie bijgesteld moet worden om optimale ondersteuning te bieden aan het realiseren van de ambities in onderwijs en onderzoek. Om die reden is in het najaar een transitie ingezet, die deze herinrichting moet realiseren. Belangrijke maatregel in dat proces is de decentralisatie van taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden naar de domeinen. Tevens wordt op bepaalde punten bezien in hoeverre het mogelijk is om HvA- en UvA-stafafdelingen samen te brengen, om zo de ondersteuning van het College te stroomlijnen en te verbeteren, en daarmee de effectiviteit te vergroten. Eerste uitvloeisel van dit proces is de samenvoeging van Planning & Control HvA en Finance & Control UvA per 1 januari 2015. De Raad heeft het College bevraagd op de redenen achter deze plannen en op de mate waarin met name de HvA-organisatie deze veranderingen kan absorberen. De Raad is overtuigd van het belang van deze beweging en volgt de wijze waarop dit proces geïmplementeerd wordt.

Op het gebied van de bedrijfsvoering is gedurende dit jaar, waarin de heer prof. dr. H.M. Amman aantrad als vicevoorzitter van het College, regelmatig stilgestaan bij ICT. Eerste aanleiding daartoe was de evaluatie van de implementatie van het Studenteninformatiesysteem (SIS). Dat project is duurder uitgevallen dan gepland en heeft de nodige emoties in de instelling met zich meegebracht. De evaluatie is daar helder over en biedt ook aanbevelingen voor volgende grote ICT-projecten om dergelijke negatieve gevolgen te voorkomen. De Raad heeft met het College teruggeblikt op het bestuurlijke proces rond SIS in de eigen vergaderingen, en heeft dit aangegrepen om een gesprek te starten over de wijze waarop de Raad grootschalige ICT-projecten beter kan volgen. Er wordt gewerkt aan een format en werkwijze om aan deze wens tegemoet te komen.

Verder is zoals gebruikelijk veel aandacht besteed aan de jaarrekening en begroting. De HvA zal de komende jaren meer geld investeren in docenten om in de periode van het nieuwe Instellingsplan 2015-2020 toe te groeien naar een docent-student ratio van 1:25.

In het najaar van 2014 heeft de Raad van Toezicht mevrouw prof. dr. D.C. van den Boom verzocht om haar per 1 oktober aflopende termijn als rector magnificus van de UvA en lid van het College van Bestuur van de UvA en de HvA te verlengen tot en met de Dinsdag van de UvA op 8 januari 2016. Zij heeft daarop aangegeven bereid te zijn om haar werkzaamheden tot die tijd voort te zetten. De Raad is haar hier zeer erkentelijk voor.

### *Aftreden Collegevoorzitter en tienpuntenplan UvA*

In het voorjaar van 2015 maakten felle discussies en protesten over de toekomst van de Faculteit der Geesteswetenschappen van de UvA deel uit van de beweging die uiteindelijk heeft geleid tot de bezetting van eerst het Bungehuis, en vervolgens het Maagdenhuis.

Over de achtergronden en omstandigheden van de bezetting van het Bungehuis, en de noodzaak tot ontruiming daarvan, is de Raad geïnformeerd door het College. Toen een studentendemonstratie twee dagen na ontruiming leidde tot de bezetting van het Maagdenhuis, hebben Raad, College en decanen van de UvA de dag erop – gegeven de wens vanuit de academische gemeenschap tot verdere democratisering van de besluitvorming – unaniem aangeboden dat een student-bestuurslid, zoals dat elders al wel bestaat, ook in het bestuursmodel van de UvA kon worden opgenomen. In de weken daarna heeft de Raad zich met het College nader ingespannen om van vele gremia in de academische en hogeschoolgemeenschap te vernemen wat de oorzaak en omvang van de onvrede waren.

De Raad heeft gedurende de eerste vier weken van de bezetting wekelijks vergaderd over de stand van zaken en de koers die het College heeft gekozen met de publicatie van het tienpuntenplan voor de UvA en de instelling van twee onafhankelijke adviescommissies van deskundigen die daar een deel van zullen vormgeven, één over de modernisering van de besluitvorming en één over het financieel en huisvestingsbeleid. Hierbij is consequent aandacht besteed aan de mogelijke samenhang met of gevolgen voor de HvA.

Na de ontruiming van het Maagdenhuis op 11 april liepen de emoties opnieuw hoog op. In reactie op de ontstane commotie sprak de Centrale Medezeggenschapsraad (CMR) van de HvA middels een persbericht op 16 april de steun uit voor het voltallige College van Bestuur. Een dag later oordeelden de Centrale Ondernemingsraad (COR) en de Centrale Studentenraad (CSR) van de UvA in de Gezamenlijke Vergadering echter dat zij het College van Bestuur in de huidige samenstelling niet in staat achtten om in samenwerking met de academische gemeenschap vorm te geven aan de koers van de universiteit.

Mede ingegeven door dit oordeel heeft mevrouw dr. L.J. Gunning-Schepers de dag daarop haar ontslag als voorzitter van het College van Bestuur van de UvA en de HvA aangeboden aan de Raad van Toezicht, met als doel ruimte en tijd te geven aan het College om in gewijzigde samenstelling de hervormingsagenda voor de UvA vorm te kunnen geven. De Raad heeft met respect kennisgenomen van het besluit van mevrouw Gunning-Schepers om terug te treden als voorzitter en spreekt grote waardering uit voor haar onvermoeibare inzet voor beide instellingen. Mevrouw Gunning-Schepers heeft sinds 2001 het Academisch Medisch Centrum (AMC) geleid als voorzitter van de Raad van Bestuur en decaan van de Faculteit der Geneeskunde van de UvA. Na een korte onderbreking als voorzitter van de Gezondheidsraad en universiteitshoogleraar, was de Raad van Toezicht verheugd dat zij bereid gevonden kon worden om per 1 april 2012 de functie van voorzitter van het College van Bestuur van de UvA en de HvA te vervullen. Zij heeft dat op een krachtige manier gedaan en wist de positie van beide instellingen in binnen- en buitenland aanzienlijk te verstevigen. Bij haar aanstelling kreeg ze de opdracht om de samenwerking tussen de UvA, de HvA en de VU verder vorm te geven. Dit heeft ze met verve ter hand genomen met als resultaat een versterking van het hoger onderwijs in Amsterdam. Verder heeft ze zich tijdens haar bestuursperiode actief ingezet voor de internationalisering van de UvA en stond aan de wieg van de UvA

Alumni Chapters in New York, Beijing, Shanghai en Londen. Ook maakte ze een serieuze start met fondsenwerving voor AES-beurzen voor excellente masterstudenten van buiten de Europese Unie. De Raad betreurt het in hoge mate dat haar aftreden als noodzakelijk werd gezien en is mevrouw Gunning-Schepers dan ook zeer dankbaar voor al het werk dat zij met buitengewoon veel toewijding en betrokkenheid voor beide instellingen heeft verricht. Het was een genoegen om met haar te werken en de Raad is verheugd dat ze de UvA blijft versterken als universiteitshoogleraar.

In de daarop volgende dagen heeft de Raad van Toezicht gesprekken gevoerd met de overgebleven leden van het College van Bestuur, de decanen, de domeinvoorzitters en de centrale medezeggenschapsraden van UvA en HvA over de ontstane situatie. Uit de gesprekken ontstond een gemeenschappelijk beeld over de te nemen stappen. Gevoed door deze gesprekken heeft de Raad zijn vertrouwen uitgesproken in de drie zittende leden van het College van Bestuur. De Raad heeft mevrouw prof. dr. D.C. van den Boom gevraagd om, naast haar rol als rector magnificus van de UvA, bij wijze van waarneming de rol van voorzitter van het College van Bestuur van de UvA en de HvA op zich te nemen. Zij heeft daarmee ingestemd en de andere Collegeleden hebben hun vertrouwen in haar uitgesproken.

Aan de heer prof. mr. C.E. du Perron LLM, de huidige decaan van de Faculteit der Rechtsgeleerdheid, is in overleg met het College gevraagd om een tijdelijke rol als vicerector te vervullen, formeel niet deel uitmakend van het College van Bestuur, belast met de hervormingsagenda voor de UvA. Deze hervormingsagenda zal worden uitgewerkt in nauwe samenwerking met de academische gemeenschap. De heer Du Perron heeft hiermee ingestemd. Het College heeft hem steun en vertrouwen toegezegd. De Raad heeft het door de medezeggenschap van de UvA voorgedragen lid, de heer prof. dr. G.P.M.F. Mols, aangewezen als lid met bijzondere aandacht voor de hervormingsagenda. Hij zal nauw betrokken zijn bij dit proces en voor de hervormingsagenda als contactpersoon optreden tussen de academische gemeenschap en de Raad. Daarbij zal de Raad van Toezicht er mede op toezien dat de balans tussen UvA en HvA in het bestaande samenwerkingsverband niet wordt verstoord.

De gekozen oplossing is goed ontvangen en werd breed gedragen in de UvA- (en HvA-) gemeenschap. De Raad ontleent daaraan het vertrouwen dat deze oplossing bijdraagt aan de stabiliteit van de UvA en aan een stabiele basis waarop de hervormingsagenda vorm kan worden gegeven.

De Raad zal op korte termijn het proces starten voor de opvolging van de voorzitter van het College van Bestuur van de UvA en de HvA en de rector magnificus van de UvA, in verband met het aflopen van haar termijn. Hiervoor wordt een procedure ontworpen in nauw overleg met de centrale medezeggenschapsraden van UvA en HvA, de decanen en de domeinvoorzitters. De nieuwe procedure moet leiden tot grotere betrokkenheid van de verschillende geledingen bij de selectieprocedure. Verder heeft de Raad aan het College van Bestuur gevraagd om de positie van de faculteiten en domeinen verder te versterken, in lijn met de behoefte aan verdergaande decentralisering. De decanen en domeinvoorzitters hebben hierbij een grote en collectieve verantwoordelijkheid. Tevens zal de positie van de medezeggenschapsraden versterkt worden door enerzijds verbetering van de ondersteuning van de raden en anderzijds door een verandering in de manier waarop met de medezeggenschapsraden wordt samengewerkt. Tot slot heeft de Raad alle partijen opgeroepen om de open dialoog met elkaar op een respectvolle manier te voeren.

### *Samenstelling en functioneren Raad van Toezicht*

Per 1 september 2014 is de heer ir. B. Bleker teruggetreden, die gedurende twee termijnen zitting heeft gehad in de Raad van Toezicht van de HvA. De Raad is hem zeer dankbaar voor zijn tijd en betrokkenheid gedurende deze jaren. Zijn expertise op bouwgebied is voor de HvA van groot belang geweest bij de ontwikkeling en bouw van de Amstelcampus, die inmiddels ver gevorderd is en de HvA een nadrukkelijke aanwezigheid in de stad verschaft. Zijn advies is op diverse momenten in de campusontwikkeling van zowel hogeschool als universiteit cruciaal gebleken; daarvoor zijn de instellingen hem grote dank verschuldigd. De heer R. de Jong RA is per 1 februari 2015 benoemd, zodat deze vacature in de Raad van de hogeschool is vervuld.

Verder kondigde de Secretaris van de Universiteit en tevens Secretaris van de Raad, mevrouw mr. M. Zaanen, in november aan de universiteit te zullen verlaten per 1 februari 2015 om algemeen directeur van de Koninklijke Nederlandse Akademie van Wetenschappen (KNAW) te worden. De Raad is haar bijzonder erkentelijk voor haar uiterst zorgvuldige ondersteuning gedurende vele jaren en dankt haar voor haar bijdrage aan het ontwikkelen van de moderne vorm van toezicht die de Raad nastreeft. Het College van Bestuur heeft daarop besloten om mevrouw drs. G.M. van Vlezen, Secretaris van de HvA, tevens te benoemen tot Secretaris van de UvA, zodat naast één College van Bestuur beide instellingen nu ook één Secretaris hebben. Vanuit haar functie als Secretaris UvA-HvA heeft mevrouw Van Velzen op verzoek van de Raad de rol van Secretaris van de Raad voor enige tijd vervuld. Per 1 mei 2015 heeft de Raad van Toezicht vervolgens ingestemd met de benoeming van mevrouw mr. drs. J.M.C. Krol tot Secretaris van de Raad. Zij combineert de werkzaamheden met haar functie als hoofd Juridische Zaken van de UvA.

De Raad heeft in het najaar van 2014 de gezamenlijke jaarlijkse zelfevaluatie uitgevoerd en bij die gelegenheid ook de eigen werkwijze tegen het licht gehouden. Op basis van een ronde van interviews met Raadsleden, Collegevoorzitter en de scheidend Secretaris van de Raad is een overzicht opgesteld dat in een bijeenkomst van de Raad is besproken. De Raad heeft bij die gelegenheid opnieuw gesproken over de wijze waarop men invulling wil geven aan een moderne vorm van betrokken toezicht, met veel aandacht voor het primaire proces van de hogeschool en universiteit. Belangrijke conclusie was dat er tijdens, maar ook buiten de vergaderingen meer tijd nodig is om de onderwerpen volledig recht te doen.

De Raad heeft dit jaar invulling gegeven aan het voornemen om gesprekken te voeren met individuele domeinvoorzitters en decanen en dat werd als bijzonder positief ervaren, al bleek er nog ruimte voor verbetering. In de evaluatie van 2014 is geconcludeerd dat de gesprekken worden voortgezet in een iets bijgestelde vorm, en dat de Raad het tweede echelon van de organisaties graag ook informeel wil blijven ontmoeten, bij Dies Natalis en Opening Academisch Jaar en Hogeschooljaar.

De Raad kent drie commissies, die in 2014 allen een reglement hebben gekregen. De Commissie Onderwijs en Onderzoek bestaat uit de heren prof. dr. S.W.J. Lamberts (UvA, voorzitter) en prof. dr. G.P.M.F. Mols (UvA), en mevrouw drs. M.A.M. Barth (HvA) en heeft vijfmaal vergaderd. De commissie spreekt met de rectores over zaken rondom kwaliteitszorg, onderwijs en onderzoek.

De Audit Committee bestond uit mevrouw drs. L.M.T. van Velden (UvA, voorzitter) en de heer ir. B. Bleker (HvA, tot 1 september 2014).

Zij kwam vijfmaal bijeen en boog zich met de vicevoorzitter van het College over zaken die bedrijfsvoering, bouwprogramma en financiële huishouding van de hogeschool en universiteit betroffen. Bij vier van de vijf vergaderingen was ook de accountant, PwC, aanwezig; eenmaal per jaar heeft de Audit Committee ook een separaat overleg met de externe accountant. Na het terugtreden van de heer Bleker heeft mevrouw M. Milz MBA (HvA) het lidmaatschap van de Audit Committee waargenomen, in afwachting van de benoeming van een opvolger voor de heer Bleker. Deze opvolger werd gevonden in de heer R. de Jong RA die per 1 februari 2015 aantrad als lid van de Raad van Toezicht HvA.

De Commissie Governance bestaat uit de heer mr. drs. A. Nicolai (UvA-HvA, voorzitter), de heer prof. dr. S.W.J. Lamberts (UvA) en mevrouw M.R. Milz MBA (HvA). Zij vergaderde tweemaal, en heeft zich in 2014 intensief bezig gehouden met de werving van een nieuw lid voor de Raad van Toezicht HvA. Ook de behandeling van de WNT2 (Wet normering topinkomens) in de Staten-Generaal is op de voet gevolgd, gegeven de grote consequenties voor het personeelsbeleid aan de top van de organisaties. Daarnaast heeft de commissie zich het afgelopen jaar gebogen over de voorbereidingen van de jaargesprekken met de afzonderlijke Collegeleden en de eerder genoemde zelfevaluatie van de Raad.

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.

Het overleg van de Raad van Toezicht met de centrale medezeggenschapsraad, dat tweemaal per jaar plaatsvindt, wordt als zeer 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 het Instellingsplan, de jaarrekening of begroting, of punten die zelf door de medezeggenschapsraad worden aangedragen. De Raad van Toezicht waardeert de open sfeer waarin deze gesprekken plaatsvinden buitengewoon.

De Raad van Toezicht bedankt tot slot het College van Bestuur en alle medewerkers en studenten van de hogeschool voor hun inspanningen en bijdragen aan de behaalde resultaten van het afgelopen jaar, en spreekt grote waardering uit voor de wijze waarop het College van Bestuur zijn rol heeft vervuld in de afgelopen moeilijke periode.

Amsterdam, 24 juni 2015

De Raad van Toezicht

mr. drs. A. Nicolai, voorzitter  
M.R. Milz MBA  
drs. M.A.M. Barth  
R. de Jong RA

# JAAROVERZICHT CENTRALE MEDEZEGGENSCHAPSRAAD



De HvA kent het systeem van de ongedeelde medezeggenschapsraad. Dit betekent dat de raad bestaat uit studenten en medewerkers. Deze worden gekozen via rechtstreekse verkiezingen. Het kiesstelsel is zo ingericht dat elk domein met studenten en medewerkers is vertegenwoordigd in de raad. Voor zover de bevoegdheden van de medezeggenschapsraad niet voortvloeien uit de wet of de cao, zijn zij vastgelegd in het medezeggenschapsreglement. Deze bevoegdheden wijken (deels) af van de bevoegdheden die op grond van de Wet op de ondernemingsraden zijn toegekend aan een ondernemingsraad.

Naast een Centrale Medezeggenschapsraad kent elk domein en de medewerkers die bij centrale afdelingen werken een eigen deelraad. De Centrale Medezeggenschapsraad is 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 de HvA. In dit jaarverslag wordt verslag gedaan van het overleg dat met de Centrale Medezeggenschapsraad is gevoerd. Naast het overleg dat de raden hebben met hun formele gesprekspartner, overleggen zij ook met elkaar als het onderwerp daarom vraagt.

Met uitzondering van de periode gedurende het zomerreces, is er maandelijks overleg tussen het College en de Centrale Medezeggenschapsraad. Daarnaast is er periodiek overleg met 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 respectievelijk de begroting en specifieke personele aangelegenheden. Laatstgenoemde onderwerpen worden veelal ook besproken met de vakbonden in het lokaal overleg.

In het verslagjaar kregen personele onderwerpen veel aandacht. Er werd gesproken over een actualisering van het 'Functionerings- en beoordelingsreglement'. Enkele suggesties van de raad voor verdere verbetering van het reglement werden door het College van Bestuur overgenomen waarna de raad met de aangebrachte wijzigingen instemde. Uitgebreid werd ook gesproken over de voorgenomen reorganisatie bij het Domein Economie en Management. De raad onderkende de noodzaak tot reorganisatie en kon zich vinden in de lijn die daarin werd gekozen.

Naast de personele onderwerpen werd in het verslagjaar ook uitgebreid stilgestaan bij de huisvesting en de programma's Slim, Sluitend en Slank die allen tot doel hadden de (kleine) kwaliteit van de dienstverlening van de organisatie aan de studenten te verbeteren.

Verder werden de opgedane ervaringen met de in het verslagjaar ingevoerde studiekeuzecheck door de raad met belangstelling gevolgd.

Tijdens de jaarlijkse tweedaagse die de raad had met het College van Bestuur werd uitgebreid gesproken over het nieuwe Instellingsplan en de toekomstvisie van de HvA. Voor het College van Bestuur waren de gesprekken die tijdens deze bijeenkomst werden gevoerd zeer nuttig; kennis die de makers en afnemers van het onderwijs van de HvA hebben over de organisatie, is een belangrijke bron voor het formuleren van toekomstig beleid.

De raad toonde zich kritisch waar het ging om de evaluatie van de invoering van het Studenteninformatiesysteem (SIS). De raad zag mogelijkheden en deed suggesties voor verdere verbeteringen. Critiek had de raad ook op de voorgestelde 'Regeling intellectueel eigendom'.

Dit gaf het College van Bestuur aanleiding dit onderwerp nader te laten uitwerken zodat meer aan de wensen van de raad tegemoet kan worden gekomen.

Daarnaast werden jaarlijks terugkerende onderwerpen als de begroting, de onderwijs- en examenregeling en het studentenstatuut besproken. De raad kon instemmen met het voorgestelde beleid en de aanpassingen. Discussies over deze onderwerpen werden – als altijd – op een open en constructieve wijze gevoerd.

In onderstaand overzicht wordt de samenstelling van de Centrale Medezeggenschapsraad weergegeven op het moment van ondertekening van het jaarverslag 2014.

NAAM	EENHEID	GELEDING
ir. M.R. Adhin	Domein Techniek	Personeel
drs. D.H.H. Boels <sup>1</sup>	Domein Economie en Management	Personeel
W.C.M. Brouwer	Domein Digitale Media en Creatieve Industrie	Personeel
P. Claeys BA <sup>2</sup>	Domein Economie en Management	Personeel
M. van der Horst	Facility Services	Personeel
drs. C. Post	Domein Economie en Management	Personeel
A.M.I.G. van der Putte MEM	Domein Gezondheid	Personeel
J.K. Riester MSc, BA	Domein Digitale Media en Creatieve Industrie	Personeel
R. Scholte	Domein Gezondheid	Personeel
mr. S. Stulp	Domein Maatschappij en Recht	Personeel
N. Tchiche	Domein Onderwijs en Opvoeding	Personeel
W. Zander-Anker	Onderwijs en Onderzoek	Personeel
E. Blasius	Domein Digitale Media en Creatieve Industrie	Student
C. van Breugel	Domein Economie en Management	Student
D. Habbani	Domein Economie en Management	Student
A. Hendrikson	Domein Maatschappij en Recht	Student
P. Henshuijs	Domein Maatschappij en Recht	Student
D. Kamp	Domein Digitale Media en Creatieve Industrie	Student
M. Kloek	Domein Digitale Media en Creatieve Industrie	Student
A. Koper	Domein Maatschappij en Recht	Student
D. Kusçu <sup>3</sup>	Domein Techniek	Student
A.J. Dobbelaer	Domein Techniek	Student
A.T. Lu	Domein Economie en Management	Student
V. de Vries <sup>4</sup>	Domein Gezondheid	Student

De CMR wordt bijgestaan door een griffier, mw. I. Peters MA, MSc.

1 Voorzitter Dagelijks Bestuur  
 2 Secretaris Dagelijks Bestuur  
 3 Vicevoorzitter Dagelijks Bestuur  
 4 Penningmeester Dagelijks Bestuur

# ONDERWIJS EN ONDERZOEK

1



## 1.1 STRATEGISCH KADER

### HISTORIE EN POSITIE

De Hogeschool van Amsterdam, zoals we die vandaag de dag kennen, is ontstaan als gevolg van een fusie tussen twee grote hogescholen: de Algemene Hogeschool Amsterdam en de Hogeschool van Amsterdam. Er stonden op dat moment zo'n 30.000 studenten ingeschreven verspreid over zestig 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 1993 werd vervolgens gefuseerd met de Algemene Hogeschool Amsterdam, een hbo-instelling 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.

Inmiddels is de HvA met bijna 50.000 studenten en 3.700 medewerkers de grootste kennisinstelling van Nederland. De HvA is een brede hogeschool die onderwijs biedt aan studenten met een diverse achtergrond. In het studiejaar 2014-2015 begonnen circa 14.000 studenten aan een opleiding. Het opleidingsaanbod bestaat uit 71 bachelor- en 14 masteropleidingen, en 5 Associate degree-programma's.<sup>5</sup> Het onderwijs is georganiseerd in zeven domeinen: Domein Beweging, Sport en Voeding (DBSV), Domein Economie en Management (DEM), Domein Gezondheid (DG), Domein Digitale Media en Creatieve Industrie (DMCI)<sup>6</sup>, Domein Maatschappij en Recht (DMR), Domein Onderwijs en Onderzoek (DOO) en Domein Techniek (DT).

### MISSIE EN WAARDEN

Het Instellingsplan 2015-2020 'Nieuwsgierige professionals' is vanaf januari 2015 het leidende document in de strategie van de HvA. Hierin zet de hogeschool de strategie voort van het Instellingsplan 2011-2014 'Oog voor Talent' door het aanbrenge van enkele nieuwe accenten. De HvA bouwt voort op het centraal stellen van studenten, vakkennis en vaardigheden. In de opleidingen worden deze kennis en vaardigheden aangereikt waarmee studenten als beginnend professional direct aan de slag kunnen op de regionale, nationale én internationale arbeidsmarkt. De HvA streeft er daarbij naar een betrouwbare, betrokken en ambitieuze hogeschool te zijn, die een natuurlijke thuishaven en ontmoetingsplaats is voor bevoegen mensen die zichzelf of hun vak naar het hoogst mogelijke niveau willen brengen. In de missie van de hogeschool wordt dit als volgt verwoord:

*De HvA is een onderwijsinstelling die met een breed aanbod aan beroepsopleidingen een grote variëteit aan studenten opleidt die hun talenten maximaal ontplooiën om zelfstandig en op een hoog niveau hun professe uit te oefenen. Verder is de HvA een kennisinstelling die door koppeling van onderwijs en onderzoek bijdraagt aan de vernieuwing van de beroepspraktijk en de samenleving in en om een internationaal georiënteerd Amsterdam.*

Het Instellingsplan 2011-2014 werkte de missie uit 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 staat welke vooruitgang de HvA in 2014, het laatste jaar van het afgelopen Instellingsplan, heeft geboekt op deze doelen.

### SAMENWERKING MET UVA

De HvA en de UvA werken reeds sinds 1998 intensief samen in het aanbieden van optimale en gedifferentieerde leerwegen aan de studenten in het hoger onderwijs in Amsterdam. Deze samenwerking die door de jaren heen in omvang en intensiteit is toegenomen, is er vooral op gericht de (aanstaande) studenten beter te bedienen en hun kans op studiesucces te vergroten. De samenwerking tussen beide kennisinstellingen beperkt zich overigens niet alleen tot het onderwijs; 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.

De oorspronkelijke doelstellingen van deze hechte samenwerking gelden nog altijd.

<sup>5</sup> Voor een volledig overzicht van het opleidingsaanbod zie bijlage 1 (Onderwijs en onderzoek).  
<sup>6</sup> Voorheen Domein Media, Creatie en Informatie (DMCI).



13 JANUARI 2014

Ruim tweehonderd ouders van studiekeuzers bezoeken de oudervoorlichtingsavond van de HvA en de UvA op het Amsterdam Science Park.

## STRATEGISCHE SAMENWERKING IN AMSTERDAM

Amsterdam heeft met zijn dichte concentratie aan kennis- en wetenschapsinfrastructuur een unieke positie in Nederland. De stad heeft met de UvA en de VU twee grote universiteiten, met twee omvangrijke medische centra. Daarnaast heeft Amsterdam de HvA en enkele andere hogescholen, en een groot aantal landelijke onderzoeksinstituten, zoals de instituten van de Nederlandse Organisatie voor Wetenschappelijk Onderzoek (NWO) en de Koninklijke Nederlandse Academie van Wetenschappen (KNAW), maar bijvoorbeeld ook Sanquin en het Nederlands Kanker Instituut (NKI).

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-HvA en de VU tot de vorming van een Amsterdam Academic Alliance (AAA). Deze alliantie richt zich vooral op de differentiatie van leerwegen in het bacheloronderwijs en op de samenwerking in het masteronderwijs en het wetenschappelijk onderzoek. Het is uiteraard de intentie om aan de onderzoekskant de vele instituten van NWO en KNAW in Amsterdam bij de alliantie te betrekken. Met de alliantie willen de kennisinstellingen een kwaliteitssprong mogelijk maken, zodat de meest getalenteerde wetenschappers en (master)studenten uit binnen- en buitenland zich thuis voelen in de kennisstad die Amsterdam is.

De vorming van de Alliance maakt het noodzakelijk om een scala aan ondersteunende functies, zoals de studenten- en projectenadministratie, maar ook de IT-voorzieningen onderling op elkaar af stemmen. Voor de aansturing van de AAA zal een meer federatieve bestuursvorm moeten worden ontwikkeld waarin het mogelijk is om maximaal samen te werken in de masterfase en het onderzoek, en tegelijk de schaal van het (bachelor)onderwijs beter af te stemmen en daarin een duidelijker gedifferentieerd aanbod neer te zetten.

Daarnaast geeft de vorming van de AAA een impuls aan de bestaande intensieve samenwerking tussen HvA en UvA, waarvan de afstemming op bachelorniveau en het optimaliseren van de verwijzing en doorstroom belangrijke doelen zijn. Een sprekend voorbeeld hiervan is de ontwikkeling van aparte routes voor vwo'ers binnen de hogeschool. 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 HvA en UvA goed gepositioneerd om die verder te ontwikkelen.

Ditzelfde geldt ook voor de ontwikkeling van zogenaamde academische routes binnen de HvA, die toegang geven tot masteropleidingen aan de UvA zonder noodzaak tot schakelen.

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 stelde er eenmalig € 50 miljoen voor beschikbaar uit haar reserves. Het winnende voorstel, van de TUDelft en Wageningen UR met steun van Massachusetts Institute of Technology, brengt twee gerenommeerde instellingen naar Amsterdam die actief zijn in de sectoren Techniek en Landbouw. De HvA, UvA en VU beschouwen dit initiatief dan ook als een uitstekende aanvulling op de kennisregio Amsterdam en zullen waar mogelijk helpen het tot stand te brengen.

Naast het winnende voorstel heeft de gemeente ook middelen toegewezen (€ 7 miljoen) aan een tweede sterk interdisciplinair initiatief, het Amsterdam Health and Technology Institute (AHTI). Dit nieuwe instituut gaat bijdragen aan een hogere kwaliteit van de zorg, lagere zorgkosten en het bevorderen van een gezonde levensstijl. Het academische hart van AHTI wordt, naast Amsterdam Institute for Global Health and Development (AIGHD) en Duke Global Health Institute, gevormd door de UvA, VU, AMC, HvA en Universiteit Twente. Daarnaast werkt AHTI samen met bedrijven als Vodafone, Achmea, Boston Consulting Group en Ahold. Deze interdisciplinaire aanpak stimuleert innovatie en is kenmerkend voor AHTI. Op 10 november 2014 ondertekenden de directeur van AHTI en de gemeente Amsterdam een samenwerkingsovereenkomst.

Een maand daarvoor ging het College van B&W van de gemeente Amsterdam akkoord met de ontwikkeling van het Sarphati Institute, een wetenschappelijk Amsterdams onderzoeksinstituut waar onderzoek op het terrein van de volksgezondheid wordt verricht in de geest van de arts Samuel Sarphati (1813-1866). Binnen het instituut werken overheid, wetenschap en bedrijfsleven samen volgens het zogenaamde 'triple helix-model' om welvaartsziekten als overgewicht, diabetes en hart- en vaatziekten aan te pakken. Zij werken gezamenlijk aan oplossingen op het terrein van preventie en zorg, en verbinden onderzoek, beleid en uitvoering met elkaar. Naast de UvA en de VU met hun beider academische ziekenhuizen, neemt ook de HVA deel aan de ontwikkeling van dit unieke onderzoeksinstituut.



15 JANUARI 2014

De Europese Commissie geeft de HvA een kwaliteitskeurmerk voor het diplomasupplement dat studenten bij het afstuderen ontvangen. Het supplement biedt een Engelse beschrijving van het niveau en het onderwijssysteem, zodat ook in het buitenland duidelijk is wat de opleiding precies inhoudt.



## PROGRAMMA'S SLIM, SLUITEND EN SLANK

In aanloop naar een nieuw Instellingsplan werden eind 2013 de programma's Slim, Sluitend en Slank aangekondigd. Deze programma's waren bedoeld om beter te kunnen sturen op de samenhang tussen de verschillende strategische doelstellingen van de HvA, zoals verwoord in het Instellingsplan 2011-2014, de daaraan gekoppelde Onderwijs- en Onderzoeksagenda, en de profiel- en prestatieafspraken. De hogeschool dreigt immers een aantal van deze doelstellingen niet te halen, bijvoorbeeld waar het gaat om de verbetering van het studiesucces, de aanpak van de roosteringsproblematiek en het borgen van diplomakwaliteit. Daarom werd besloten op een aantal belangrijke punten een eindsprint in te zetten met als doel de voor 2014 geformuleerde doelstellingen alsnog te realiseren. Slim, Sluitend en Slank gingen begin 2014 van start en zijn, zoals afgesproken, eind 2014 afgerond.

### *Slim, Sluitend en Slank*

Achterblijvende studiesucces- en tevredenheidscijfers zijn de aanleiding geweest voor het programma Slim. Het programma kende twee thema's. Het thema 'studeerbaarheid en robuust onderwijs' richtte zich op de verbetering van de kwaliteit van het onderwijs op de kortere termijn. Het thema 'future proof' gaat over het onderwijs van de toekomst. In een aantal deelprojecten – en in samenwerking met het programma Slank – is gewerkt aan voorstellen die moeten leiden tot verbetering van de kwaliteit van het onderwijs, vooral op die punten waarop de HvA onder de maat scoort. Een van de belangrijkste resultaten van dit programma is de totstandkoming van een leidraad met ontwerpcriteria die *evidence based* een positief effect hebben op het nakomen van de prestatieafspraken over uitval en studiesucces, en de tevredenheid van onze studenten en medewerkers. Belangrijk daarbij is evenzeer de adequate inbedding van bijzondere programma's, zoals minoren en excellentietrajecten.

Het programma Sluitend komt voort uit de intrinsieke motivatie om niet alleen de hoogst mogelijke inhoudelijke kwaliteit in onderwijs en onderzoek te leveren, maar deze ook te verantwoorden. Studenten, medewerkers en de maatschappij verwachten (terecht) dat de verantwoording van de uitslag van tentamens, examens en diploma's waterdicht is. Aan die waterdichte borging van de verantwoording is binnen het programma Sluitend extra aandacht besteed. Eigenlijk was de belangrijkste conclusie van het programma dat de HvA de zaken goed op orde heeft, maar dat er op een aantal terreinen nog optimaliseringslagen te maken zijn. Bovendien is nog eens een keer vastgesteld hoe belangrijk het is dat de gemaakte afspraken ook daadwerkelijk en met z'n allen gehandhaafd worden.

In het programma Slank stond het organiseren van een betrouwbare ondersteunende organisatie tegen zo laag mogelijke kosten centraal.

Het verbeteren van de roostering was een belangrijk onderdeel van dit programma en heeft tot een concrete aanpak geleid met HvA-brede kwaliteitsstandaarden. Het onderdeel van het programma dat zich richtte op de optimalisatie van de bedrijfsprocessen heeft onder meer geleid tot harmonisatie van de manier waarop men omgaat met inschrijvingen na 1 september en tot verbetering van de informatievoorziening bij de start van het studiejaar. Een ander belangrijk onderdeel van het programma Slank was het voornemen om de ondersteunende dienstverlening en onderwijs en onderzoek beter op elkaar te laten aansluiten. Dit om de student- en medewerkerstevredenheid op dit punt te verbeteren. Begin 2014 is besloten dit deel van het programma af te zonderen binnen het zogenaamde Transitietraject O&O-gerichte ondersteuning. Er is een programmadirecteur benoemd en onder diens verantwoordelijkheid moet in de tweede helft van 2015 een ingrijpende herstructurering en decentralisatie van taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden plaatsvinden.

### *Werkwijze*

Bij het instellen van de programma's is gekozen voor een programmatische manier van werken. Binnen deze aanpak is de professional in de *lead* door het samenstellen van multi- en interdisciplinaire teams met medewerkers van verschillende opleidingen en kenniscentra, aangevuld met collega's uit relevante (de)centrale stafafdelingen of diensten. Er zijn op deze manier ruim 700 medewerkers op verschillende manieren betrokken geweest bij de programma's. Hierdoor is kennis en ervaring in de HvA op een laagdrempelige manier gedeeld en is het netwerk van informele contacten binnen de instelling versterkt. Elk projectteam heeft aan het begin van het jaar een projectplan opgesteld. Tussentijds is de voortgang van de projecten gemonitord en besproken met de verschillende programmastuurgroepen. In december 2014 zijn de definitieve adviesrapporten besproken, goedgekeurd en door het College van Bestuur integraal overgenomen. Hiermee is per 1 januari 2015 decharge verleend aan de programma's Slim, Sluitend en Slank.

### *Vervolgtraject, monitoring en evaluatie*

Bij het afsluiten van de drie afgeronde programma's zijn afspraken gemaakt over het vervolg van de activiteiten. Daarbij geldt dat domeinvoorzitters, het opleidingsmanagement en de docententeams binnen de domeinen verantwoordelijk zijn om de implementatie ter hand te nemen en daarvoor de planning op te stellen. De voortgang in het vervolgtraject wordt gemonitord via de reguliere PDCA-cyclus. Het programmatisch werken wordt het komende half jaar geëvalueerd. Op basis van deze evaluatie en andere monitoringsmechanismen, die afhankelijk van het project zijn ingesteld, zal worden bekeken of de beoogde resultaten behaald zijn. Naar verwachting zullen de resultaten van deze evaluatie in de tweede helft van 2015 bekend zijn.



27 JANUARI 2014

Zo'n tweeduizend studenten doen mee aan een online onderwijsexperiment in het kader van Students in Motion, een jaarlijks project waarbij HvA-studenten van verschillende disciplines een mobiele applicatie ontwikkelen voor bezoekers van Amsterdam.

## 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 zij in de periode 2013 tot en met 2016 zal realiseren. De profiel- en prestatieafspraken van de HvA hebben betrekking op onderwijs en studiesucces, zwaartepuntvorming, onderzoek en valorisatie, en onderwijsdifferentiatie. Afsproken is dat ruim zeven procent van het totale onderwijsbudget aan de prestaties wordt gekoppeld. Van deze middelen is vijf procent door de staatssecretaris definitief toegekend voor de periode 2013 tot en met 2016. Voorwaarde voor continuering van de beschikbare middelen in de periode 2017-2020 is realisatie van de afgesproken prestaties ten aanzien van onderwijskwaliteit en studierendement in de periode tot en met 2016. De overige twee procent vormt het selectieve budget dat ten goede komt aan onderwijsdifferentiatie en zwaartepuntvorming.

### PRESTATIEAFSPRAKEN

Onderstaande tabel bevat het overzicht van de behaalde prestaties op de afgesproken indicatoren waarbij per indicator de nulmeting in 2011, het realisatiecijfer in 2014 en de ambitie van de HvA voor 2015, zoals geformuleerd in de prestatieafspraken, wordt vermeld.

PRESTATIE-INDICATOR		NULMETING (2011)	REALISATIE (2014)	DOEL (2015)
Uitval (HBO1)	Het aandeel van het totaal aantal voltijd bachelorsstudenten (eerstejaars ho), dat na één jaar niet meer bij de HvA staat ingeschreven.	30,0% (C10)	33,9% (C13)	30,0% (C14)
Switch (HBO2)	Het aandeel van het totaal aantal voltijd bachelorstudenten (eerstejaars ho) dat na één jaar studie staat ingeschreven bij een andere opleiding van de HvA.	12,0% (C10)	11,0% (C13)	12,0% (C14)
Bachelorrendement (HBO3)	Het aandeel van het totaal aantal voltijd bachelorstudenten die zich na het eerste studiejaar opnieuw bij de HvA inschrijven (herinschrijvers), dat in de nominale studietijd plus één jaar bij de HvA het bachelordiploma behaalt.	58,8% (C06)	52,7% (C09)	60,0% (C10)
Excellentie propedeuse	Het aandeel van het totaal aantal voltijd bachelorstudenten in de propedeuse dat deelneemt aan een excellentieprogramma.	-	3,8% (C12)	5,0% (C13)
Excellentie hoofdfase	Het aandeel van het totaal aantal voltijd bachelorstudenten in de hoofdfase dat deelneemt aan een excellentieprogramma.	-	2,8% (H12)	6,0% (H12) <sup>7</sup>
Instellingstoets Kwaliteitszorg	De HvA doorloopt de Instellingstoets Kwaliteitszorg van de NVAO met succes.	n.v.t.	positief <sup>8</sup>	positief
Studentoordeel (HBO4)	Het aandeel van het totaal aantal respondenten (voltijd bachelorstudenten) van de HvA in de NSE, dat tevreden (score 4) of zeer tevreden (score 5) is over de opleiding in het algemeen.	65,0%	64,9%	65,0%
Docentkwaliteit (HBO5)	Het aandeel van het totaal aantal docenten met een master- en/of PhD-graad.	64,0%	72,3%	72,0%

PRESTATIE-INDICATOR		NULMETING (2011)	REALISATIE (2014)	DOEL (2015)
Onderwijsintensiteit (HBO6)	Het aandeel van het totaal aantal voltijd bacheloropleidingen met tenminste twaalf geprogrammeerde contacturen (klokuur / week, uitgaande van 42 lesweken) in het eerste jaar.	80,0%	n.t.b.	100,0%
Indirecte kosten (HBO7)	De ratio onderwijzend en onderzoekend personeel (OP) / ondersteunend beheerspersoneel (OBP) op basis van fte's.	1,55	1,63	1,66 <sup>9</sup>
Kennisontwikkeling	Een toename van het totaal aantal wetenschappelijke publicaties en publicaties in vaktijdschriften.	423	624	toename

Uit dit overzicht van de behaalde prestaties op de afgesproken indicatoren blijkt dat met name de afspraken met betrekking tot studierendement om extra inspanningen vragen om de doelstellingen te kunnen behalen. Dit ondanks het feit dat de bij de prestatieafspraken overeengekomen maatregelen door de HvA zijn gerealiseerd. In bijlage 1 (Onderwijs en onderzoek) wordt nader ingegaan op de prestatieafspraken en het ingezette beleid om deze afspraken na te komen.

### ONDERWIJSDIFFERENTIATIE

In het kader van de profiel- en prestatieafspraken heeft de HvA een beroep gedaan op de selectieve middelen om (selectieve) driejarige vwo-trajecten te ontwikkelen en uit te voeren. Voor de interne verdeling van de selectieve middelen die de hogeschool beschikbaar heeft, is een procedure vastgesteld. Domeinen die in aanmerking wilden komen voor een bijdrage uit de selectieve middelen voor het aanbieden van een vwo-traject, werden gevraagd een plan van aanpak in te dienen. De ingediende plannen zijn aan de hand van een vooraf opgestelde set van criteria beoordeeld door een daartoe ingestelde beoordelingscommissie. Op basis van het advies van deze commissie zijn vervolgens een aantal vwo-trajecten goedgekeurd.

Het ontwikkelen van driejarige vwo-trajecten past bij de ambitie van de HvA om aantrekkelijk te zijn voor studenten die meer willen en kunnen dan het geprogrammeerde onderwijs. In elke opleiding staat voor



30 JANUARI 2014

De HvA, Stadsdeel Zuidoost, Zuidoost Partners en Bedrijvenvereniging Zuidoost (VAZO) ondertekenen een convenant waarin ze vastleggen de komende vier jaar nauw te gaan samenwerken.

instromers één of een combinatie van verschillende studietrajecten open met de mogelijkheid om:

- naast het reguliere bachelorprogramma een excellentieprogramma te doorlopen, dat leidt tot het afstuderen met een excellentiecertificaat;
- een gecombineerd hbo-wo-programma te volgen, zoals de Universitaire Pabo, dat leidt tot het afstuderen op zowel hbo- als wo-bachelorniveau;
- tijdens het vierjarig bachelorprogramma een doorstroomminor te volgen op grond waarvan directe doorstroom naar een verwante wo-master mogelijk is;
- een opleiding bestemd voor een hoger instroomniveau te volgen, waarbij de eindkwalificaties van de opleiding in drie jaar kunnen worden behaald.

Juist in deze studietrajecten – die de aantrekkelijkheid voor vwo-studenten moeten vergroten – wordt de meerwaarde van de intensieve samenwerking met de UvA volop benut.

In het kader van de midterm review eind 2014 heeft de Reviewcommissie Hoger Onderwijs en Onderzoek geconstateerd dat de HvA voldoende voortgang heeft geboekt bij het realiseren van haar ambities die tot doel hebben de onderwijsdifferentiatie te vergroten. Zo is de commissie tevreden over de versnelde ontwikkeling van de driejarige vwo-trajecten. De deelname aan de excellentietrajecten blijft echter vooralsnog achter bij de verwachtingen. Daarnaast merkt de Reviewcommissie op dat de HvA terughoudend is wat betreft de ontwikkeling van nieuwe masteropleidingen. Dat wordt alleen daar overwogen waar in Amsterdam bij de andere hoger onderwijsinstellingen geen relevant aanbod voor een specifieke doelgroep beschikbaar is. Tot slot constateert de commissie dat de stroomlijning van het programma – het aanbod door samenwerking met andere hoger onderwijsinstellingen – beperkt ten uitvoer is gekomen.

## PROFILERING EN ZWAARTEPUNTVORMING

### Onderzoeksspeerpunten

In 2012 heeft de HvA in samenspraak met haar belangrijkste partners onderzoek gedaan naar de specifieke bijdragen die de hogeschool aan de stad zou kunnen leveren. De uitkomsten van dit onderzoek hebben geresulteerd in een gerichte profilering op twee speerpunten, elk onderverdeeld in twee domeinoverstijgende onderzoeksprogramma's:

- Urbanisatie: samenleven in een grote stad:
  - o Urban management
  - o Urban vitality
- Innovatief ondernemerschap in een grootstedelijke context:
  - o Amsterdam Creative Industries
  - o Urban technology (voorheen Logistiek en Aviation)

Deze vier onderzoeksspeerpunten sluiten nauw aan bij het landelijke topsectorenbeleid, de clusters van de Amsterdam Economic Board en de *grand societal challenges*, geformuleerd in het kader van Horizon 2020, het EU Framework Programme for Research and Innovation (zie figuur hieronder). De thema's zijn multidisciplinair en vragen om een verbinding van kennis uit de verschillende domeinen van de HvA. Per onderzoeksspeerpunt is één van de betrokken domeinvoorzitters als penvoerder aangesteld.

De Reviewcommissie concludeerde tijdens de eerder genoemde midterm review dat de HvA ten aanzien van de zwaartepuntvorming goede stappen heeft gezet. De keuze voor vier onderzoeksspeerpunten leidt tot een duidelijke focus in de profilering. In de speerpuntprogramma's wordt ook gericht geïnvesteerd. De verdere ontwikkeling en uitbreiding van de labs – waar onderzoek en onderwijs in nauwe samenhang plaatsvinden – spelen hierbij een belangrijke rol. De aansluiting bij de regio vertoont volgens de commissie dan ook een positieve ontwikkeling, getuige onder andere de relatie met de Amsterdam Economic Board, de positie van de labs in de stad en de regio en de BOOT-projecten (Buurtwinkels voor Onderwijs, Onderzoek en Talentontwikkeling).

- 
- 7 Het referentiecohort voor 2015 is aangepast in lijn met de doelstelling van de prestatieafspraken en het excellentiebeleid van de HvA. Voor een uitgebreide toelichting zie bijlage 1 (Onderwijs en onderzoek).
  - 8 De HvA heeft reeds in 2013 de Instellingstoets Kwaliteitszorg van de Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie (NVAO) met succes doorlopen.
  - 9 De nulmeting (2011) en streefwaarde voor 2015 zijn aangepast conform de nieuw geïntroduceerde meetmethode. Voor een uitgebreide toelichting zie bijlage 1 (Onderwijs en onderzoek).
- 



31 JANUARI 2014

Wilfred Fischer ontvangt de Andreaspemning. De gemeente Amsterdam reikt de onderscheiding uit als blijk van waardering voor zijn inzet en resultaten voor de stad Amsterdam en haar studenten, in het kader van Academie van de Stad.

SOCIETAL CHALLENGES EU	LANDELIJKE TOPSECTOREN	CLUSTERS AMSTERDAM ECONOMIC BOARD	ONDERZOEKSSPEERPUNTEN HVA			
			URBAN MANAGEMENT	URBAN VITALITY	AMSTERDAM CREATIVE INDUSTRIES	URBAN TECHNOLOGY
Climate action, environment, resource efficiency and raw materials	Chemie					
Secure, clean and efficient energy	Energie					
Food security, sustainable agriculture and forestry...	Tuinbouw / Agri & Food	Tuinbouw & Agri food				
Marine, maritime and inland water research and the bioeconomy	Water					
Europe in a changing world – inclusive, innovative and reflective societies						
Health, demographic change and wellbeing	Life Sciences & Health	Life Sciences & Health				
Secure societies – Protecting freedom and security of Europe and its citizens						
Smart, Green and Integrated Transport	Logistiek	Logistiek				
	High Tech	Maakindustrie				
	Creatieve Industrie	Creatieve Industrie				
		Financial & Business Services				
		ICT / eScience				
		Tourism & Conventions				

### Centres of Expertise

In lijn met de zwaartepuntvorming heeft de HvA in samenwerking met andere kennisinstellingen en het bedrijfsleven twee Centres of Expertise opgericht, te weten het Kennis Distributiecentrum Logistiek (binnen de HvA onderdeel van het onderzoeksspeerpunt Urban technology) en het Amsterdam Creative Industries Network (binnen de HvA onderdeel van het onderzoeksspeerpunt Amsterdam Creative Industries). In hoofdstuk 2 (Onderzoek) wordt een uitgebreide toelichting gegeven op de voortgang omtrent beide Centres of Expertise en de beoordeling hiervan door de Reviewcommissie Hoger Onderwijs en Onderzoek in het najaar van 2014.



4 FEBRUARI 2014

De HvA en elf andere onderwijsinstellingen uit de regio Noord-Holland en Flevoland sluiten een convenant om het studiesucces van mbo-doorstromers in het hbo te verbeteren.

## 1.3 ONDERWIJS

De HvA leidt studenten op tot professionals met een hbo-diploma dat in de buitenwereld (h)erkend wordt als betrouwbaar kwaliteitskeurmerk. Afgestudeerden van de HvA kunnen met hun diploma direct aan de slag op de (grootstedelijke) regionale, nationale én (inter)nationale arbeidsmarkt, en kenmerken zich door hun *evidence based* vakmanschap. Zij zijn zich er daarbij van bewust dat de wereld om hen heen constant verandert en zijn in staat op basis van een onderzoekende attitude hun vakkennis op peil te houden en hun handelen aan te passen aan nieuwe kennis en veranderende inzichten. In alle opleidingen van de HvA wordt daarom aandacht besteed aan praktijkgericht onderzoek en de daarbij behorende methoden en technieken. Daarnaast hecht de HvA als grootstedelijke hogeschool veel waarde aan toegankelijkheid voor een brede variëteit aan doelgroepen. Dit past bij haar emancipatoire functie. De HvA streeft er bovendien naar dat haar studenten (en alumni) tevreden zijn over de kwaliteit van het onderwijs, dat zij hun opleiding binnen een redelijke termijn succesvol doorlopen en dat zij snel en op niveau hun plaats op de arbeidsmarkt innemen. Eerlijke en heldere voorlichting, een (verplichte) studiekeuzecheck, goede studentbegeleiding, tijdige en volledige informatie, en op de mogelijkheden en ambities van de studenten toegesneden (flexibel) onderwijs zijn de middelen om deze doelstellingen te bereiken. De realisatie van deze doelstellingen zijn opgenomen in het instellingsplan van de hogeschool en vormen de basis voor de prestatieafspraken met het ministerie van OCW.

### FOCUS IN VOORLICHTING

In de voorlichting van de HvA ligt de focus 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 meer kans om zijn studie succesvol af te ronden. Het bieden van een reëel beeld van de inhoud van de betreffende opleiding, de begeleiding die studenten kunnen verwachten, het beroep en het arbeidsmarktperspectief, is dan ook cruciaal.

2014 was het jaar waarin de verplichte studiekeuzecheck voor aankomende studenten (zie paragraaf hieronder) en de (vervroegde) uiterste inschrijfdatum van 1 mei zijn ingevoerd. In de voorlichting is dan ook veel aandacht besteed aan de reden van de invoering van de studiekeuzecheck, en de inhoud, het proces en de data die per opleiding kunnen verschillen. Daarnaast is nadrukkelijker onderscheid gemaakt tussen opleidingen met decentrale selectie en/of loting enerzijds en opleidingen met een verplichte studiekeuzecheck anderzijds.

'Studie in cijfers' (ook wel de 'Studiebijsluiter') is 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 bij de invoering in 2013 een trekkersrol in de ontwikkeling Studie in Cijfers. Inmiddels is de Studiebijsluiter structureel opgenomen in alle informatie voor studiekeuzers; zowel op de website van de hogeschool als in de verschillende opleidingsfolders.

### ZORGVULDIGE ORIËNTATIE EN MATCHING IN 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 met het ministerie van OCW zijn streefwaarden geformuleerd ten aanzien van de uitval en switch van studenten. Het percentage studenten dat tijdens of na afloop van het eerste studiejaar uitvalt, is in 2014 licht gestegen tot 33,9 procent

(cohort 2013). De uitval ligt daarmee boven de streefwaarde die voor 2015 overeengekomen is. Het percentage studenten dat overstapt naar een andere opleiding binnen de HvA is daarentegen met 11,0 procent (cohort 2013) lager dan vorig jaar en bovendien lager dan de afspraak voor 2015. Dit resultaat lijkt er op te wijzen dat het ingezette beleid om studenten sneller naar de juiste studie te begeleiden, zijn eerste vruchten heeft afgeworpen.

Om de uitval en switch (verder) terug te dringen, heeft de HvA de mogelijkheden die de Wet Kwaliteit in verscheidenheid hoger onderwijs biedt optimaal benut. Zo zijn alle aankomende studenten bij de HvA sinds studiejaar 2014-2015 verplicht om deel te nemen aan de al eerder genoemde studiekeuzecheck. Op basis van het resultaat van de check krijgt de aankomende student een studiekeuzeadvies. Het doel van deze maatregel is om een betere match te creëren tussen student en opleiding, waardoor de kans op studiesucces wordt verhoogd en de kans op uitval en switch – voor zover deze berust op een verkeerde studiekeuze – wordt teruggedrongen. Uit de evaluatie naar de kwaliteit en de impact van de studiekeuzecheck op het studiekeuzegedrag kwam naar voren dat aankomende studenten de studiekeuzecheck hoog waarderen wat betreft de organisatie, sfeer en begeleiding en dat deelname aan de toets heeft bijgedragen aan hun beeldvorming over de opleiding. Hierbij waren beginnende voltijdstudenten met een positief studieadvies over het algemeen tevredener over hun studiekeuze, dan beginnende studenten met een negatief advies. Daar staat tegenover dat diezelfde voltijdstudenten het programma van de studiekeuzecheck in het bijzonder voor wat betreft de toetsvorm maar beperkt representatief vonden voor de opleiding. Dit biedt ruimte voor verbetering.

Naast de invoering van de studiekeuzecheck is besloten om het verhoogde niveau voor het bindend studieadvies (van 40 naar 50 ECTS) – ingezet met ingang van studiejaar 2012-2013 – te handhaven. Dit vanuit het oogpunt van een daadwerkelijk selecterende functie van het eerste studiejaar.



11 FEBRUARI 2014

HvA-alumna Margot Boer vestigt een nieuw Nederlands schaatssucces tijdens de Olympische Spelen in Sotsji door brons te veroveren op de vijfhonderd meter.

Verder heeft de HvA het afgelopen jaar ruim aandacht besteed aan de intensivering van de studentbegeleiding. Zo is binnen het programma Slim tijdens expertmeetings met studenten en docenten onderzocht waar zij qua begeleiding behoefte aan hebben, en wat goede en minder goede praktijken zijn. Op basis daarvan zijn uitgangspunten gedefinieerd die van belang zijn voor een goede invulling van studentbegeleiding. Daarin wordt onder meer het begeleiden van studenten in het reguliere takenpakket van de docent afgebakend ten opzichte van studieloopbaanbegeleiding en andere vormen van ondersteuning waar de studenten aanspraak op kunnen maken. Daarnaast is bepaald dat vaardigheden, zoals plannen, leren studeren en reflecteren, niet los van de vakinhoud aangeleerd moeten worden. Tenslotte wordt toegewerkt naar een situatie waarin iedere student gedurende de opleiding een studentbegeleider heeft, waarbij begeleiding zoveel mogelijk op maat gegeven wordt.

## STUDIESUCCES

Het verhogen van het studierendement is voor de HvA een belangrijk onderdeel van de afspraken met het ministerie van OCW. Momenteel is het bachelorrendement van de HvA gedaald tot 52,7 procent (cohort 2009). Daarmee ligt het percentage onder de afgesproken streefwaarde voor 2015 van 60,0 procent. Uit de meerjarencijfers blijkt bovendien dat er sprake is van een dalende trend. Deze trend kan verklaard worden uit de kwaliteitsagenda van de HvA, waarin aanscherping van het gerealiseerde niveau van de opleidingen de voorbije jaren centraal heeft gestaan.

Om deze dalende trend te keren zijn binnen het programma Slim met inzet van velen uit de HvA ontwerpcriteria voor studeerbaar en robuust onderwijs geformuleerd. Onder studeerbaar onderwijs wordt onderwijs verstaan dat studenten in staat stelt om de studie in redelijkheid te volbrengen binnen de daarvoor gestelde tijd. Robuust onderwijs is onderwijs dat transparant en voorspelbaar is georganiseerd. De *evidence based* ontwikkelde ontwerpcriteria voor de ontwikkeling, organisatie en uitvoering van studeerbaar en robuust onderwijs zijn uitgewerkt in een leidraad. Deze leidraad dient als richtsnoer waartoe de opleidingen van de HvA zich bij hun verdere ontwikkeling, organisatie en uitvoering dienen te verhouden. De verwachting is dat door het toepassen van deze ontwerpcriteria het studiesucces en de studententevredenheid zullen toenemen. Indien daar behoefte aan is kunnen opleidingen voor de onderwijsontwikkeling de hulp inroepen van een speciaal daartoe ingericht expertteam, dat hen helpt bij de herinrichting van het opleidingsprogramma.

Studiesucces blijft een uitdaging. Niet alleen het afgelopen jaar, maar ook dit jaar en de komende jaren. De keuze om kwaliteit boven kwantiteit te stellen is hierbij een belangrijke en deze zal door de HvA niet worden verlaten. Het adagium is en blijft een randvoorwaarde voor het streven naar studiesucces en het voldoen aan de prestatieafspraken over studierendement. De HvA staat hier overigens niet alleen in. Uit eerder onderzoek in G5-verband (de vijf grote Randstadhogescholen) is gebleken dat er sprake is van een landelijke trend. Zo blijkt

dat alle grote Randstadhogescholen te maken hebben met een oververtegenwoordiging van risicogroepen onder de studentenpopulatie en een ondervertegenwoordiging van succesgroepen. Trendanalyses tonen bovendien aan dat die groepen zich vanuit het perspectief van studiesucces ongunstig ontwikkelen.

## EXCELLENTIEPROGRAMMA'S

De HvA biedt studenten een variëteit aan bijzondere leertrajecten die optimaal aansluiten bij hun individuele capaciteiten en ambities. In 2014 is vooral ingezet op de inbedding van de bijzondere trajecten in de bestaande inrichting en organisatie van het onderwijs. Dit vond plaats binnen het programma Slim, waarbij de kaders van de bijzondere onderwijsprogramma's – zoals de excellentieprogramma's en de minoren – beter op elkaar werden afgestemd. Verder heeft de HvA het afgelopen jaar een aantal intracurriculaire programma's als honoursprogramma erkend. De criteria die daarbij werden gehanteerd, zijn getoetst door een expertcommissie en zijn een waarborg voor de kwaliteit en het niveau van de programma's. Door deze uitbreiding van het palet aan excellentietrajecten zal de deelname van het aantal studenten aan deze programma's stijgen.

De ontwikkeling van de excellentieprogramma's is de afgelopen jaren gesubsidieerd vanuit het landelijke Sirius-programma.<sup>10</sup> Dit programma is eind 2014 afgesloten met de succesvolle landelijke Summit Excellentie, die de HvA in samenwerking met het nationale Sirius-programma organiseerde. Daarmee is ook het project Sirius binnen de HvA formeel afgerond en is aan de leden van de monitoringcommissie en de projectleiders decharge verleend.

## BORGING EINDNIVEAU

De kwaliteit van het opleidingsniveau is van groot belang voor zowel afgestudeerde studenten, als voor toekomstige werkgevers en de maatschappij als geheel. Om deze kwaliteit te kunnen garanderen is een waterdichte kwaliteitsborging dan ook cruciaal. Examencommissies spelen een belangrijke rol bij deze borging en bewaking van het eindniveau. Om optimaal te kunnen functioneren is het dan ook essentieel dat examencommissies deskundig zijn en onafhankelijk kunnen opereren. In 2014 zijn om deze reden voor de eerste keer de jaarverslagen van de examencommissies geëvalueerd. De resultaten hiervan zijn met de domeinvoorzitters en de voorzitters van de examencommissies besproken en meegenomen in de ontwikkeling van de leergang voor leden van examen- en toetscommissies, aangeboden via de HvA Academie. Het afgelopen jaar is binnen het programma Sluitend evenzeer extra aandacht besteed aan de kwaliteitsborging van het eindniveau. Dit heeft onder meer geleid tot een groot aantal adviezen gericht op het versterken van de positie van de examen- en toetscommissies. Overigens bleek dat er formeel al een heleboel goed was geregeld en dat het hogeschoolbrede platform van examencommissies een belangrijke coördinerende rol speelt, maar dat er nog winst te behalen was in de daadwerkelijke uitvoering. De domeinen werken daartoe de aanbevelingen voor de verbetering, vernieuwing of ontwikkeling van de huidige procesgang uit in implementatieplannen.

Deze implementatieplannen zullen zich richten op de realisatie van de benodigde maatregelen voor aanvang van het studiejaar 2016-2017.

In het kader van het 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 de voorbereiding van activiteiten op dit terrein. Een van die pilots betreft de samenwerking met de Hanzehogeschool Groningen en de Juridische Hogeschool Avans-Fontys binnen de opleiding HBO-Rechten. Binnen die samenwerking is een databank met toetsvragen ontwikkeld die in lijn met de landelijke Body of Knowledge and Skills (BoKS) liggen. Daarnaast ontwikkelt de opleiding Toegepaste Psychologie in samenwerking met vier andere hogescholen uit het Landelijk Opleidingsoverleg Toegepaste Psychologie met behulp van de subsidie een gezamenlijke toets op propedeutisch niveau. Het doel is om tot een centrale database te komen van toetsvragen die (op den duur) gestandaardiseerd kunnen worden voor een gezamenlijke multiple choice-toets. De derde pilot loopt bij de opleiding Communicatie. Tezamen met twee andere hogescholen beoordelen de opleidingen van de verschillende instellingen elkaars afstudeertrajecten en -producten. Hierbij wordt het totale traject (van aanvraag tot en met eindgesprek), inclusief de benodigde formulieren, handleidingen en afspraken, onder de loep genomen. Ook kijken docenten bij elkaar mee tijdens afstudeergesprekken. Inmiddels nemen alle communicatieopleidingen deel aan het project omtrent afstuderen. Tot slot heeft de opleiding Communication and Multimedia Design een uitwisseling van examencommissies met collega-opleidingen opgezet. Regelmatig worden gezamenlijke bijeenkomsten georganiseerd om met elkaar te praten over het borgen van de kwaliteit van het afstudeerniveau en het zo goed mogelijk inrichten van de afstudeerfase.

## 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 2014 van de Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie de definitieve bevestiging van een positief accreditatiebesluit ontvangen.

---

10 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 onderdeel is van het Platform Bèta Techniek. (Bron: <http://www.siriusprogramma.nl>)

---



### 18 MAART 2014

HEMA maakt de ontwerpers van de MOAM designcollectie voor de HEMA bekend. Aan de collectie werkten twee alumni van AMFI mee: Sanne Faber en Tess van Zalinge.

DOMEIN	ISAT	NAAM OPLEIDING	ONDERWIJSVORM	DATUM ACCREDITATIE-BESLUIT	BEOORDELINGEN PANEL			
					BEOOGDE EIND KWALIFICATIES	ONDERWIJSLEEROMGEVING	TOETSING	EINDOORDEEL
DBSV	34599	B Sport, Management en Ondernemen / B International Sports, Management and Business (Engelstalige variant) <sup>11</sup>	voltijd	28-11-14	G	G	G	G
DEM	34406	B Accountancy	voltijd, dual <sup>12</sup>	30-09-14	V	V	V	V
	80008	Ad Accountancy	dual <sup>13</sup>	30-09-14	-	-	-	-
	34401	B Bedrijfseconomie	voltijd, deeltijd, dual <sup>14</sup>	28-04-14	V	V	V	V
	34402	B Commerciële Economie <sup>15</sup>	voltijd, deeltijd, dual <sup>16</sup>	31-07-14	V	V	V	V
	34414	B Financial Services Management	voltijd, deeltijd	30-05-14	V	V	V	V
	80093	Ad Financial Services Management <sup>17</sup>	deeltijd	30-05-14	-	-	-	-
	34140	B Fiscaal Recht en Economie	voltijd	30-05-14	V	V	V	V
	34041	B Trade Management gericht op Azië	voltijd	30-04-14	G	V	V	V
DG	34570	B Opleiding tot Fysiotherapeut / European School of Physiotherapy <sup>18</sup>	voltijd	30-09-14				
DMCI	34092	B Communication and Multimedia Design	voltijd	30-04-14	V	V	G	V
	34475	B Technische Informatica <sup>19</sup>	voltijd	30-04-14	V	G	V	V
DMR	34616	B Maatschappelijk Werk en Dienstverlening	voltijd, deeltijd, dual	29-08-14	G	G	V	V
	34507	B Toegepaste Psychologie	voltijd, deeltijd	30-04-14	G	G	V	V
DOO	45266	M Leraar Frans	deeltijd	31-03-14	G	V	V	V
	45269	M Leraar Nederlands	deeltijd	31-03-14	G	V	V	V
DT	34261	B Bouwtechnische Bedrijfskunde <sup>20</sup>	voltijd	30-04-14	G	V	V	V

Visitatiepanels worden bijgestaan door een onafhankelijke, externe secretaris die is getraind en gecertificeerd door de NVAO. Omdat de HvA in haar interne kwaliteitszorg de richtlijnen van de externe kwaliteitszorg volgt, hecht zij eraan dat de secretarissen bij de interne audits van

opleidingen eveneens getraind en gecertificeerd zijn. De zes HvA-medewerkers die deze rol vervullen, zijn dan ook voor onbepaalde tijd NVAO-gecertificeerd.



10 APRIL 2014

De HvA organiseert voor de tiende keer een Onderwijsconferentie voor alle HvA-medewerkers, met als thema Excellentie. Ruim zevenhonderd medewerkers bezoeken de Onderwijsconferentie in Carré en het eigen Kohnstammhuis.



## INTERNATIONALISERING

### *Internationalisation at home*

In het nieuwe Instellingsplan 2015-2020 is internationalisering aangeduid als een van de strategische thema's waarmee de HvA zich de komende jaren verder wil profileren. Internationalisering is voor de HvA vooralsnog vooral 'internationalisation at home'. De opleidingen sluiten aan bij de internationale stand van kennis en inzicht in het vakgebied. Daarnaast kent de hogeschool een aantal internationale en volledig Engelstalige opleidingen<sup>21</sup> met een *international classroom*, geflankeerd door een aanbod van meer dan veertig Engelstalige minoren. Dit impliceert dat de HvA ook open staat voor de ontvangst van studenten uit het buitenland, om hen studie- dan wel werkervaring in Amsterdam te laten opdoen. In het verlengde hiervan stimuleert de HvA studenten tot studie en stage in het buitenland.

### *Erasmus+*

In januari 2014 startte het programma Erasmus+, opvolger van het Europese Leven Lang Leren-programma. Het Erasmus+-programma is bedoeld om de Europese samenwerking tussen hoger onderwijsinstellingen te ondersteunen en de internationale uitwisseling, nascholing en stage van studenten, docenten en stafleden door middel van subsidiëring te bevorderen. De Europese Commissie kende de HvA in december 2013 het European Charter for Higher Education (ECHE) toe. Het ECHE is een verplicht kwaliteitskader voor hoger onderwijsinstellingen die willen deelnemen aan leermobiliteit of samenwerkingsactiviteiten binnen Erasmus+.

De HvA telt in totaal 274 bilaterale overeenkomsten met 201 verschillende instellingen binnen de EU, Turkije, Zwitserland en Noorwegen. In het studiejaar 2013-2014 vertrokken 352 HvA-studenten met een Erasmusbeurs naar het buitenland. In datzelfde jaar verbleven 359 buitenlandse Erasmusstudenten aan de HvA.<sup>22</sup>

### *Amsterdam Talent Scholarship*

Studenten van buiten de EU / EER komen in aanmerking 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 voldoen (60 studiepunten voor vakken van het huidige studiejaar met een gemiddelde van een 7). Voor het studiejaar 2013-2014 hebben 173 studenten van buiten de EU / EER het hoge instellingscollegegeld betaald. Voor dat studiejaar zijn in totaal 36 beurzen uitgekeerd, met een totaalwaarde van € 108.000.<sup>23</sup>

### *VSBfonds*

De VSBfonds Beurs van maximaal € 10.000 is bedoeld voor studenten om zich na hun afstuderen aan het Nederlands hoger onderwijs in het buitenland middels vervolgstudie of -onderzoek verder te bekwamen. In 2014 heeft de HvA 28 aanvragen voor de VSBfonds Beurs ontvangen, waarvan het maximum aantal van negen kandidaten (plus een reservekandidaat) voor de beurs is voorgedragen.

Hiervan hebben uiteindelijk tien kandidaten een beurs toegekend gekregen.

### *Samenwerking met Stichting voor Vluchtelingenstudenten (UAF)*

Sinds december 2011 werken de HvA en de Stichting voor Vluchtelingenstudenten (UAF) samen in het programma 'Students that Matter'. Het voornaamste doel van deze samenwerking is om vluchtelingenstudenten welkom te heten en hen optimale ondersteuning te bieden tijdens hun opleiding aan de hogeschool. Daarnaast wil de HvA met dit programma begrip kweken voor de situatie waarin deze vluchtelingenstudenten zich bevinden. In 2014 stonden 68 UAF-studenten ingeschreven aan de HvA. Het deelprogramma Onderzoek heeft als doelstelling aan te sluiten bij het internationale 'Scholars at Risk'-netwerk en samen met het UAF vervolgde wetenschappers uit het buitenland een (tijdelijke) onderzoeksplaats te bieden in Amsterdam en aan de HvA.

- 
- 11 Tevens toekenning bijzonder (kwaliteits)kenmerk 'Ondernemen'.
  - 12 De duale onderwijsvorm is meegenomen in de accreditatie van B Accountancy, maar wordt per 31 augustus 2013 (datum einde instroom) afgebouwd.
  - 13 Ad Accountancy (dual) is meegenomen in de accreditatie van B Accountancy, maar niet expliciet beoordeeld. Het Ad-programma wordt per 31 december 2014 (datum einde instroom) afgebouwd.
  - 14 De duale onderwijsvorm is meegenomen in de accreditatie van B Bedrijfseconomie, maar wordt per 31 augustus 2013 (datum einde instroom) afgebouwd.
  - 15 Tevens toekenning bijzonder (kwaliteits)kenmerk 'Topsportgerichtheid' aan de Johan Cruyff University.
  - 16 De duale onderwijsvorm is meegenomen in de accreditatie van B Commerciële Economie, maar wordt per 31 augustus 2013 (datum einde instroom) afgebouwd.
  - 17 Ad Financial Services Management (deeltijd) is meegenomen in de accreditatie van B Financial Services Management, maar niet expliciet beoordeeld. Het Ad-programma wordt per 29 mei 2014 (datum einde instroom) afgebouwd.
  - 18 European School of Physiotherapy heeft op 30 september 2014 het bijzonder (kwaliteits) kenmerk 'Kleinschalig en intensief onderwijs' toegekend gekregen. Het accreditatiebesluit voor B Opleiding tot Fysiotherapeut / European School of Physiotherapy was al eerder genomen op 6 april 2012.
  - 19 Vanaf studiejaar 2014-2015: B HBO-ICT: Technische Informatica (Isat 30020).
  - 20 Vanaf studiejaar 2014-2015: B Built Environment: Bouwtechnische Bedrijfskunde (Isat 39280).
  - 21 Voor een volledig overzicht van de Engelstalige opleidingen, zie bijlage 1 (Onderwijs en onderzoek).
  - 22 Voor een volledig overzicht van de mobiliteitscijfers van studenten én medewerkers, zie bijlage 1 (Onderwijs en onderzoek).
  - 23 Voor een volledig overzicht van de ATS-cijfers over de afgelopen vijf jaar, zie bijlage 1 (Onderwijs en onderzoek).
- 



10 APRIL 2014

Jan Giesen (European School of Physiotherapy) is gekozen tot Docent van het Jaar. De prijs wordt tijdens de Onderwijsconferentie uitgereikt.

## STUDEREN MET EEN FUNCTIEBEPERKING

In 2013 is het beleidskader 'Studeren met een functiebeperking' vastgesteld. Met dit beleidskader verschaft de HvA aan zowel aankomende studenten (met een functiebeperking), als aan medewerkers, variërend van docenten tot studieloopbaanbegeleiders, duidelijkheid over de ondersteuning en begeleiding voor deze groep. In 2014 is een werkgroep van start gegaan met de implementatie van dit beleidskader. Dit heeft er onder meer toe geleid dat 'studeren met een functiebeperking' is opgenomen in de trainingen van de HvA Academie voor leden van examencommissies en nieuwe docenten, en dat er HvA-breed software voor studenten met dyslexie is geïmplementeerd. Daarnaast zijn er voor studenten met AD(H)D en dyslexie protocollen opgesteld voor het (op een eenduidige wijze) aanvragen en toekennen van voorzieningen. Bovendien heeft de werkgroep het afgelopen jaar nauw samengewerkt met verschillende centrale stafafdelingen en diensten aan de fysieke en digitale toegankelijkheid van de HvA voor deze groep studenten.



11 APRIL 2014

HvA-student Commerciële Economie Enko Dijkstra wint de ECHO Award HBO. Deze prijs wordt jaarlijks uitgereikt aan de veelbelovendste student met niet-westerse achtergrond in het hoger onderwijs.

## 1.4 ONDERZOEK

Het praktijkgerichte onderzoek is binnen de HvA stevig ingebed in de organisatie. Hoger beroepsonderwijs is onlosmakelijk verbonden met onderzoek. Van hbo-professionals wordt immers verwacht dat ze zich bewust zijn van het feit dat de wereld om hen heen constant verandert, dat ze in staat zijn hun vakkennis op peil te houden en hun handelen aan te passen aan nieuwe kennis en veranderende inzichten. Dit betekent dat ze in de context van hun beroep keuzes kunnen maken die gebaseerd zijn op actuele, internationale wetenschappelijke kennis en inzichten. Het praktijkgerichte onderzoek aan de HvA is programmatisch van opzet. Het onderzoeksprofiel van de HvA sluit aan bij de grootstedelijke context van de metropoolregio Amsterdam. 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 wetenschappelijke publicaties en publicaties in vaktijdschriften – en de valorisatie van die kennis in de beroepspraktijk en de (Amsterdamse) samenleving. Alle onderzoeksprogramma's hebben daarnaast een expliciete verbinding met het onderwijs. Deze verbinding komt onder meer tot stand door een nauwe betrokkenheid van lectoren aan het onderwijs en de curriculumontwikkeling, en de actieve deelname van docenten en studenten bij het onderzoek.

### STRATEGISCH ONDERZOEKSBELEID

In 2014 heeft de HvA het Strategisch onderzoeksbeleid Hogeschool van Amsterdam 2015-2020 ontwikkeld, dat begin 2015 definitief is vastgesteld. Dit beleid markeert een nieuwe fase in de ontwikkeling van het praktijkgerichte onderzoek binnen de HvA, waarin onderzoek naast onderwijs als tweede kerntaak wordt ingebed in alle facetten van de organisatie. Om focus aan te brengen is het onderzoek ondergebracht in domeinspecifieke kenniscentra en domeinoverstijgende speerpunten. Daarnaast wordt ingezet op voldoende en gekwalificeerde onderzoekers die werkzaam zijn in het onderzoek (massa). Het huidige aantal lectoraten geldt daarbij voorlopig als uitgangspunt. Er wordt niet bewust gestreefd naar uitbreiding van het aantal lectoraten, wel neemt het aantal docent-onderzoekers toe. Voor docenten wordt het mogelijk gemaakt om te kiezen voor een carrière die zich naast het onderwijs ook in het onderzoek afspeelt. Zo krijgt loopbaanontwikkeling vorm langs de weg van de inhoud.

Inbedding van onderzoek als kerntaak in de organisatie vraagt om meer dan kenniscentra, onderzoeksspeerpunten en toegewezen onderzoekers. In de strategische onderzoeksnotitie worden daarom ook de voorwaarden beschreven voor de inzet van mensen en middelen, de organisatie, en de faciliteiten. De huidige stand van zaken wordt opgemaakt, de ambities herijkt en de randvoorwaarden voor een goede inbedding van het onderzoek binnen de HvA benoemd en uitgewerkt. Onderzoek aan de HvA moet net als het onderwijs van gedegen en erkende kwaliteit zijn en de opleidingen voorzien van *state of the art* kennis voor de beroepspraktijk, zodat studenten opgeleid worden tot hoogwaardige 'evidence based professionals'.

### ONDERZOEKSSPEERPUNTEN

De HvA onderscheidt vier domeinoverstijgende onderzoeksspeerpunten: Urban management, Urban vitality, Amsterdam Creative Industries en Urban technology. Naast deze vier thema's zijn de onderzoeksprogramma's Urban education en Ondernemerschap benoemd tot potentiële speerpunten. Hieronder volgt voor elk van de vier onderzoeksspeerpunten een korte toelichting op de ontwikkelingen van het afgelopen jaar.

#### *Urban management*

Het onderzoeksspeerpunt Urban management richt zich op de multidisciplinaire en gezamenlijke aanpak van grootstedelijke vraagstukken. Het zijn in veel gevallen coördinatievraagstukken, waarbij onderzocht moet worden hoe de inspanningen van de verschillende actoren beter op elkaar kunnen worden afgestemd. De programmering van Urban management en de uitvoering van het onderzoek vinden plaats in zogenaamde fieldlabs. Dit zijn geografische gebieden waarin met stakeholders langlopende afspraken zijn gemaakt over een concrete onderzoeks- en innovatieagenda voor dat specifieke gebied. In elk fieldlab wordt een aantal projecten uitgevoerd aan de hand van tastbare grootstedelijke vraagstukken op buurt- en wijkniveau. Alle projecten in de fieldlabs worden, naast de inhoudelijke invalshoek, benaderd vanuit de vraag hoe het coördinatieproces een rol speelt in de oplossing van het grootstedelijke vraagstuk.

Eind 2013 en in de eerste helft van 2014 is een solide programmaplan ontwikkeld. Ook is de aanvraag voor het instellen van het lectoraat Coördinatie van grootstedelijke vraagstukken goedgekeurd. In 2015 zal de positie van lector worden ingevuld en het lectoraat verder worden opgezet. Het lectoraat zal daarmee moeten uitgroeien tot het boegbeeld van Urban management. Verder zijn in 2014 drie fieldlabs (Nieuw-West, Zuidoost en Oost) opgezet in partnerschap met de gemeente Amsterdam. Op basis van vraagsturing en gebiedsanalyses zijn voor deze fieldlabs 100-dagenplannen uitgewerkt en vastgesteld. Deze dienen als programmaplan aan de hand waarvan concrete projecten worden uitgevoerd. In fieldlab Nieuw-West zijn in september 2014 vier grote projecten geselecteerd en van start gegaan. Deze projecten zijn allen gericht op de in Nieuw-West spelende problematiek omtrent armoede en het gebrek aan sociale samenhang. In het voorjaar 2015 zal een tweede projectronde voor fieldlab Nieuw-West en de eerste projectrondes voor de overige fieldlabs van start gaan.

#### *Urban vitality*

Een stad waar bewoners gezond leven, voor elkaar zorgen en zelfstandig participeren. Dat is het vitale Amsterdam dat de HvA met



15 APRIL 2014

Lector Corporate governance Frank Jan de Graaf geeft zijn lectorale rede met als titel: 'Meer dan de wolf: Kennis, onzekerheid en duurzaamheid in finance & accounting'.

## Innovatieve labs

*In lijn met het strategisch onderzoeksbeleid zet de HvA de komende jaren verder in op uitstekend geoutilleerde labs – de gecombineerde onderzoeks-, leer- en werkplekken van de hogeschool – waar studenten in multidisciplinaire teams samenwerken met professionals, onderzoekers en ondernemers aan innovatieve toepassingen en creatief ondernemerschap. Hieronder volgt een korte opsomming van enkele labs die de HvA rijk is:*

- *Polifysiek is een beroepspraktijk waar patiëntenzorg, onderwijs en onderzoek samenkomen. Voor studenten en zorgprofessionals is het een toonaangevend onderwijs- en kenniscentrum, voor patiënten een polikliniek met de beste multidisciplinaire zorg op het gebied van revalidatie.*
- *In het Amsterdam Nutritional Assessment Center (ANAC) verrichten studenten en docenten in samenwerking met diëtisten, fysiotherapeuten en trainers onderzoek naar verbetering van effectiviteit van interventies / behandelingen die in de praktijk worden gebruikt.*
- *Het Citizen Data Lab richt zich op data-analyse voor citizen empowerment. Samen met stakeholders uit de stad brengt het de stedelijke omgeving in kaart. Naast analyse van eigen data is er binnen het lab aandacht voor kritische reflectie op de ethische dilemma's rond big data.*
- *Het Digital Life Centre is een onderzoekslab dat innovatieve digitale oplossingen ontwikkelt voor het welbevinden van burgers in een grootstedelijke omgeving. De regio Amsterdam is daarbij het living lab. De focus ligt op sensoren en digitale informatie voor gezondheid en participatie.*
- *Het Fashion Technology Lab richt zich op de continue aanpassing van kleding en accessoires aan de veranderende buitenwereld en het menselijk innerlijk. Binnen het lab wordt innovatief onderzoek verricht binnen de specialisaties industrieel ontwerp, fysiologie, bewegingsleer, filosofie en culturele studies.*
- *MediaLAB Amsterdam is een ontwerplab voor toegepast onderzoek op het snijvlak van creativiteit en technologie. Vierdejaars hbo- en wo-studenten werken in internationale, multidisciplinaire teams aan actuele vragen uit de creatieve industrie en daarbuiten. Het resultaat is een prototype van een innovatieve mediatoepassing, die kan worden doorontwikkeld tot een volwaardig product.*
- *Het Innovatielab is een broedplek waar studenten in multidisciplinaire teams onder begeleiding van een vakkundig docententeam werken aan technische innovatievraagstukken uit het bedrijfsleven (MKB).*

het onderzoeksspeerpunt Urban vitality voor ogen heeft. Urban vitality werkt samen met de gemeente Amsterdam, Achmea, GGD en andere zorg- en welzijnsinstellingen en bedrijven. Het onderzoeksprogramma heeft in 2014 een twintigtal projecten gebundeld. Acht onderzoeken kregen in 2014 vanuit dit programma financiële steun. Deze onderzoeken worden uitgevoerd in samenwerkingsverbanden tussen meerdere lectoraten en vanuit meerdere domeinen. Daarmee maakt de HvA interdisciplinair onderzoek (en onderwijs) mogelijk, toegespitst op verschillende doelgroepen en verschillende aspecten van vitaliteit.

Een sprekend voorbeeld hiervan is het project 'Monitoring gezonde ontwikkeling kinderen', waarin de HvA in samenwerking met deelnemende basisscholen, gemeente, JGZ en kinderfysiotherapeuten onderzoek doet naar de Amsterdamse Aanpak Gezond Gewicht (AAGG), gericht op het terugdringen van bewegingsarmoede en overgewicht onder kinderen. Bij ouderen is er naast een gezond leefpatroon veel aandacht voor het zelfstandig kunnen blijven wonen en participeren. Daarbij is het stimuleren en behouden van een actieve en sportieve leefstijl van groot belang. In het onderzoeksproject VITAMINE (Vitale Amsterdamse ouderen in de stad) wordt in samenwerking tussen het Domein Gezondheid en het Domein Beweging, Sport en Voeding een trainings- en voedingsprogramma voor deze doelgroep ontwikkeld. Naast jongeren en ouderen krijgen ook kwetsbare groepen met een groot risico speciale aandacht binnen het onderzoeksspeerpunt Urban vitality. Zo is eind 2014 een onderzoek gestart naar revalidatie na een heupoperatie. Doel van dit onderzoek is om met behulp van sensortechnologie een nieuw protocol te ontwikkelen, zodat een effectievere behandeling gericht op zelfmanagement geboden kan worden.

Deze projecten zijn slechts enkele voorbeelden van de vele projecten waarin de betrokken domeinen (Domein Beweging, Sport en Voeding, Domein Gezondheid, Domein Maatschappij en Recht Domein Digitale Media en Creatieve Industrie) binnen dit onderzoeksspeerpunt met elkaar samenwerken. Het onderzoeksprogramma wordt ondersteund door een programmateam, onder leiding van een programmaleider. Zij zijn in 2014 onder meer gestart met de taak om Urban vitality binnen en buiten de HvA beter zichtbaar te maken. De agendacommissie van Urban vitality bestaat uit lectoren van de vier genoemde domeinen en kwam het afgelopen jaar vijf keer bijeen. Daarnaast is er een externe adviesraad met externe belanghebbenden.

### **Amsterdam Creative Industries**

Het onderzoeksveld van Amsterdam Creative Industries is 'disruptieve' creatieve digitale technologieën en de impact daarvan op onze samenleving. Dit wordt vormgegeven binnen het kenniscentrum CREATE-IT en de opleidingen van het Domein Digitale Media en Creatieve Industrie, in nauwe samenwerking met andere HvA-domeinen, hogescholen, universiteiten, bedrijven en maatschappelijke organisaties binnen de metropoolregio Amsterdam. Het onderzoeksspeerpunt Amsterdam Creative Industries treedt gezamenlijk met het Centre of



6 MEI 2014

Lector Sportzorg Janine Stubbe geeft haar lectorale rede met als titel: 'Niet langer buitenspel door blessures: Het voorkomen en behandelen van sportblessures'.

Expertise naar buiten onder de titel Amsterdam Creative Industries Network. De activiteiten van Amsterdam Creative Industries worden hieronder in de paragraaf Centres of Expertise uitgebreider toegelicht.

### *Urban technology*

In de loop van 2014 is gestart met het aanbrengen van meer focus binnen het (voormalige) onderzoeksspeerpunt Logistiek en Aviation. Dit heeft uiteindelijk geleid tot een multidisciplinair onderzoekprogramma met concrete onderzoeksprojecten en doelstellingen, dat verder gaat onder de naam Urban technology. Urban technology richt zich op het ontwerpen en realiseren van slimme, technologische oplossingen voor de (toekomstige) stad. Dit gebeurt in samenwerking met de beroepspraktijk in de metropoolregio Amsterdam. Binnen Urban technology werkt een mix van lectoren, hoofddocenten, docent-onderzoekers, promovendi, alumni en studenten aan concrete projecten. Ze maken gebruik van nieuwe technologieën die zich nu razendsnel ontwikkelen, zoals 3D-printing, smart grid-technologieën en advanced sensing. De oplossingen moeten bijdragen aan een duurzame, leefbare en verbonden metropool Amsterdam. Urban technology onderscheidt daarbij vier onderzoeksthema's, te weten Smart urban design, Smart mobility and logistics, Circular design and smart production en Smart energy systems. Deze thema's sluiten naadloos aan op het profiel van het Domein Techniek. Op het gebied van businessmodellen en data-analyse wordt bovendien nauw samengewerkt met het Domein Economie en Management en het Domein Digitale Media en Creatieve Industrie.

Eind 2014 zijn afspraken gemaakt over samenwerking tussen de HvA (Urban technology) en het innovatieplatform Amsterdam Smart City (ASC). ASC is een samenwerking tussen bedrijven, overheden, kennisinstellingen én de Amsterdammers met als doel om Amsterdam te ontwikkelen als slimme stad. ASC zet de metropoolregio in als *urban living lab* dat bedrijven de mogelijkheid biedt innovatieve producten te testen en te demonstreren. Gezien het grote aantal smart city-onderzoeksprojecten dat momenteel onder de vlag van Urban technology loopt, is samenwerking met ASC voor de HvA dan ook een logische stap. Eén van die onderzoeksprojecten is de pilot Vehicle2Grid die in 2014 van start is gegaan en waarbij huishoudens de energie uit hun zonnepanelen kunnen opslaan op de batterij in hun elektrische auto. Onderzoekers van Urban technology gaan onderzoek doen naar de gebruikerservaring en het gewenste businessmodel van Vehicle2Grid. Een ander sprekend voorbeeld is het onderzoek naar het gebruik, de optimalisatie en uitrolmogelijkheden van de (publieke) laadinfrastructuur van elektrische voertuigen. Binnen dit onderzoeksprogramma heeft de HvA meerjarige samenwerkingsovereenkomsten afgesloten met de vier grote Nederlandse gemeenten (G4) over de monitoring van alle data van de openbare oplaadpalen. Dit heeft geresulteerd in een unieke database met bijbehorende analysetools en voorspellingsmodellen. Het programma heeft hiermee een unieke internationale kennispositie bereikt. Aan het programma zijn twee (gehonoreerde) RAAK-subsidies gekoppeld.

## CENTRES OF EXPERTISE

De HvA onderscheidt twee Centres of Expertise, te weten het Amsterdam Creative Industries Network en het Kennis Distributiecentrum Logistiek. Hieronder volgt voor beide Centres of Expertise een korte toelichting op de ontwikkelingen van het afgelopen jaar. Ook wordt kort ingegaan op het oordeel van de Review Commissie Hoger Onderwijs en Onderzoek naar aanleiding van de midterm in het najaar van 2014.

### *Amsterdam Creative Industries Network*

Het Amsterdam Creative Industries Network fungeert als een netwerk van onderzoekslabs en verbindt hoger onderwijs, landelijke netwerken, creatieve industrie en de stad Amsterdam met elkaar. ACIN's missie is het bundelen, ontwikkelen en valoriseren van toegepast onderzoek met een focus op digitalisering vanuit de creatieve industrie en de ICT-sector. Initiatiefnemers van Amsterdam Creative Industries Network zijn de drie grootste hbo-instellingen op het gebied van creatieve industrie en ICT: Hogeschool van Amsterdam (penvoerder)<sup>24</sup>, Hogeschool Inholland en de Amsterdamse Hogeschool voor de Kunsten. Op tien locaties faciliteren zij 33 opleidingen voor circa 13.000 studenten. Daarnaast werken twintig lectoren – samen met het onderwijs, bedrijfsleven en maatschappelijke instellingen – aan praktijkgericht onderzoek. Verder kent ACIN een Industrie Adviesraad die driemaal per jaar samenkomt en adviseert over de strategische agenda, meedenkt over welke marktpartijen verder moeten worden aangesloten en uitspraken doet over de inhoudelijke voortgang van de projecten. Naast de (in 2014 toegetreden) Lab Industry Leaders – Info.nl, Cisco en DigitasLBI – hebben ook landelijke netwerkpartners, branche organisaties en regionale stakeholders een plek in de raad. ACIN beschikt daarnaast over een grote verzameling van projectpartners, variërend van aangesloten universiteiten (waaronder de UvA), tot gemeenten / stadsdelen, bedrijven en musea.

In 2014 telde Amsterdam Creative Industries Network bijna dertig verschillende onderzoeksprojecten. Opvallend was de 'Best Design Case Award' die drie studenten van het MediaLAB Amsterdam in oktober 2014 ontvingen tijdens de internationale conferentie Design & Emotion in Bogotá, Colombia. In samenwerking met Cisco hebben de studenten voor het project Women's Safety in Public Spaces de PosturAroma ontwikkeld. De PosturAroma is een ketting die door middel van sensoren de lichaamshouding meet en een geurcapsule activeert zodra de houding van de drager minder zelfverzekerd is. De geur herinnert de drager eraan om zelfverzekerder te gaan lopen en de houding aan te passen. Een ander opmerkelijk resultaat was de deelname van het lectoraat Crossmedia van de HvA aan de ontwikkeling van de eerste virtuele tour door een winkel met Google Cardboard. In zes scènes

24 Vanuit de HvA zijn de volgende opleidingen aangesloten bij ACIN: AMFI (Nederlands en Engels), Communicatie, Communication and Multimedia Design, HBO-ICT (Business IT & Management, Game Development, Software Engineering, System and Network Engineering, Technische Informatica), en Media, Informatie en Communicatie.



9 MEI 2014

De HvA en Le Champion – organisator van onder meer de Dam tot Damloop – starten een onderzoek naar sport en gezondheid.

“wandelen” belangstellenden in 3D door de byAMFI Statements Store. De Google Cardboard is een kartonnen houder die je smartphone omtovert tot een virtual reality bril. Eveneens opmerkelijk was het artikel ‘*Citizen Technologists – Amsterdam wants its next data projects to be driven by citizens*’ in het Business Report van het wetenschappelijke tijdschrift MIT Technology Review. Naast case studies van verschillende smart city projecten uit de hele wereld werd uitgebreid aandacht besteed aan het Citizen Data Lab in Amsterdam, dat in het kader van ACIN is opgericht en zich bezighoudt met de verschuiving van een slimme stad naar de slimme stedeling. In het artikel wordt toegelicht hoe de beweging richting ‘smart citizens’ vorm krijgt door middel van experimenten, zoals Measuring Amsterdam, dat georganiseerd wordt onder de vlag van ACIN.

Eind 2014 constateerde de Reviewcommissie Hoger Onderwijs en Onderzoek in haar midterm review dat ACIN een bindende kracht tentoonspreidt en een digitaal platform creëert om expertise uit te dragen, kennis te delen en mogelijkheden tot crowdsourcing te bieden. De focus is niet alleen gericht op bedrijven die zich als creatief profileren, maar ook op crossovers in alle sectoren die gebruik maken van de creatieve sector om de consument te bereiken. Daarmee is naar het oordeel van de commissie een solide basis gelegd, die voldoende vertrouwen biedt voor een duurzame financiële en inhoudelijke publiek-private samenwerking in 2016 en verder.

### **Kennis Distributiecentrum Logistiek**

In 2014 zijn binnen het landelijke Centre of Expertise zes regionale Kennis Distributiecentra Logistiek officieel van start gegaan. Deze regionale Kennis Distributiecentra Logistiek vormen samen een landelijk dekkend netwerk, waarbinnen de verschillende regionale profileringsthema’s in onderlinge samenhang worden georganiseerd. Het doel hiervan is een betere en intensievere interactie te realiseren tussen het werkveld en de aangesloten logistieke hbo-instellingen, maar ook tussen de kennisinstellingen onderling. Op die manier komt kennis beter beschikbaar voor de deelnemende partijen, en kan talent verder ontwikkeld worden en behouden blijven voor de branche.

Het idee voor Kennis Distributiecentra ontstond vanuit het Kennisakkoord Logistiek. Inmiddels is een brede groep van relevante partijen betrokken, variërend van bedrijven en kennisinstellingen, tot (landelijke en regionale) brancheverenigingen, regionale overheden en economische samenwerkings- en stimuleringsprogramma’s. De HvA fungeert namens de zes deelnemende hogescholen<sup>25</sup> als penvoerder van het landelijke Centre of Expertise en vervult daarnaast een voortrekkersrol in de ontwikkeling van het regionale Kennis Distributiecentrum Amsterdam.

Het afgelopen jaar is het aantal deelnemende partijen aan het Kennis Distributiecentrum Logistiek verder uitgebreid. Daarnaast zijn er verschillende afspraken gemaakt tussen landelijke en regionale partners, zoals bijvoorbeeld de Kamer van Koophandel, die helpt met de invulling van het MKB-loket Logistiek. Verder heeft in 2014 de eerste

benchmark over excellente zorglogistiek plaatsgevonden, waaraan 28 ziekenhuizen hebben deelgenomen. Deze benchmark is ontwikkeld om logistieke managers van ziekenhuizen een referentiekader te bieden om prestaties van zorglogistieke processen beter met elkaar te kunnen vergelijken. De betrokken partijen hebben zich verenigd in de Cure Circle, een platform voor ziekenhuizen, zorginstellingen en hogescholen met de focus op zorglogistiek. Hier vindt uitwisseling van kennis en ervaringen plaats op basis van individuele en collectieve verbeterprojecten (waaronder de benchmark monitor, afstudeer- en stageprojecten) en worden gezamenlijk nieuwe onderzoeksgebieden bepaald. Een andere opvallende ontwikkeling is de lancering van de Global Student Challenge onder de vlag van de Supply Change Finance Community van het Kennis Distributiecentrum. Deze Challenge poogt wereldwijd de beste studenten te identificeren en deze in direct contact te brengen met het bedrijfsleven. Studenten hebben de kans om meer inzicht te krijgen in de ontwikkelingen op het gebied van Supply Change Finance, maar ook om hun carrière een boost te geven doordat ze kans maken op een stageplek bij grote vooruitstrevende multinationals. Het vergroten van de kennis en toepassingen van Supply Chain Finance past binnen de roadmap Supply Chain Finance zoals deze is opgesteld door de topsector Logistiek.

Over het Kennis Distributiecentrum Logistiek oordeelde de Reviewcommissie eind 2014 dat het zich geprofileerd heeft als een koepelorganisatie die regio’s verbindt, stimuleert en taakverdeling regisseert. De zes betrokken hogescholen werken samen met ondernemersorganisaties EVO en Transport en Logistiek Nederland (TLN) aan praktijkgericht onderzoek om het onderwijs vanuit regionale herkenbaarheid te profileren. De opbouw van een landelijk duurzame kennisinfrastructuur Logistiek vindt plaats in samenwerking met het bedrijfsleven. De verdeling tussen landelijke en regionale samenwerking begint volgens de commissie dan ook haar vruchten af te werpen en biedt ook hier voldoende vertrouwen voor een duurzame financiële en inhoudelijke publiek-private samenwerking voor nu en in de toekomst.

### **LECTOREN EN LECTORATEN**

De lectoren van de HvA zijn gepositioneerd in de zeven domeinen van de hogeschool, in directe relatie met de opleidingen. In 2014 zijn drie nieuwe lectoraten ingesteld: Coördinatie van grootstedelijke vraagstukken, City logistics en Bouwtransformatie. Voor de twee laatstgenoemde lectoraten is in 2014 ook direct een lector geworven. Daarnaast zijn zes bestaande lectoraten omgezet naar een lectoraat voor onbepaalde tijd. 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 2014 hebben vier lectoren hun lectorale rede uitgesproken. Daarnaast hield prof. dr. Ruben Fukkink, lector Urban education en als bijzonder hoogleraar Kinderopvang en educatieve voorzieningen voor het jonge kind aan de UvA verbonden (Faculteit der Maatschappij- en Gedragwetenschappen), zijn oratie getiteld ‘Met evaluatie naar betere kwaliteit kinderopvang’. Voor een volledig overzicht van het lectoraatsaanbod zie bijlage 1 (Onderwijs en onderzoek).



18 MEI 2014  
Het HvA-team wint met de waterstofauto ‘H2A’ de Shell Eco-marathon in de categorie Waterstof Prototype met 429 km per kWh: 3.829 km op 1 liter benzine.

## ONDERZOEKSPRESTATIES

### Publicaties

Onderzoeksprestaties van de HvA worden onder andere afgemeten aan het aantal publicaties gericht op een professioneel publiek (vakpublicaties) en het aantal 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 ten opzichte van de nulmeting in 2011. In dat jaar lag het aantal nog op 423 publicaties. Uit onderstaande tabel blijkt dat het ingezette onderzoeksbeleid zijn vruchten heeft afgeworpen; de wetenschappelijke productie is in 2014 (opnieuw) gestegen naar 624 publicaties.

DOMEIN	PROFESSIELE PUBLICATIES	WETENSCHAPPELIJKE PUBLICATIES	TOTAAL PUBLICATIES
Domein Bewegen, Sport en Voeding	33	72	105
Domein Digitale Media en Creatieve Industrie	40	56	96
Domein Economie en Management	30	20	50
Domein Gezondheid	28	30	58
Domein Maatschappij en Recht	66	23	89
Domein Onderwijs en Opvoeding	95	69	164
Domein Techniek	36	26	62
<b>Totaal</b>	<b>328</b>	<b>296</b>	<b>624</b>

### Promotiebeurs voor Leraren

Het beurzenprogramma Promotiebeurs voor Leraren van het ministerie van OCW is bedoeld om leraren of docenten uit het primair, voortgezet, middelbaar beroeps-, hoger beroeps-, en speciaal onderwijs onderzoekservaring op te laten doen, om de kwaliteit van het onderwijs te verbeteren en om de aansluiting tussen universiteiten en scholen te versterken. Leraren die in aanmerking willen komen voor een promotiebeurs moeten een promotor aan een Nederlandse universiteit zoeken en een onderzoeksplan indienen bij de Nederlandse Organisatie voor Wetenschappelijk Onderzoek (NWO). De NWO is verantwoordelijk voor de beoordeling en selectie van de beursaanvragen.

In 2014 hebben twee docenten van de HvA een promotiebeurs ontvangen. Jos Dobber was met zijn onderzoek naar de rol van motivatie bij het volharderen van de therapievoorschriften bij chronische ziekten, een van de gelukkige docenten. De andere docent, Luca Lopes de Leao Laguna, ontving een promotiebeurs voor haar onderzoek naar de vraag in hoeverre HRM'ers in Nederland onderzoekend werken en in hoeverre zelf onderzoek doen bijdraagt aan hun professionalisering.

### RAAK-subsidies

Het Nationaal Regieorgaan Praktijkgericht Onderzoek SIA, dat onder de vlag van de NWO opereert, is verantwoordelijk voor de beoordeling en toekenning van de zogenaamde RAAK-subsidies. In 2014 werden

twee soorten RAAK-subsidies toegekend: RAAK-publiek, gericht op het stimuleren van samenwerking en kennisuitwisseling tussen hogescholen en professionals uit de publieke sectoren, en RAAK-mkb, dat zich richt op de bevordering van kennisuitwisseling om het innovatief vermogen van mkb-ondernemingen te vergroten.

Drie projectaanvragen van de HvA kregen afgelopen jaar een RAAK-publieksubsidie toegekend. Een van de gehonoreerde onderzoeksprojecten is het project De klimaatbestendige stad van lector Jeroen Kluck, dat als doel heeft een concrete aanpak te ontwerpen die de lokale professional nodig heeft om de stad klimaatbestendig in te kunnen richten. Ook het project HIPPER van lector Ben Kröse wist een RAAK-subsidie in de wacht te slepen met het onderzoek naar de vraag hoe een behandelprotocol met behulp van sensortechnologie kan worden vervangen, zodanig dat therapeuten meer inzicht in de voortgang van de patiënt hebben, om zo een efficiënte en effectieve revalidatiebehandeling gericht op zelfmanagement te kunnen bieden. Het derde project Kijk! Een gezonde wijk van onderzoekster Lea den Broeder ontving een RAAK-publieksubsidie voor het onderzoek naar methoden om de kennis en het handelingsrepertoire van gemeentelijk medewerkers in de volksgezondheid te versterken, om burgers (met een lage sociaaleconomische status) een actieve rol te geven bij het gezonder maken van hun leefomgeving.

HvA-lector Janine Stubbe kreeg een RAAK-mkb-subsidie toegekend voor haar onderzoek naar de verbetering van de bedrijfsvoering van betaald voetbalorganisaties door het voorkomen en effectiever behandelen van liesblessures bij profvoetballers. Tot slot werd ook het onderzoeksproject Greening the cloud van lector Robert van den Hoed, dat zich richt op het testen en verbeteren van de energie-efficiëntie van IT cloud diensten, met een RAAK-mkb-subsidie gehonoreerd.

In mei 2015 wordt bekendgemaakt welke projectvoorstellen uit de RAAK-PRO call 2014 financiering ontvangen. De HvA heeft vijf aanvragen ingediend.

### Research Award

De Research Award is een jaarlijks terugkerende wedstrijd, waarin docenten en studenten van de HvA strijden om de prijs voor de beste onderzoekspitch. Een jury, dit jaar onder leiding van Hugo Fernandes Mendes, Chief Science Officer van de gemeente Amsterdam, beoordeelde de pitches aan de hand van een vijftal criteria. De finale vond plaats op 9 oktober in het Kohnstammhuis. Wietse Jelles ging er uiteindelijk vandoor met de eerste prijs voor studenten met zijn onderzoek naar het uitdagen van onderpresteerders. Dit onderzoek focust zich niet op de excellente leerling, maar richt zich juist op degenen die beneden hun kunnen presteren. Bij de docenten heeft Samir Achbab gewonnen met zijn grootschalige onderzoek naar

25 Hogeschool van Amsterdam, Hogeschool van Arnhem en Nijmegen, Fontys Hogescholen, Hogeschool Rotterdam, NHTV Breda en Windesheim.



3 JUNI 2014

De HvA-minor Ondernemerschap opent de Boerhaave Boederij, een stadboederij naast de Wibautstraat waar buurtbewoners, studenten en medewerkers zelf groente en fruit kunnen verbouwen.

laaggeletterdheid. De jury prees Achbab voor de maatschappelijk relevantie van zijn onderzoek. Jurjen Helmus werd tot slot uitgeroepen tot de winnaar van de publieksprijs voor zijn onderzoek naar laadpalen. Amsterdam is internationaal koploper elektrisch rijden en wil het aantal laadpalen verder uitbreiden, evenals andere grote Nederlandse gemeenten. Helmus onderzoekt voor alle partijen hoe dat efficiënt en effectief kan.



12 JUNI 2014

Een delegatie van het Singaporese ministerie van Onderwijs bezoekt de HvA als onderdeel van een onderwijsmissie. Minister Heng Swee Keat verzocht specifiek om een bezoek aan de hogeschool, om zo meer te weten komen over het hbo en praktijkgericht onderzoek.



## 1.5 MAATSCHAPPELIJKE VERANTWOORDELIJKHEID EN INNOVATIE

Hoger onderwijs gaat niet alleen over de toerusting van de allerbeste talenten voor posities in de huidige maatschappij, maar ook over het voorbereiden van studenten op een progressieve en snel veranderende toekomst en hen daarbij te vormen tot kritisch en zelfstandig denkende mensen. De band tussen onderwijs en onderzoek, die sterk is ingebed in alle HvA-opleidingen, stimuleert de studenten om een onderzoekende houding aan te nemen. Dat is van groot belang voor de *human capital agenda* en het regionaal innovatieve vermogen van morgen. Het onderwijs van de HvA richt zich daarom zowel op de verzorging van de Amsterdamse arbeidsmarkt als op de voorbereiding van jongeren op een toekomst in een globaliserende wereld. In deze visie is onderzoek onlosmakelijk verbonden met het streven naar maatschappelijke impact.

### LOKALE EN REGIONALE SAMENWERKING

De HvA neemt deel aan de Amsterdam Economic Board van de metropoolregio Amsterdam, waarin overheid, kennisinstellingen en bedrijven elkaar versterken en samenwerken met het oog op de noodzakelijke innovatie in de regio. De missie van de Board is het behoud en de duurzame versterking van welvaart en welzijn in de regio door inzet op groei, innovatie en samenwerking. Om dit te realiseren zet de Board in op acht sterke clusters: Tuinbouw & Agrifood, Life Sciences & Health, Maakindustrie, Logistiek, Creatieve Industrie, Financial & Business Services, ICT / eScience en Tourism & Conventions. Daarnaast onderscheidt de Board enkele horizontale, doorsnijdende thema's, te weten kennis en innovatie, human capital en internationale connectiviteit. Louise Gunning-Schepers nam in 2014 als voorzitter van het College van Bestuur van HvA en UvA zitting in de Board.

Naast de voorzitter zijn verschillende vertegenwoordigers van HvA, UvA en VU namens de drie kennisinstellingen nauw betrokken bij bovengenoemde clusters en thema's. Zo heeft de HvA zich sinds 2013 actief geïnteresseerd aan de uitwerking van het human capital-programma van de Board. Middels de stuurgroep human capital agenda, onder voorzitterschap van de rector van de HvA, Huib de Jong, en in nauwe triple helix samenwerking, werkt men aan het ontwikkelen van een succesvol regionaal onderwijs- en arbeidsmarktbeleid. In 2014 heeft dit geresulteerd in het regioplan 'Werk maken van talent', waarin de komende twee jaar tien maatregelen worden uitgevoerd om talent op te leiden, om- of bij te scholen voor banen in kansrijke sectoren. Het ministerie van Sociale Zaken en de metropoolregio Amsterdam investeren gezamenlijk ruim € 14 miljoen in het totale pakket aan maatregelen. Een van die maatregelen betreft het project 'Make IT Work' waarbinnen hoogopgeleide talenten zonder specifieke ICT-achtergrond omschoold worden naar een software engineer functie op hbo-niveau. Dit unieke opleidingstraject is door het onderwijs ontwikkeld in samenwerking met de aangesloten werkgevers. De HvA is uitvoerder van dit project.

Naast de activiteiten binnen de Amsterdam Economic Board vinden er talloze andere initiatieven van samenwerking van de HvA met bedrijven, organisaties en (kennis)instellingen in de directe omgeving plaats. Eén van deze initiatieven is de samenwerking per 10 juli 2014 tussen HvA, VU, VUmc, UvA en AMC in het Amsterdam Institute of Sport Science (AISS) dat praktische vraagstukken rond sport, bewegen en gezondheid onderzoekt. Dat gebeurt in nauwe samenwerking met sportorganisaties

en het Centrum voor Topsport en Onderwijs (CTO) Amsterdam. AISS richt zich vooral op praktijkrelevant onderzoek naar prestatieverbetering, bewegen en gezondheid. Het onderzoek vindt overwegend plaats in fieldlabs: fysieke locaties in 'het veld' met test- en meetfaciliteiten waar top- en amateursporters, maar ook patiënten ter plekke onderzocht en geadviseerd worden. Tot de fieldlabs behoren onder andere de Bosbaan, het Sloterparkbad en Sportpark / Sporthal Ookmeer.

Een ander voorbeeld van een dergelijke samenwerking is het dialoogproject rondom homoseksualiteit, dat het lectoraat Youth Spot van de HvA in 2014 in opdracht van de gemeente Amsterdam heeft uitgevoerd. Gebleken is dat jongeren vooral intolerant jegens homo's zijn in de leeftijd dat zij zich seksueel ontwikkelen. Het jongerenwerk is dus een uitgelezen plek om dit gedrag ter discussie te stellen. In het lectoraat Youth Spot is daarom een *toolkit* ontworpen, een "gereedschapskist" die jongerenwerkers werkvormen biedt voor vier kwesties rondom homoseksualiteit, waaronder het vergroten van kennis en het aanpakken van homovijandigheid.

Verder maakten in maart 2014 de HvA en het Amsterdamse Stadsdeel Nieuw-West bekend dat zij de komende vier jaar gezamenlijk maatschappelijke problemen aan gaan pakken. In Nederland is het voor het eerst dat een onderwijsinstelling als *engaged university* een partnerschap vormt met de stad. Het stadsdeel staat voor twee grote uitdagingen: armoede en een gebrek aan sociale samenhang onder de bewoners. Op 20 maart pitchten negen onderzoekers en lectoren van de HvA hun projectvoorstel. Een daarvan is het 'Keukentafelproject', waarbij HvA-studenten kinderen uit groep 3 t/m 5 thuis bij het leren ondersteunen. Een ander voorbeeld is het project 'Laaggeletterdheid': studenten achterhalen met een quickscan binnen drie minuten of iemand laaggeletterd is, met als doel om de laaggeletterdheid onder de bewoners van Nieuw-West in kaart te brengen. Vervolgens formuleert de HvA de aanpak in samenwerking met het stadsdeel en Stichting Lezen en Schrijven.

### TOPSPORT ACADEMIE AMSTERDAM

In 2013 heeft de HvA met NOC\*NSF een actieplan ondertekend ter verbetering van het onderwijs en het carrièreperspectief van topsporters. Naast de HvA hebben ook 21 andere hoger onderwijsinstellingen (waaronder UvA, VU en Inholland) dit plan onderschreven. Daarmee zijn structurele afspraken gemaakt over de organisatie van het onderwijs voor topsportende studenten, die naast hun studie veel tijd nodig



12 JUNI 2014

Op 12 juni vond de uitreiking van de eerste Student voor de Stad-certificaten plaats. Zes derde- en vierdejaars HvA-studenten presenteerden hun projecten waarmee zij een bijdrage leveren aan de stad Amsterdam.

hebben voor hun voorbereiding en deelname aan grote (inter)nationale sportevenementen. Dit heeft mede geleid tot het besluit om als HvA de Topsport Academie Amsterdam (TAA) in het leven te roepen. De TAA is een HvA-brede dienst die alle HvA-topsporters de mogelijkheid biedt om hun sportcarrière succesvol te combineren met een HvA- studie naar keuze. De TAA is een cruciale factor tussen sport en onderwijs. Door het onderwijs 'sport-inclusief' te laten denken en te organiseren, en de sport 'onderwijs-inclusief', maakt de TAA het mogelijk zowel een HvA-diploma te halen als olympisch succesvol te zijn. Als onderwijspartner van het CTO Amsterdam is de TAA niet alleen verantwoordelijk voor de begeleiding van talenten en topsporters tijdens hun hbo-studie, maar ook voor de doorstroom van het voortgezet onderwijs en mbo naar de HvA toe, alsmede de doorstroom van de HvA naar de UvA of VU. Verder maakt de TAA op nationaal gebied deel uit van het convenant FLOT (Flexibel onderwijs en topsport) en is internationaal aangesloten bij het European Athlete for Student network (EAS).

## VALORISATIE EN ONDERNEMERSCHAP

De HvA, UvA, VU en de beide Amsterdamse universitaire medische centra AMC en VUmc 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 deze subsidie was de vorming van een pan-Amsterdams Technology Transfer Office (TTO), waarin het voormalig Bureau Kennistransfer (BKT) zou opgaan. Op 12 november 2014 is deze samenwerking geformaliseerd en is Innovation Exchange Amsterdam (IXA) gelanceerd. De HvA maakt nu gebruik van de gemeenschappelijke diensten van IXA Office UvA-HvA.

Het IXA Office UvA-HvA slaat op deskundige wijze een brug tussen kennis en markt. Het bureau adviseert bij het verwerven van subsidies en contracten bij opdrachtgevers in de tweede en derde geldstroom, zowel nationaal als internationaal. IXA levert ook specifieke kennis rondom het vestigen en beheren van intellectueel eigendom en het opzetten van new ventures, voortvloeiend uit onderzoek. De verbindingsrol van IXA Office UvA-HvA tussen hogeschool, universiteit, bedrijfsleven en overheid heeft inmiddels verschillende successen opgeleverd (zie onderstaand kader).

Ondernemerschap is voor de HvA een belangrijk thema en de uitbouw daarvan in onderwijs en onderzoek is een aandachtspunt. De in 2011 door HvA, UvA en VU joint venture Amsterdam Centre of Entrepreneurship (ACE) speelt daarbij een belangrijke rol. De minor Ondernemerschap van de HvA is onderdeel van ACE en vormt een boegbeeld van het programma. Docenten vanuit verschillende opleidingen worden hierbij betrokken. Op die manier krijgen opleidingen en docenten beter zicht op het leerproces van de ondernemende studenten. Tot slot is ACE ook een onderzoekscentrum op het gebied van ondernemerschap. Binnen de HvA werkt ACE op dit punt nauw samen met het kenniscentrum van het Domein Economie en Management (CAREM).

## ECONOMISCHE IMPACTANALYSE

In het najaar van 2014 hebben HvA, UvA en VU opdracht gegeven aan het Schotse bureau BiGGAR Economics om de economische betekenis van de kennisinstellingen in Amsterdam in beeld te brengen, op dezelfde wijze als dit bureau eerder voor de Universiteit Leiden, de Rijksuniversiteit Groningen en de gezamenlijke academische ziekenhuizen heeft gedaan, alsmede voor diverse Schotse en Engelse universiteiten. Tot deze economische impact rekent BiGGAR niet alleen de directe en indirecte bestedingen van studenten, medewerkers en de instellingen, maar ook het effect van het hebben van een hogere opleiding op het toekomstig verdienpotentieel, het effect van gezondheidszorg op de levensduur en de aantrekkende werking van kennisinstellingen op bedrijven en toerisme. De hoofdconclusie uit het analyserapport is dat HvA, UvA, VU en de beide universitaire medische centra (UMC's) bijna € 13 miljard (waarvan € 3,1 miljard door de HvA) bijdragen aan het bruto nationaal product en € 6,9 miljard (waarvan € 1,6 miljard door de HvA) aan de metropoolregio Amsterdam. Dat betekent omgerekend dat zij € 4,46 aan toegevoegde waarde genereren voor de Nederlandse economie voor elke euro die in hen geïnvesteerd wordt.

### **Innovation Exchange Amsterdam**

*Het Innovation Exchange Amsterdam (IXA) Office UvA-HvA combineert een adviesfunctie op juridisch en subsidiegebied met een taak in business development. In 2014 heeft het IXA Office UvA-HvA zich onder meer beziggehouden met:*

- *het onder de aandacht brengen van Europese subsidiemogelijkheden (met name Horizon 2020) wat tot dusver heeft geresulteerd in zes Europese Horizon 2020 onderzoeks aanvragen waarbij het IXA Office UvA-HvA een actieve rol heeft gespeeld in de ondersteuning.*
- *de versterking van de ondersteuning bij het aanvragen van RAAK-subsidies, wat mede heeft bijgedragen aan een bovengemiddeld aantal subsidietoekenningen in 2014.*
- *het geven van advies over intellectueel eigendom, leidend tot drie nieuwheidsonderzoeken en een octrooiaanvraag voortkomend uit het onderzoeksprogramma Aviation van Domein Techniek.*
- *het leveren van juridische ondersteuning bij het maken van samenwerkingsovereenkomsten – zoals opgesteld voor het Kennis Distributiecentrum Logistiek – en licentieovereenkomsten – onder meer gemaakt voor een door het lectoraat Crossmedia ontwikkeld spel.*
- *het actief stimuleren van spin-offs, wat in 2014 geresulteerd heeft in het van start gaan van twee spin-offs binnen het programma Startup your business in technology.*
- *het organiseren van research meets industry meetings waaraan HvA-deelnemers actief participeerden.*



2 JULI 2014

Tweedejaarsstudenten van de deeltijdopleiding Media, Informatie en Communicatie (MIC) winnen met hun ontwerp voor een mobiele applicatie voor mensen met dyslexie zowel de juryprijs als de publieksprijs bij de Prisma's Pitch Award.



# ORGANISATIE

2



## 2.1 KWALITEIT VAN MENSEN

De HvA wil onderwijs en onderzoek op een kwalitatief hoogwaardig niveau aanbieden. Gemotiveerde en professionele medewerkers vormen daarbij het sociale kapitaal van de hogeschool. Zij zorgen dat de HvA groeit in kwaliteit en bij de tijd blijft. Uitgangspunt is dat iedere medewerker – of het nu gaat om onderwijzend, onderzoekend of ondersteunend personeel – met zijn of haar eigen vakkundigheid hieraan een eigen bijdrage levert. De hogeschool daagt daarom haar medewerkers uit om de lat voor zichzelf hoog te leggen en werk te maken van het eigen talent. Om de ambities van de HvA waar te maken, heeft de hogeschool medewerkers nodig die niet alleen over voldoende kennis en kunde beschikken, maar ook over voldoende veerkracht en doorzettingsvermogen. Investeren in de kwaliteit van onderwijs en onderzoek betekent dan ook investeren in de kwaliteit en duurzame inzetbaarheid van alle medewerkers.

### PROFESSIONALISERING

#### Docentkwaliteit

In lijn met de cao voor het hoger beroepsonderwijs is in 2013 in nauw overleg met de medezeggenschap het Professionaliseringsplan van de HvA ontwikkeld dat op 1 januari 2014 in werking is getreden. In dit plan staan de uitgangspunten, thema's en faciliteringsmogelijkheden beschreven voor de professionele ontwikkeling van medewerkers en teams. Van de brutoloon is 2,6 procent – wat overeenkomt met 3,2 procent van het in de cao genoemde getotaliseerde jaarinkomen – besteed aan out-of-pocket kosten voor professionalisering.

De HvA hecht aan het uitgangspunt dat docenten een niveau hoger zijn opgeleid dan het niveau waarop ze lesgeven. Voor docenten die in dienst zijn en die geen masterdiploma hebben, is er dan ook de mogelijkheid een dergelijke opleiding te volgen. Daarnaast is in het HvA-beleidskader 'Aannamebeleid en docentkwaliteit' bepaald dat docenten die in dienst treden in het bezit moeten zijn van een wo- of hbo-masterdiploma. Een en ander vertaalt zich in een gestage procentuele toename van het aandeel docenten met een masterdiploma. Daar waar het percentage docenten met een master in 2013 nog op 69,5 procent lag, is dat in 2014 gestegen naar 72,3 procent (zie onderstaande tabel). Hiermee ligt het percentage reeds boven de in het kader van de prestatieafspraken met het ministerie van OCW gestelde doelstelling voor 2015 van 72,0 procent. Ook het percentage gepromoveerde docenten is over dezelfde periode gestegen, met 1,4 procentpunt. Daar komt bij dat ter bevordering van het aantal promovendi het afgelopen jaar de promotieregeling voor docenten is vernieuwd met een ruimere facilitering.

DOMEIN	2013			2014		
	DOCENTEN MET MASTER (WAARVAN PHD) %	OPLEIDINGSNIVEAU ANDERS %	TOTAAL DOCENTEN #	DOCENTEN MET MASTER (WAARVAN PHD) %	OPLEIDINGSNIVEAU ANDERS %	TOTAAL DOCENTEN #
DBSV	55,9 (5,4)	43,2	111	58,8 (7,0)	41,2	114
DMCI	64,2 (3,4)	35,5	355	65,1 (4,8)	34,9	373
DEM	71,1 (2,7)	25,6	550	74,8 (3,4)	25,2	532
DG	59,3 (4,8)	40,7	167	65,2 (5,3)	34,8	187
DMR	75,3 (2,9)	22,6	381	77,11 (4,2)	22,9	402
DOO	86,2 (9,6)	13,0	239	88,6 (11,4)	11,4	264
DT	61,9 (3,7)	33,6	268	65,7 (6,3)	34,3	300
<b>HvA totaal</b>	<b>69,5 (4,1)</b>	<b>28,5</b>	<b>2.071</b>	<b>72,3 (5,5)</b>	<b>27,7</b>	<b>2.172</b>

Opleidingsniveau is een noodzakelijke, maar geen voldoende voorwaarde voor de kwaliteit van een docent. Om deze reden is ook de didactische training onderdeel van de professionele vorming van docenten in de hogeschool. Het aandeel docenten (met een dienstverband) met een didactische aantekening is het afgelopen jaar fors gestegen van 73,7 procent in 2013 naar 85,7 procent in 2014. Voor de borging van de didactische kwaliteiten is een Basiskwalificatie Didactische Bekwaamheid (BDB) ingevoerd, in lijn met landelijke afspraken hierover. Door de wederzijdse erkenning van deze BDB tussen hogescholen sinds 2014, wordt de mobiliteit van hbo-docenten mogelijk.



2 JULI 2014

HvA-afstudeerder Guyonne Alleman wint de Aviation Academy Graduation-prijs 2014 voor haar onderzoek naar de beste configuratie van air-coupled sensoren om schade op composieten vliegtuigconstructies te detecteren.

DOMEIN	2013			2014		
	DOCENTEN MET DIDACTISCHE AANTEKENING %	DOCENTEN ZONDER DIDACTISCHE AANTEKENING %	TOTAAL DOCENTEN #	DOCENTEN MET DIDACTISCHE AANTEKENING %	DOCENTEN ZONDER DIDACTISCHE AANTEKENING %	TOTAAL DOCENTEN #
DBSV	91,7	8,3	96	97,1	2,9	102
DMCI	89,2	10,8	269	96,8	3,2	284
DEM	71,7	28,3	441	77,1	22,9	441
DG	89,8	10,2	128	97,1	2,9	129
DMR	48,2	51,8	280	80,3	19,7	314
DOO	92,8	7,2	181	95,5	4,5	200
DT	58,1	41,9	215	75,2	24,8	226
<b>HvA totaal</b>	<b>73,7</b>	<b>26,3</b>	<b>1.610</b>	<b>85,7</b>	<b>14,3</b>	<b>1.696</b>

Gerelateerd aan de wens tot kwaliteitsverhoging in het primaire proces is in 2013 in nauwe samenwerking met Nyenrode Business Universiteit en Kennisland een intensief leiderschapstraject voor opleidingsmanagers gestart. Doel van dit traject was om door middel van een collectief leerproces de positie van de opleidingsmanagers en daarmee de onderwijsorganisatie te verstevigen. Aan dit programma, dat in juli 2014 is afgerond, namen in totaal zo'n veertig opleidingsmanagers deel. Resultaat van het gezamenlijk volgen van het leiderschapstraject is mede de vorming van het platform OM, een duurzaam netwerk van opleidingsmanagers binnen de HvA.

### HvA Academie

De HvA Academie verzorgt de scholing, training, advisering en professionele ontwikkeling voor HvA-medewerkers en vormt tevens een platform voor kennisdeling. Het programma van de HvA Academie is in handen van veertien medewerkers en in grote mate afgestemd op de strategische beleidsthema's van de hogeschool. In 2014 is dan ook veel aandacht uitgegaan naar het vernieuwen van de didactische introductie cursus voor onderwijzend personeel en de eerdergenoemde BDB, in nauwe samenwerking met het Centrum voor Nascholing Amsterdam (CNA). Trainingen van de examencommissies, toetscommissies en de medezeggenschapsorganen zijn met kracht voortgezet. Als het gaat om leiderschap heeft de HvA Academie het afgelopen jaar een aanbod opgezet voor het voeren van functionerings- en beoordelingsgesprekken, bijgedragen aan bovengenoemd leiderschapstraject voor opleidingsmanagers en aan het basisprogramma voor nieuwe leidinggevendenden. Naast het scholings- en trainingsaanbod, waaraan in totaal circa 1.100 medewerkers deelnamen, biedt de HvA Academie ook individuele en teamcoaching. Hiervan hebben het afgelopen jaar zo'n 200 medewerkers gebruik van gemaakt. Ook de rol van platform voor kennisdeling – zowel fysiek op locatie als virtueel via de digitale leer- en werkomgeving – is het afgelopen jaar sterk gegroeid. Er zijn het afgelopen jaar meerdere succesvolle netwerkactiviteiten en events georganiseerd die door meer dan 1.000 deelnemers zijn bezocht.

## ARBEIDSVOORWAARDEN EN REGELINGEN

Op 1 oktober 2014 is de nieuwe cao voor het hoger beroepsonderwijs 2014-2016 ingegaan, die de basis vormt voor de toepassing van arbeidsvoorwaarden binnen de hogeschool. Deze nieuwe cao heeft een looptijd tot 1 april 2016. Met name de nieuwe regeling omtrent de duurzame inzetbaarheid van medewerkers van alle leeftijdscategorieën is, na de professionaliseringsparagraaf, een volgende stap in de modernisering van de arbeidsverhoudingen.

Binnen de HvA is het afgelopen jaar vooral gewerkt aan een verbeterde toepassing van de toelagensystematiek. Aanleiding daarvoor was mede het door de werknemersorganisaties geconstateerde hoge aantal arbeidsmarkttoelagen. Deze actie heeft onder meer geleid tot de vaststelling van een nieuwe 'Richtlijn toekenning toelagen', en daarmee een uniforme toepassing binnen de HvA. De werknemersorganisaties hebben met waardering kennis genomen van deze richtlijn.

Verder zijn eind 2014 gesprekken gestart met de medezeggenschap en de werknemersorganisaties over de versterking van de binding van docenten aan de opleiding en het team. De centrale vraag daarbij is in hoeverre docenten elkaar in docententeams kunnen versterken en in gezamenlijkheid vorm kunnen geven aan het idee van de 'professional in de lead'.

Naast bovengenoemde punten is met instemming van de werknemersorganisaties een nieuwe regeling 'Functioneren en beoordelen' tot stand gekomen en zijn ook in 2014 de decentrale arbeidsvoorwaardenmiddelen besteed aan de binnen de organisatie hoog gewaardeerde regelingen reiskosten woon-werkverkeer en betaald ouderschapsverlof. Met de werknemersorganisaties is wel vastgesteld dat het goed zou zijn om opnieuw te kijken naar de besteding van deze middelen ten behoeve van mogelijk andere afspraken voor 2016<sup>26</sup>.

## ORGANISATORISCHE ONTWIKKELINGEN

### Sturingsmodel in domeinen

Eind 2013 heeft de HvA het 'Sturingsmodel HvA in de domeinen' vastgesteld. De aanleiding hiervoor was, naast de consequente uitvoering van het voornemen tot decentralisatie dat de HvA zich eerder bij de domeinvorming had voorgenomen, de terugkoppeling van de auditcommissie van de Instellingstoets Kwaliteitszorg van de NVAO, waarin een kanttekening werd geplaatst bij de systematische en vergelijkbare vormgeving van de opleidingen binnen de domeinen. De HvA had naar het oordeel van de commissie een effectieve organisatie- en besluitvormingsstructuur, maar er was ruimte voor verbetering binnen de domeinen op het punt van de verdeling van taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden in het onderwijs. Gedurende het verslagjaar is hard gewerkt aan de implementatie van dit sturingsmodel in de domeinen. Zo heeft er in overleg met de domeinen een grondige inventarisatie plaatsgevonden van de organisatie van opleidingsteams en de overleg- en adviesorganen. Per domein zijn de afwijkingen ten opzichte van het sturingsmodel in kaart gebracht en zijn afspraken gemaakt over de vraag hoe hiermee moet



7 JULI 2014

Het Solarteam van de HvA wint de Fair Play Prize en de derde prijs van het WK voor zonnepanelen, de Dong Energy Challenge.

worden omgegaan. Dit geldt ook voor de implementatie van het in 2014 geformuleerde strategische onderzoeksbeleid en de keuzes die daarin zijn gemaakt ten aanzien van het functiegebouw, de loopbaanpaden en de organisatorische inrichting van het onderzoek. De implementatie van het sturingsmodel (inclusief de organisatie van het onderzoek en de inbedding van de planning- en controlcyclus) zal in 2016 worden afgerond.

### *Reorganisatie Domein Economie en Management en herinrichting ondersteunende organisatie*

In 2012 heeft het College van Bestuur de verbeteragenda van het Domein Economie en Management vastgesteld, die gericht is op een kwaliteitsverbetering van het onderwijs en de ondersteunende processen en systemen. Dit heeft geleid tot een voorstel voor een herontwerp van de formatie van het ondersteunend en beheerspersoneel (OBP). De kernboodschap van dit herontwerp is dat de ondersteuning op een kwaliteitsvolle en efficiënte wijze direct bijdraagt aan het primaire proces. Zowel de deelraad, de centrale medezeggenschapsraad als de werknemersorganisaties hebben ingestemd met dit plan. Met de werknemersorganisaties is bovendien in constructief overleg een Sociaal Plan overeengekomen. Het plan is 1 oktober 2014 in werking getreden en loopt tot 1 oktober 2015.

Afgelopen jaar is een vergelijkbaar proces gestart voor de gehele ondersteuning van de HvA, onder de noemer 'Transitietraject O&O-gerichte ondersteuning' (zie ook hoofdstuk 1, paragraaf 'Programma's Slim, Sluitend en Slank'). Aanleiding hiervoor is gelegen in de resultaten van een deelproject van het programma Slank, gericht op het realiseren van een verhoogde betrouwbaarheid van de ondersteunende organisatie – resulterend in een grotere student- en medewerkerstevredenheid – tegen zo laag mogelijke kosten, opdat er meer budget beschikbaar is voor het primaire proces. Uitdagingen in dit traject liggen onder meer in het aanbrengen van een scherpe(re) scheiding tussen beleid en uitvoering, het inrichten van een kleine, strategisch georiënteerde, centrale staf en een hoogwaardige, gedecentraliseerde domeinondersteuning. Het doel is daarbij om (waar mogelijk) de functies en werkprocessen zoveel mogelijk te standaardiseren en de samenwerking tussen de centrale staf en diensten, en de domeinondersteuning – binnen de ketens van activiteiten – verder te verbeteren. In het najaar van 2016 is beoogde afronding van dit transitietraject gepland.

### *Kostenbeheersing externe inhuur*

In 2014 zijn – onder andere onder de vlag van het programma Slank – verschillende acties ondernomen om de inkoopprocessen rond de inhuur van externen te rationaliseren en te stroomlijnen. Een verbeterde informatievoorziening en de ingebruikname van nieuwe tools zijn er op gericht budgethouders te ondersteunen bij het maken van rationele en kostenbewuste keuzes. Ook is als belangrijk onderdeel van dit kostenbeheersingsmodel het aanbestedingstraject gestart voor uitzendkrachten in uitvoerende functies tot en met schaal acht.

<sup>26</sup> Conform de meldingsverplichting uit de cao voor het hoger beroepsonderwijs 2014-2016 wordt hier voor de volledigheid opgemerkt dat de HvA geen min-maxcontracten kent.



17 JULI 2014

Vlucht MH17 van Malaysia Airlines stort neer boven Oekraïens grondgebied. Enkele dagen na de ramp verneemt de HvA met grote verslagenheid dat IBMS-student Quinn Schansman (1995) aan boord was van het verongelukte vliegtuig.

## 2.2 REPUTATIE

De persoonlijke ervaringen van studenten, docenten, studiekeizers en alumni met de HvA vormen het fundament onder de reputatie van de hogeschool. De beelden en meningen die zij onder meer via social media delen met hun omgeving zijn bepalend voor de beeldvorming. Een goede naam in de buitenwereld begint echter binnen de muren van de hogeschool zelf. Zorg voor uitstekend onderwijs en onderzoek, en goede dienstverlening aan studenten en medewerkers zijn de belangrijkste pijlers onder het reputatiemanagement van de hogeschool. Heldere communicatie is daarbij essentieel. De HvA besteedt daarom veel aandacht aan goede en betrouwbare studievoorziening, en intensieve communicatie met – zittende én aankomende – studenten en medewerkers. Daarnaast wordt actief ingezet op vergroting van de bekendheid van de HvA als kennisinstituut dat in nauwe samenwerking met haar omgeving werkt aan praktijkgerichte oplossingen voor grootstedelijke vraagstukken.

### GOEDE EN BETROUWBARE STUDIEVOORLICHTING

In de studievoorziening neemt online communicatie een belangrijke plaats in. De HvA-website is voor aankomende studenten de bron voor goede en betrouwbare informatie. Bij de vernieuwing van de website is er afgelopen jaar veel aandacht besteed aan het onderscheiden van verschillende doelgroepen. Havisten, vwo'ers, mbo'ers, werkenden, ouders, mentoren en decanen hebben immers allemaal hun eigen informatiebehoefte. De HvA zet stappen om die verschillende behoeften te onderscheiden en te vertalen. Want hoe relevanter de informatie voor de specifieke bezoeker van de site, hoe beter de HvA het studiekeuzeproces kan faciliteren.

Het bezoeken van open dagen is voor de aankomende studenten een essentiële stap in het keuzeproces. De open dagen blijven dan ook onverminderd populair; het aantal bezoekers neemt nog ieder jaar toe. De HvA staat voor de uitdaging om ervoor te zorgen dat de bezoekers zich, ondanks de grote bezoekersaantallen, goed bediend voelen en op een kwalitatieve manier persoonlijk kennis kunnen maken met de hogeschool. Om dit in de toekomst ook mogelijk te blijven maken, beraadt de HvA zich op het aanbieden van tijd- en plaatsonafhankelijke studiekeuzeactiviteiten en vormen van begeleiding.

In 2014 is veel communicatieaandacht uitgegaan naar de vervroegde uiterste inschrijfdatum van 1 mei (of eerder nog bij lotingstudies) voor voltijdstudies en 1 augustus voor deeltijdstudies. Datzelfde geldt voor de invoer van de verplichte studiekeuzecheck, als onderdeel van het inschrijfproces. De organisatie en communicatie rondom deze grootschalige veranderingen in het inschrijfproces zijn goed verlopen. Dat het hier om omvangrijke veranderingen ging, werd nog eens onderstreept door de cijfers uit de evaluatie naar de kwaliteit en de impact van de studiekeuzecheck. Zo bleek dat er in totaal 20.373 verzoeken tot inschrijving in het eerste jaar zijn geweest voor het studiejaar 2014-2015 (voltijd, deeltijd en duaal). Dit heeft geresulteerd in 12.009 doorlopen studiekeuzechecks.

### NATIONALE STUDENTEN ENQUÊTE

Uit de resultaten van de Nationale Studenten Enquête (NSE) 2014 bleek dat studenten van de HvA over het algemeen tevreden zijn over hun opleiding, maar tegelijkertijd ook relatief kritisch zijn ten opzichte van de hogeschool. Op de vraag hoe tevreden studenten over hun studie in het algemeen zijn, gaf 64,9 procent van de respondenten (voltijd

bachelorstudenten) aan tevreden te zijn (score 4 of 5 op vijfpuntsschaal); vorig jaar lag dat aandeel nog op 67,6 procent. Studenten bleken wederom vooral kritisch te zijn over roosters, studieplekken en informatievoorziening. De hogeschool neemt deze signalen zeer serieus. Afgelopen jaar zijn er dan ook diverse concrete verbeteringen gerealiseerd met als doel een hogere studententevredenheid te bewerkstelligen. Zo zijn er binnen het project Roostering (dat onderdeel uitmaakte van het programma Slank) gezamenlijke, hogeschoolbrede uitgangspunten afgesproken, die ertoe moeten leiden dat de ervaren problemen met de roostering binnen de opleidingen afnemen. Verder zijn er op verschillende plaatsen nieuwe studentwerkplekken gerealiseerd en kunnen inmiddels duizenden studenten dankzij de HvApp informatie over cijfers, roosters en andere praktische zaken bekijken op hun mobiele telefoon. Op de digitale leer- en werkomgeving voor studenten en medewerkers van de HvA is de informatievoorziening uitgebreid en overzichtelijker gemaakt. Daarnaast werd medio 2014 het startschot gegeven voor een project dat ertoe moet leiden dat alle informatie over elke opleiding op een voor iedereen makkelijk vindbare plek beschikbaar is via één herkenbare en toegankelijke digitale studiegids. Deze digitale studiegids moet voor 1 juli 2015 in de lucht zijn en dus in het studiejaar 2015-2016 een zichtbare verbetering in de studententevredenheid opleveren.

Afgelopen jaar is ook het Studentenpanel van start gegaan. Hierin geven zo'n 1.000 studenten hun mening over HvA-brede thema's die te maken hebben met dienstverlening, voorlichting, communicatie en informatievoorziening. Deelname is voor de panelleden een manier om direct hun mening te geven en verschaft de hogeschool waardevolle informatie over hoe studenten tegen de HvA aankijken. Daarmee is het Studentenpanel een belangrijke bron van informatie over mogelijkheden om het onderwijs en onderzoek, de dienstverlening en daarmee de tevredenheid van studenten te verbeteren.

### HVA IN DE MEDIA

Landelijke media-aandacht was er in 2014 voor de studiekeuzecheck van de HvA, met een item in EenVandaag en een groot artikel in de Volkskrant. Dagblad Trouw publiceerde een artikel over de bijdrage van toenmalig Collegevoorzitter Louise Gunning-Schepers aan een masterclass voor excellente HvA-studenten; een jaarlijks terugkerend samenwerkingsverband met De Balie, podium voor het vrije woord, eigentijdse kunst, debat en cultuur aan het Leidseplein in Amsterdam.



Hierdoor kwam het excellentiebeleid van de hogeschool wederom in de landelijke media.

Ook het praktijkgericht onderzoek aan de HvA kreeg het afgelopen jaar vele malen landelijke aandacht, onder meer via interviews door BNR Nieuwsradio met diverse HvA-lectoren. Daarnaast besteedde Het Parool, in samenwerking met Folia, aandacht aan tien verschillende onderzoeksprojecten die aan de hogeschool plaatsvinden.

Social media vormen voor de HvA een belangrijk instrument om in direct contact te staan met studenten, medewerkers en overige geïnteresseerden. Via Twitter, Facebook en Instagram wordt informatie uitgewisseld, worden vragen beantwoord en signalen opgevangen. Daarmee vormen social media een belangrijke "thermometer" van de reputatie van de hogeschool en bieden ze waardevolle inhoudelijke aanknopingspunten voor verbetering. De inspanningen die HvA zich op het vlak van social media getroost, werden afgelopen jaar beloond toen de HvA door Marketingfacts, hét Nederlandstalige kennisplatform op het gebied van interactieve marketing, werd uitgeroepen tot de meest interactieve hogeschool van Nederland, een die de webcare goed op orde heeft. Met name in het gebruik van Twitter is de HvA een voorloper in het hoger onderwijs.

Hoe groot de impact van social media kan zijn, bleek in november 2014 op een voor de HvA uiterst ongelukkige manier. Folia plaatste op 4 november een tweet over de door het College van Bestuur afgekondigde verscherpte maatregelen omtrent stagereizen naar Afrika als gevolg van verschillende problemen die zich bij stages op dat continent hadden voorgedaan. Binnen 24 uur waren er 1.231 tweets gepost over HvA en Afrika. Het totale bereik van het bericht was 2,7 miljoen accounts (ter vergelijking: in de hele maand daarvoor was het bereik 5,1 miljoen accounts). Alle landelijke media tweekten en berichtten over dit onderwerp. Een voor het reputatiemanagement van de HvA leerzame periode.

## HOGESCHOOL VAN, VOOR EN MET AMSTERDAM

Amsterdam en zijn sociale, culturele en economische complexiteit vormen een belangrijk onderdeel van de identiteit en het (beoogde) imago van de hogeschool. Op haar beurt levert de HvA als kennisinstelling een bijdrage aan de ontwikkeling van de stad door praktijkmomenten in het onderwijs (via stages en labs), de toetreding van alumni tot de (regionale) arbeidsmarkt en praktijkgericht onderzoek, veelal in samenwerking met regionale bedrijven, organisaties of instellingen. De HvA is daarmee niet alleen de Hogeschool van Amsterdam, maar ook de Hogeschool voor en met Amsterdam, waar studenten worden opgeleid voor een loopbaan in een grootstedelijke omgeving, waarin vraagstukken om een interdisciplinaire en op samenwerkingsgerichte aanpak vragen.

Een symbool voor de nauwe verwevenheid van de HvA met de stad was afgelopen jaar de uitreiking van de (eerste) Student voor de Stadcertificaten door de gemeente Amsterdam. Zes derde- en vierdejaars

HvA-studenten presenteerden hun projecten. Het ging in alle gevallen om studieprojecten waarmee zij een mooie bijdrage leveren aan de stad Amsterdam; alle zes ontvingen dan ook een certificaat. Daarbovenop konden drie studenten nog een geldprijs winnen die door de gemeente beschikbaar werd gesteld. Het project van Technische Bedrijfskunde-student Sid van Wijk (derde prijs) deed denken aan het wittefietsenplan uit de jaren '60, maar dan in een modern jasje: elektrische fietsen die Amsterdammers kunnen delen om snel en makkelijk op hun plaats van bestemming te komen. Bouchra El Zrak (studente Maatschappelijk werk en Dienstverlening) werkte aan een minder technisch, maar zeker zo relevant project voor de stad: zij organiseerde voor de Voedselbank in stadsdeel Zuidoost een Sinterklaasfeest én zorgde via een inzameling onder medestudenten en bij de plaatselijke supermarkten voor grotere voedselpakketten in de maand december. De winnaar van de middag was Benny Stapel, student Communication en Multimedia Design, die de app Explore heeft bedacht en ontwikkeld. Met deze app kunnen toeristen verrassende, originele plekken in Amsterdam ontdekken, reviewen en delen. Zo leren toeristen Amsterdam op een andere manier kennen en zien ze meer dan de geijkte locaties. De jury, onder leiding van toenmalig wethouder Freek Ossel, prees alle studenten voor hun mooie en waardevolle bijdragen aan de stad.



28 AUGUSTUS 2014

In het Muziekgebouw aan het IJ komen zo'n zevenhonderd HvA'ers bijeen voor de viering van de Opening Hogeschooljaar met als titel 'Ons dagelijks brood'.

## 2.3 BETROUWBARE EN DUURZAME DIENSTVERLENING

De ondersteunende diensten van de HvA zorgen ervoor dat de voorzieningen voor onderwijs, onderzoek en innovatie op een duurzame manier en tegen zo laag mogelijke kosten op een kwalitatief hoog niveau worden geleverd. 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. De HvA neemt haar diensten af van shared services centra, die zij samen met de UvA deelt. Waar mogelijk worden werkprocessen in de bedrijfsvoering gestandaardiseerd en wordt er samenwerking gezocht met de UvA, met als doel het primaire proces beter te kunnen ondersteunen. Om tot een optimale ondersteuning te komen, werkt de HvA aan verdergaande decentralisatie van de vraagarticulatie binnen de domeinen.

### DIENSTVERLENING AAN DE STUDENTEN

De cijfers uit de Nationale Studenten Enquête (NSE) 2014 laten zien dat de HvA-studenten in het algemeen tevreden zijn over de inhoud van hun opleiding. Maar onderwijs is meer dan alleen inhoud. Zo zijn de studenten minder tevreden over belangrijke zaken als roostering, informatievoorziening en studiefaciliteiten. Aan verbetering op deze punten wordt dagelijks en op alle niveaus van de organisatie gewerkt.

Een aantal van de initiatieven die in 2014 zijn ondernomen om de studententevredenheid te vergroten zijn reeds in voorgaande hoofdstukken beschreven. Denk aan de verbetering van de roostering door de invoering van HvA-brede kwaliteitsstandaarden, de start van de ontwikkeling van een digitale studiegids, maar ook aan de introductie van de HvApp voor de mobiele telefoon met informatie over cijfers, roosters en andere praktische zaken, die inmiddels door meer dan 25.000 studenten is gedownload. Daarnaast zijn samen met de domeinen op de Amstelcampus en de HvA Bibliotheek proeven gestart om de beschikbaarheid van het aantal werkplekken te vergroten. Studenten kunnen online studieplekken reserveren en de beschikbaarheid van studieplekken via QR-codes zien.

Ten aanzien van de ICT-dienstverlening zijn het afgelopen jaar verschillende stappen gezet, gericht op een hogere studenten- en medewerkerstevredenheid. Zo is in december 2014 ICT Services één dienst voor HvA en UvA geworden; per 1 januari 2015 is de nieuwe ICT-organisatie operationeel. Het doel van deze samenvoeging is het verhogen van de basisdienstverlening door kennisdeling en efficiency door inkoop- en volumevoordelen. Daarnaast is de samenvoeging van het ICT-netwerk gestart. Hierdoor krijgt het netwerk een hogere beschikbaarheid wat moet leiden tot minder problemen bij het gebruik van zware ICT-middelen in het onderwijs. Voorts is in het kader van Flexibel Leren, Ontmoeten en Werken (FLOW) in 2014 verder ingezet op een verbeterde, flexibele ICT-dienstverlening. Zo heeft ICT Services een volledig dekkend HD wifi-netwerk opgeleverd voor alle panden op de Amstelcampus. Daarnaast is de Nieuwe ICT Werkplek ingevoerd gericht op het flexibel gebruik van werkplekken, door het concept follow-me printen te implementeren en port replicators op bureaus te installeren waardoor eenvoudig plaatsonafhankelijk kan worden ingelogd. Verder is men in 2014 gestart met voorbereidingen en pilots met betrekking tot Unified Communication, waarbij alle communicatiemiddelen, communicatieapparatuur en media worden geïntegreerd, zodat gebruikers sneller en makkelijker met elkaar in (realtime) contact

kunnen komen. In samenwerking met de afdeling Facility Services onderzoekt men tevens de mogelijkheden van narrowcasting, het door middel van audiovisuele displays benaderen van een of meer specifieke doelgroepen, op een specifieke plaats en op specifieke momenten, waarbij de content zo veel mogelijk op maat is gesneden voor de ontvanger. Verder is in september 2014 de eerste digitale toetszaal op het Roeterseiland beschikbaar gekomen met 150 toetsplekken. Deze zaal wordt door zowel HvA- als UvA-opleidingen gebruikt. Door de grote vraag naar digitale toetsplekken zal het aantal toetszalen in 2015 nog verder worden uitgebreid.

Zoals voorzien in het vorige jaarverslag, heeft de organisatie in 2013 nog de druk gevoeld van de overgang op het nieuwe Studenteninformatiesysteem (SIS). Begin 2014 heeft een commissie onder leiding van de decaan van de Faculteit der Geesteswetenschappen (UvA) en met de domeinvoorzitter van het Domein Digitale Media en Creatieve Industrie een interne evaluatie van het gehele project opgesteld. De commissie concludeerde dat de ambitieuze doelen 'zeker (nog) niet gehaald' zijn, maar dat het in de afgelopen jaren moeizaam ingevoerde studenteninformatiesysteem van de HvA en UvA 'geen weggegooid geld' is. De invoering van SIS is een 'kostbaar, langdurig en vaak frustrerend proces geweest, maar heeft uiteindelijk wel geresulteerd in een werkbaar systeem', aldus de commissie. Het College van Bestuur was ondanks de stevige conclusies blij met het rapport. Dat verschillende zaken niet goed zijn gegaan bij de implementatie van SIS was algemeen bekend, maar met dit rapport is duidelijk geworden wáár het niet goed is gegaan. Dit kan de HvA en UvA in de toekomst helpen. Dat de doorontwikkeling van SIS inmiddels heeft geleid tot een werkzaam systeem blijkt uit het feit dat de inschrijvingen en de diplomering via het systeem in 2014 goed zijn verlopen. Daarnaast werden studiegegevens uit SIS voor het eerst ook beschikbaar gesteld voor mobiele devices.

In 2014 is tevens het nieuwe beleidsplan 2015-2018 voor de Bibliotheek vastgesteld. Een belangrijk element uit dit plan is de verdere integratie van de HvA- en UvA-bibliotheken. Studenten, docenten en onderzoekers vinden bij de bibliotheek bronnen en informatie op een manier die aansluit bij hun wensen en behoeften. Op die manier draagt de Bibliotheek bij aan de kwaliteit van onderwijs en onderzoek. Eveneens belangrijk hierbij is het ondersteunen van het open delen en hergebruik van resultaten (Open Acces). Verder draagt de Bibliotheek met de implementatie van dit beleidsplan bij aan de profilering van



1 SEPTEMBER 2014

De HvA benoemt Walther Ploos van Amstel per 1 september tot Lector City logistics. Ploos van Amstel gaat onderzoek doen naar onze transformerende stedelijke leefomgeving.

beide kennisinstellingen door middel van tentoonstellingen, cultureel en maatschappelijk relevante activiteiten, zoals debatten en symposia en het zichtbaar maken van innovatieve ontwikkelingen. Het debatcentrum Floor (HvA) speelt hierbij in toenemende mate een belangrijke rol.

## DIENSTVERLENING AAN DE ORGANISATIE

Voor het tweede jaar op rij heeft de HvA in de medewerkersmonitor de tevredenheid van de medewerkers gemeten over de dienstverlening van de gemeenschappelijke diensten. De resultaten van de monitor vormen een basis voor de evaluatie van de interne dienstverlening aan de hand waarvan de ontwikkeling van beleid en concrete verbeteracties worden vormgegeven. De HvA heeft zich in het Instellingsplan 2011-2014 ten doel gesteld om op dit terrein van medewerkers een rapportcijfer 7,0 te behalen. In onderstaande tabel zijn de totaalscores ten aanzien van de interne dienstverlening voor de HvA opgenomen. Licht paars gemarkeerde cellen betekenen een hoger en paars gemarkeerde cellen een lager rapportcijfer ten opzichte van 2013.

INTERNE DIENSTVERLENING	2013	2014
<b>Faciliteiten voor onderwijs, onderzoek en bijeenkomsten</b>		
Faciliteiten voor onderwijs	6,0	6,1
Onderwijs- / bedrijfsbureau	6,8	6,7
Faciliteiten voor onderzoek	5,6	6,1
Faciliteiten voor bijeenkomsten	6,5	6,7
<b>Werkgerelateerde faciliteiten</b>		
Faciliteiten in werkruimte	6,2	6,3
Computerfaciliteiten	6,3	6,4
Faciliteiten in nabijheid van werkruimte	6,4	6,6
Faciliteiten in en om gebouw	6,7	6,8
Veiligheid in en om gebouw	7,3	7,2
<b>Interne diensten</b>		
Print- en kopieermogelijkheden	6,8	7,2
Verhuizingen	6,5	7,0
Catering	6,4	6,4
Personeels- en salarisadministratie	7,4	7,3
Factuurafhandeling	4,8	5,9
Informatievoorziening	6,6	6,5
Administratief aanmelding (servicedesk)	6,8	7,2
Administratief afhandeling (servicedesk)	6,5	6,9
ICT Services aanmelding (servicedesk)	6,7	6,9
ICT Services afhandeling (servicedesk)	6,6	6,8
Facility Services aanmelding (servicedesk)	7,0	7,2
Facility Services afhandeling (servicedesk)	6,8	7,0
HvA-bibliotheek	7,5	7,3

Het algemene beeld dat uit de medewerkersmonitor 2014 naar voren komt, is dat de diensten nog niet in alle opzichten aan het gestelde doel voldoen, maar dat er een groeiende tevredenheid bestaat ten opzichte van 2013. Opvallend is de toegenomen

tevredenheid over de aanmelding en afhandeling van calls door de diverse service desks en over de (meeste) faciliteiten in de onmiddellijke nabijheid van de werkomgeving. Veiligheid in en om het gebouw, de print- en kopieermogelijkheden, de verhuizing, de personeels- en salarisadministratie en de aanmeldingen bij de diverse servicedesks scoren hoger dan of gelijk aan het streefcijfer 7,0. Op een aantal punten is nog verbetering nodig. Met name ten aanzien van de faciliteiten voor onderwijs en onderzoek, de faciliteiten in (de nabijheid van) de werkruimte, de catering, de factuurafhandeling en de interne communicatie kunnen stappen worden gezet in de verbetering van de medewerkerstevredenheid.

Met ingang van 2015 wordt deze monitor opnieuw uitgezet en vanwege de verdere integratie van de gemeenschappelijke diensten meer gelijkgetrokken tussen UvA en HvA. Sommige diensten houden voor hun eigen ontwikkeling meer gedetailleerde klantbelevingscans en allen rapporteren over de wensen en klachten die via hun servicedesks binnenkomen.

## INTEGRALE VEILIGHEID

Op strategisch niveau is beleid ontwikkeld op het gebied van bedrijfshulpverlening, incidenten en crisiscommunicatie. In 2014 is aangevangen met projecten gericht op internationalisering, agressie en geweld, integrale veiligheidsaspecten horende bij de eigenaarsrol en personen met een functiebeperking. Op grond van de Arbeidsomstandighedenwetgeving heeft Zestor – het arbeidsmarkt- en opleidingsfonds van hogescholen, dat cao-partijen ondersteunt bij vernieuwende activiteiten in de sector op het gebied van arbeidsmarktbeleid, professionalisering en gezond, veilig en vitaal werken – een arbocatalogus opgesteld voor hogescholen. De daarin genoemde thema's worden naar HvA-beleid vertaald.

Omdat de HvA niet beschikt over een centraal incidentenregistratiesysteem is onduidelijk hoeveel incidenten er zijn geweest en welk type. Om hier zicht op te krijgen heeft de HvA samen met de UvA een centraal registratiesysteem aangeschaft, dat in het najaar van 2015 operationeel zal zijn.

Door de toenemende internationale stages en reisbewegingen is elfmaal een beroep gedaan op de collectieve reisverzekering.



### 10 SEPTEMBER 2014

Vanaf 10 september is de vernieuwde HvA-website live. De nieuwe website ondersteunt studiekeziers bij het maken van de juiste keuze en geeft werkgevers direct toegang tot relevante informatie.

## 2.4 DOELGERICHTE CAMPUSINFRASTRUCTUUR

De HvA voert haar vastgoedbeleid op basis van het strategisch huisvestingsplan, waarin nieuwe of gerenoveerde accommodatie wordt gerealiseerd vanuit een concept met vier open stadscampussen. Het huisvestingsplan heeft tot doel om voor de middellange en lange termijn inzicht te geven in de mogelijkheden binnen de vastgoedportefeuille, in relatie tot de ambities van de HvA op het gebied van onderwijs, onderzoek en valorisatie. Daarbij wordt nadrukkelijk rekening gehouden met de wens van studenten en medewerkers, maar wel zodanig dat de continuïteit van de organisatie voldoende blijft gewaarborgd. Het huisvestingsplan is een strategisch kader dat richting geeft aan de vastgoedbeslissingen voor de komende tien jaar, de inbedding van vastgoed in de organisatie, het beheerconcept en het financieel meerjarenbeleid. Financieel wordt gestuurd op een solvabiliteit van minimaal 30 procent en eigenaarslasten die in relatie tot de baten van de HvA voor de komende tien jaar niet meer dan gemiddeld 12 procent per jaar bedragen.

### OPEN STADSCAMPUSSEN

Het overgrote deel van de huisvesting van de HvA is als open stadscampus gevestigd op vier locaties in Amsterdam: de Amstelcampus in Amsterdam-Oost aan de Wibautstraat (meest omvangrijk); de Businesscampus in Amsterdam Zuid-Oost bij de Amsterdam Arena; de Gezondheidscampus in Amsterdam Zuid-Oost bij het Academisch Medisch Centrum (AMC); en de Sportcampus in Amsterdam Nieuw-West (Osdorp).

De HvA heeft gekozen voor concentratie van de huisvesting binnen de stad. Deze onderwijsclustering in vier open stadscampussen biedt belangrijke voordelen. Door de concentratie ontstaat een multidisciplinaire omgeving die zowel bijdraagt aan de kwaliteit van het onderwijs en onderzoek als aan de studententevredenheid en het studiesucces. Daarnaast vergroot de clustering de aantrekkingskracht op het bedrijfsleven, maatschappelijke organisaties en andere kennispartners, wat bijdraagt aan de economische en culturele welvaart van de regio. Verder biedt clustering van het onderwijs 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 kunnen verhuisbewegingen tot een minimum worden beperkt. Tot slot vergroten de open stadscampussen de zichtbaarheid en uitstraling van de HvA als hogeschool van, met en in Amsterdam.

### AMSTELCAMPUS

De Amstelcampus is gelegen aan de rand van de Amsterdamse binnenstad en is de hoofdlocatie voor vijf van de zeven domeinen. Na voltooiing van de campus in 2018 zullen hier zo'n 30.000 studenten en medewerkers studeren, werken en recreëren. Naast de onderwijsgebouwen zijn tevens studentenwoningen, sportvoorzieningen, parkeergarages en openbare pleinen voorzien, waarvan een groot gedeelte inmiddels al is gerealiseerd.

#### Wibauthuis

De realisatie van het programma Amstelcampus verloopt volgens schema. Op 3 november werden de sleutels uitgereikt aan de eerste bewoners – voornamelijk HvA-studenten – van de 60 Wibautwoningen gelegen aan de Van Musschenbroekstraat. Later die maand, op 27 november, is ook het Wibauthuis opgeleverd. Vanaf half januari

2015 wordt het gebouw volledig schoongemaakt en ingericht, van bewegwijzering tot onderwijsmeubilair. De uiteindelijke verhuizing van de opleidingen naar het Wibauthuis zal vóór de zomer van 2015 plaatsvinden; precies op tijd voor de start van het nieuwe studiejaar 2015-2016. Het Wibauthuis is gelegen tussen het Benno Premselahuis en het Muller-Lulofshuis. In het Wibauthuis bevinden zich een groot restaurant, verschillende koffiecorners, een leercentrum met circa 1.000 plaatsen, twee grote collegezalen en een groot aantal onderwijs- en overlegruimtes. Onder het pand is een parkeergarage en een fietsenstalling voorzien.

#### Rhijnspoorgebouw

Het Rhijnspoorgebouw is het sluitstuk van het programma Amstelcampus. Het gebouw dat onderdak gaat bieden aan de studierichtingen van met name Domein Techniek zal volgens planning in 2018 in gebruik worden genomen. Het definitief ontwerp van de HvA-alumni Marc Koehler en Nanne de Ru is in 2014 goedgekeurd. In november kreeg het duurzame ontwerp van het gebouw en de omgeving een vier sterren 'excellent' BREEAM NL Nieuwbouw ontwerpcertificaat toegekend, de hoogste score voor een onderwijsgebouw tot dusver (zie ook hoofdstuk Duurzaamheid). De deelraad van stadsdeel Oost heeft het gewijzigde bestemmingsplan vastgesteld en ook het supervisieteam heeft het ontwerp goedgekeurd. Eind 2014 is de omgevingsvergunning (voorheen bouwvergunning) aangevraagd.

#### Plinten en pleinen

In 2014 is veel overleg gevoerd over de invulling van de plintruimtes op de Amstelcampus. In het Wibauthuis is aan de noordzijde een ruimte gereserveerd om het speerpunt Ondernemerschap zichtbaarder te maken. Volgens de huidige plannen komt er bovendien een conceptstore op het gebied van non-food producten, zoals lifestyle, mode en meubels. Het is de bedoeling dat de store past bij het imago van de Amstelcampus. Vernieuwend, verrassend en inspelend op de nieuwe dynamiek van Amsterdam Oost. In december 2014 is de eerste fase van de werving van ondernemers afgerond. De plint van de Wibautwoningen is gereserveerd voor een grand café. Bijna veertig horecaondernemers toonden hun interesse. In 2015 wordt besloten welke horecaondernemer het café gaat exploiteren.



30 SEPTEMBER 2014

Voorzitter van het Domein Gezondheid Rien de Vos maakt bekend dat hij overstapt van de HvA naar het Academisch Medisch Centrum (AMC) waar hij voorzitter wordt van de stafafdeling Onderwijssteun. Om die reden legt hij per 1 januari 2015 zijn functie als domeinvoorzitter neer.

De definitieve inrichting van de buitenruimte rondom het Wibauthuis en het Muller-Lulofshuis, de Wibautstraat, het Wibauthof en het Van Musschenbroekplein is in 2014 goedgekeurd en in samenwerking met stadsdeel Oost voorbereid. De werkzaamheden zijn medio 2015 afgerond. Op de pleinen komen diverse zitplaatsen voorzien van sfeervolle verlichting en is veel ruimte voor groen. Op het Wibauthof is ruimte voor een terras bij het café en het restaurant van het Wibauthuis. Op het Van Musschenbroekplein komt voor de basisschoolkinderen een speeltoestel.

### Campusbeleving

In 2014 is uitgebreid onderzoek verricht naar de campusbeleving onder studenten. Hun aanwezigheid op de Amstelcampus is nu nog vooral studiegerelateerd en gericht op het "eigen" gebouw. Zij hebben behoefte aan meer sociale activiteiten en interactie met andere studenten. Het debat- en activiteitencentrum FLOOR – gevestigd in het Kohnstammhuis – biedt hiervoor een scala aan mogelijkheden. Studenten kunnen debatten bijwonen, symposia of voorstellingen bezoeken, naar een presentatie of lezing luisteren, een film bekijken of meedoen aan een workshop. Het in 2014 gestarte wekelijkse foodevent Kanen bij de Campus dat aansluit op de events van FLOOR viel in de smaak en zal in 2015 worden voortgezet. Met CREA (gevestigd op de nabij gelegen Roeterseilandcampus van de UvA) zijn afspraken gemaakt om een deel van het creatieve programma ook op de Amstelcampus aan te bieden. Tevens zijn gesprekken gaande over samenwerking met Pakhuis de Zwijger. 2014 was ook het jaar waarin de Boerhaave Boerderij is gerealiseerd op de Amstelcampus, een initiatief dat op veel enthousiasme kon rekenen van studenten, medewerkers en buurtbewoners. Op de Leeuwenhoeklocatie werden zo'n veertig biobakken ingericht, waar bewoners hun eigen voedsel biologisch kunnen verbouwen. Inmiddels scharrelen er ook kippen rond.

### Relatie met de buurt

Het afgelopen jaar is opnieuw veel aandacht besteed aan de communicatie met de buurt en de stad. De HvA initieert regelmatig bewonersoverleggen en participeert actief in buurtplatforms van de gemeente voor bewoners. Daarnaast wordt voortdurend zorg gedragen voor het informeren van de buurt en de gemeente over de bouwactiviteiten en andere ontwikkelingen op de Amstelcampus. Steeds meer ondernemers vestigen zich in Oost en bewoners zijn steeds positiever over de toegevoegde waarde van de campus in de stad. De HvA en de UvA hebben afgelopen jaar kennis gemaakt met de nieuwe bestuurscommissies van Oost en Centrum. Met hen trekken de instellingen samen op als het gaat om de verbetering van de verblijfskwaliteit van het Weesperplein, dat tussen beide campussen in ligt. UvA en HvA hebben regelmatig bij de gemeente hun zorgen geuit over de capaciteit en veiligheid van het metrostation Weesperplein, omdat het aantal gebruikers de komende jaren fors zal toenemen. De gemeente is de kennisinstellingen deels tegemoet gekomen en heeft aangegeven dat de veiligheid wordt gegarandeerd. In 2016 start de renovatie van het metrostation, waarbij de noodtrappen van de perrons naar de hal worden verbreed en opengesteld.

### The Knowledge Mile

*Van het Amstelstation tot aan het Waterlooplein loopt een gebied met ongekende mogelijkheden. In dit gebied zijn multinationals als Philips en Delta Lloyd, maar ook BNR, Marktplaats, verschillende creatieve bedrijven, hotels, gemeentelijke diensten, de Roeterseilandcampus (UvA) en de Amstelcampus (HvA) gevestigd. En dan is er nog het kunstcluster met de Hermitage, Hortus, Filmacademie, Amsterdamse Hogeschool voor de Kunsten met onder meer de Nederlandse Filmacademie en de Theaterschool, en niet te vergeten de Stopera. Het is de "kenniskilometer" van Amsterdam, oftewel The Knowledge Mile, zoals het Amsterdam Creative Industries Network en kenniscentrum CREATE-IT van de HvA het gebied willen omdopen. Zo werken Citizen Data Lab en HvA samen met bewoners van de stad aan het project Measuring the Neighborhood. Buurtbewoners kunnen gegevens leveren aan het Citizen Data Lab, bijvoorbeeld over de plekken waar zich gevaarlijke situaties voordoen voor ouderen of waar er regelmatig volle prullenbakken zijn. Het verzamelen van deze data draagt bij aan een 'slimme stad', innovatieve technologieën om de stad veiliger, schoner en efficiënter te maken.*

### STUDENTENHUISVESTING

Voldoende huisvesting voor studenten is voor Amsterdam een essentiële voorwaarde om een aantrekkelijke studentenstad te blijven. In het Programma Jongeren- en studentenhuysvesting 2014-2018 rapporteert de gemeente over de afgelopen planperiode en staan de doelstellingen voor de komende tijd geformuleerd. De doelstelling van de gemeente Amsterdam om in de periode 2010-2014 9.000 studentenwoningen te realiseren is voor 85 procent gehaald. De mogelijkheden in de bestaande woningvoorraad voor toewijzing aan studenten (en jongeren) zijn echter minder dan bij de aanvang van het programma is ingeschat. Het overgrote deel van de nieuwe woningen is gerealiseerd door nieuwbouw en transformatie van leegstaande (kantoor) gebouwen. Door onzekerheid over het rijksbeleid met betrekking tot de verhuurdersheffing en het woningwaarderingstelsel was in 2013 een dip in de productie zichtbaar. In 2014 is een recordaantal woningen in aanbouw genomen, voor studenten zijn 2.751 wooneenheden toegevoegd. Voorbeelden zijn Feniks, de transformatie van het voormalige gebouw van Casa400 aan de James Wattstraat in 132 woningen, en die van kantoorgebouwen in Oost (The Studenthotel met 572 wooneenheden) en Zuidoost (Blue Gray met 325 eenheden).



#### 2 OKTOBER 2014

In de RAI vindt de Summit Excellentie 2014 plaats, georganiseerd door de HvA in samenwerking met het Sirius Programma. Zo'n vijfhonderd docenten, studenten en medewerkers van hogescholen uit het hele land komen naar Amsterdam om met elkaar de geslaagde invoering en verdere verduurzaming van excellentieonderwijs te vieren.

Voor het Programma Jongeren- en studentenhuisvesting 2014-2018 wordt uitgegaan van een opgave van 8.000 extra studenteneenheden. Dit zal geheel moeten worden gerealiseerd door nieuwbouw of transformatie. De HvA heeft groot belang bij voldoende huisvesting voor haar studenten. In de Nationale Studenten Enquête (NSE) is de beperkte beschikbaarheid en hoge prijs van woonruimte een van de punten waarop de Amsterdamse instellingen significant lager scoren in vergelijking tot elders. Dit is door de gemeente vertaald door in de realisatie-opgave voor de komende planperiode concrete doelstellingen ten aanzien van de betaalbaarheid te formuleren. Er zijn reeds plannen in ontwikkeling voor ongeveer 3.500 studentenwoningen. De gemeente faciliteert en stimuleert initiatieven van partijen. Inmiddels zijn diverse (nieuwe) marktpartijen actief op de markt voor studentenhuisvesting. Ook zijn succesvolle samenwerkingsverbanden ontstaan tussen private partijen en corporaties.

Binnen het programma Amstelcampus wordt de maximale beschikbare ruimte voor woningen benut, 274 in totaal die na oplevering door Woonstichting De Key beheerd zullen worden. In 2013 waren reeds de Boerhaave- en Tilanuswoningen met 154 wooneenheden in gebruik genomen en in november 2014 de zestig Wibautwoningen. De bouw van de zestig Leeuwenhoekwoningen zal volgens de huidige planning in 2016 starten.



#### 9 OKTOBER 2014

In Amsterdam Nieuw-West gaan drie projecten van start om burgers op weg te helpen naar zelfredzaamheid. Stadsdeel Nieuw-West en de HvA gaan bewoners begeleiden bij gezond financieel gedrag, het zelf verbeteren van de wijk en het thuis ondersteunen van kinderen bij het leren.

## 2.5 DUURZAAMHEID

Het concept duurzaamheid heeft niet alleen betrekking op energieverbruik, klimaat en grondstoffen, maar ook op sociale en ontwikkelingsvraagstukken. Veel praktijkgericht onderzoek aan de HvA houdt zich bezig met deze vraagstukken. Daarmee is duidelijk dat duurzaamheid binnen de HvA een belangrijk thema is. Daarnaast streeft de HvA naar een duurzame vastgoedportefeuille en een duurzame bedrijfsvoering. Een streven mede gebaseerd op de notie dat de HvA als grote onderwijsinstelling een belangrijke voorbeeldfunctie vervult voor haar tienduizenden studenten en medewerkers. In dat kader zijn voor de periode 2011-2014 drie duurzaamheidsdoelstellingen afgesproken: een jaarlijkse reductie van de CO<sub>2</sub>-uitstoot van 3 procent per jaar; een vermindering van het energieverbruik van gebouwen met 2 procent per jaar; en de toepassing van de criteria van Rijksdienst voor Ondernemend Nederland (voorheen Agentschap NL) bij alle inkopen.

### DUURZAME GEBOUWEN

#### Amstelcampus

Bij de realisatie van de Amstelcampus wordt veel aandacht besteed aan het verduurzamen van de (nieuwe) onderwijsgebouwen. De nieuwbouwactiviteiten bieden immers bij uitstek de ruimte om bij te dragen aan de verwezenlijking van de duurzaamheidsdoelstellingen van de hogeschool. Naast energiezuinig bouwen zijn een gezond binnenmilieu, materiaalkeuze, het voorkomen van uitputting van grondstoffen en verantwoord watergebruik belangrijke aspecten van duurzaam bouwen. Mede door een intensievere inzet op deze aspecten worden er grote stappen gezet in de verduurzaming van de vastgoedportefeuille.

Een sprekend voorbeeld hiervan is de plaatsing van 120 zonnepanelen begin 2014 op het dak van het in 2013 opgeleverde Muller-Lulofshuis. Dit resulteert in een besparing van 27.500 kWh per jaar, gelijk aan het gemiddeld elektriciteitsverbruik van circa acht huishoudens. Daarnaast heeft in de zomer van 2014 – als vervolg op een in 2013 verricht onderzoek naar de verduurzaming van de verlichting in de gebouwen van de Amstelcampus – een grootschalige vervanging van lampen plaatsgevonden in het Theo Thijssenhuus en het Kohnstammhuus. De bestaande tl-buizen zijn vervangen door een energiezuinige variant met een langere levensduur. Hierdoor zullen de kosten voor energieverbruik en onderhoud significant omlaag gaan. Voor het Rhijnspoorgebouw is eind 2014 een vier sterren 'excellent' BREEAM NL Nieuwbouw ontwerpcertificaat behaald. In het ontwerpproces is veel aandacht uitgegaan naar de duurzaamheid van het gebouw en worden de toekomstige bouwprestaties nauwlettend gevolgd. Dat geeft de toekomstige gebruikers de garantie op een energiezuinig, gebruiksvriendelijk en beheersbaar onderwijsgebouw.

#### Klimaatneutrale energieleverantia

Een ander opmerkelijk initiatief is de overeenkomst die de HvA in samenwerking met de UvA aan het eind van het jaar heeft gesloten met projectontwikkelaar OVG Real Estate. De UvA en de HvA bleken de ideale partners om de ambitie van OVG te realiseren door extra zonnepanelen op de daken van de gebouwen van beide instellingen te installeren en de theoretische energetische waarde (eenmalig) toe te kennen aan het gebouw The Edge op de Zuid As. In ruil daarvoor krijgen UvA en HvA de jaarlijks opgewekte energie bovenop de half miljoen euro die zij eenmalig van de projectontwikkelaar ontvangen voor de installatie van de zonnepanelen.

#### Milieucontrole

In 2014 zijn twee panden van de HvA bezocht door een inspecteur van de Omgevingsdienst Noordzeekanaalgebied, de regionale uitvoeringsdienst belast met uitvoeringstaken op het terrein van het omgevingsrecht. Deze constateerde voor één van de panden van de hogeschool dat de opslag van gevaarlijke afvalstoffen onvoldoende op orde was en dat enkele controleactiviteiten met betrekking tot de aanwezige koelinstallaties niet tijdig waren uitgevoerd. Daarop zijn binnen de gestelde termijn de nodige passende maatregelen getroffen op basis waarvan uiteindelijk positief is beschikt.

#### Groen onderwijsgebouw

*Het moet nog worden gebouwd, maar het is nu al een bijzonder duurzaam onderwijsgebouw: het Rhijnspoorgebouw. Het gebouw heeft een vier sterren 'excellent' BREEAM NL Nieuwbouw ontwerpcertificaat toegekend gekregen en dat is de hoogste score ooit behaald door een onderwijsgebouw. BREEAM staat voor Building Research Establishment Environmental Assessment Method, beheerd en ontwikkeld door de Dutch Green Building Council, en is de meest gangbare methode om gebouwen op duurzaamheid te beoordelen. Het is een veelzijdig keurmerk, omdat er niet alleen wordt gekeken naar energieverbruik, maar ook naar andere thema's zoals gezondheid, (omgevings)management, afval, water, landgebruik en ecologie, transport, vervuiling en materialen. Op de Amstelcampus zijn ook al veel andere duurzame maatregelen getroffen, zoals het aanbrengen van zonnepanelen, led-verlichting, warmtekoelde-opslag, groene daken, energiezuinige liften en Join the Pipe watertappunten.*

#### Sustainabil

*In 2014 is de HvA op de tiende plaats geëindigd van de Sustainabil, een jaarlijkse duurzaamheidsranking die wordt georganiseerd door Studenten voor Morgen. Er namen 22 hoger onderwijsinstellingen aan de ranking deel. De HvA scoorde goed op de subthema's Integrale benadering (vierde plaats) Energie en gebouwen (zevende plaats) en Inkoopbeleid (zesde plaats).*



9 OKTOBER 2014

Student Wietsse Jelles wordt met zijn onderzoek naar het uitdagen van onderpresteerders uitgeroepen tot winnaar van de jaarlijkse HvA Research Award. Bij de docenten wint Samir Achbab met zijn grootschalige onderzoek naar laaggeletterdheid. Jurjen Helmus ontvangt de publieksprijs voor zijn onderzoek naar laadpalen.

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

Ten opzichte van 2013 is het gasverbruik in 2014 gedaald met 26 procent en het elektriciteitsverbruik gedaald met een half procent. Toch ligt de HvA niet op koers om de gestelde streefwaarde – een jaarlijkse daling in energieverbruik van 2% vanaf 2005 – te behalen. Sinds 2005 daalde het gasverbruik met 5,1 procent, maar steeg het elektriciteitsverbruik met 34,9 procent. Dit heeft te maken met de sterke groei van de instelling in studentenaantallen en vierkante meters.

De doelstelling ten aanzien van de CO<sub>2</sub>-uitstoot – een jaarlijkse afname van drie procent ten opzichte van 2010 – werd in 2014 met een daling van zeven procent ruimschoots behaald. Bezien over de looptijd van het Instellingsplan 2011-2014 werd een jaarlijkse daling van drie procent echter niet gehaald; de totale reductie van de uitstoot sinds 2010 bedraagt 11,2 procent. Het niet behalen van deze streefwaarde over de afgelopen vier jaar heeft ook hier te maken met de snelle groei van de instelling.

ENERGIEVERBRUIK		2010	2011	2012	2013	2014
Gas m3	mio	2,7	2,6	2,4	2,3	1,7
Electriciteit kWh	mio	20,4	21,7	20,5	20,3	20,2

CO <sub>2</sub> -UITSTOOT		2010	2011	2012	2013	2014
CO <sub>2</sub> gas	ton	4.854	4.674	4.315	4.135	3.064
CO <sub>2</sub> elektriciteit	ton	12.176	12.952	12.236	12.116	12.051
CO <sub>2</sub> totaal	ton	17.030	17.626	16.550	16.251	15.114
CO <sub>2</sub> jaarlijkse toename / afname	%	-	+ 3,5	- 6,1	- 1,8	- 7,0

Voor alle ingekochte stroom in 2014 zijn zogenaamde garanties van oorsprong gekocht van elektriciteit opgewekt met windturbines. In verband met de vergelijkbaarheid van de cijfers is in bovenstaande tabel voor CO<sub>2</sub> gerekend met de uitstootcijfers voor de standaard energiemix in Nederland. Wanneer de uitstoot van het HvA-energieverbruik wordt berekend op basis van de uitstootcijfers van Nederlandse windenergie bedraagt deze 242 ton.

Verder is het afgelopen jaar gestart met het opstellen van een CO<sub>2</sub>-footprint van de instelling. Deze wordt in het eerste kwartaal van 2015 verwacht. Aan de hand van deze analyse zal nauwkeuriger kunnen worden vastgesteld welke activiteiten, naast het energiegebruik, de grootste impact hebben en op welke punten de uitstoot van CO<sub>2</sub> en andere broeikasgassen verder kan worden teruggebracht.

## DUURZAME INKOOP EN AFVALVERWERKING

In de aanbestedingen via de centrale inkoopfunctie gebruikt de HvA standaard de duurzaamheidscriteria van de Rijksdienst voor Ondernemend Nederland (RVO.nl), mits de criteria beschikbaar zijn voor de productgroep die wordt ingekocht. Daarnaast worden in sommige aanbestedingen ook hogere eisen gesteld aan duurzaamheid. Middels de eigen verklaring in de inschrijving op de aanbesteding

verklaren leveranciers dat ze voldoen aan de genoemde criteria, dan wel aan de code verantwoordelijk marktgedrag. Deze code kent ook een register waarin de partijen staan die de code hebben ondertekend. Voordat de HvA overgaat tot gunning van een opdracht vindt er een verificatiegesprek plaats waarin de verklaringen worden gecontroleerd. De HvA voert wegens haalbaarheid geen controle op locatie uit, omdat veel producten in het buitenland worden vervaardigd. Waar nodig wordt soms om extra bewijs gevraagd. De HvA heeft als doelstelling ten minste bij alle Europese aanbestedingen en meervoudige offertetrajecten de criteria van RVO.nl mee te nemen voor zover deze aanwezig zijn. Leveranciers die niet kunnen of willen voldoen aan de eisen van RVO, of die de code verantwoordelijk gedrag niet willen tekenen, kunnen niet deelnemen aan een openbare aanbesteding en dus geen leverancier van de HvA worden.

In 2014 zijn veertig contracten afgesloten. Voor twaalf van deze contracten waren RVO-criteria beschikbaar en bij negen contracten zijn deze ook daadwerkelijk meegenomen. Hieronder bevonden zich alle Europese aanbestedingen en meervoudige offertetrajecten waarvoor RVO-criteria voorhanden waren. Voor 28 contracten waren geen RVO-criteria beschikbaar. Bij vijf van deze contracten zijn alsnog aanvullende duurzaamheidseisen gesteld, bijvoorbeeld met betrekking tot papierinkoop (100% met FSC-keurmerk) en verhuizing (uitsluitend duurzaam vervoer). Daarmee is de doelstelling ten aanzien van duurzaam aanbesteden behaald.

Naast duurzame inkoop streeft de HvA naar het minimaliseren van afvalstromen en naar hergebruik. Het oude en overbodige kantoormeubilair wordt hergebruikt, aangeboden aan goede doelen 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 worden afgevoerd. Ook ander bruikbaar afval, waaronder pallets en houtresten, wordt op die manier hergebruikt.

### 21 OKTOBER 2014

Twee groepen van vijftien excellente studenten van de Aviation Academy van de HvA hebben, op initiatief van oud-directeur Platform Nederlandse Luchtvaart Joris Vlaming en in samenwerking met de Netherlands Aerospace Group, de website Luchtvaartfeiten.nl gemaakt. Ook HvA-lector Aviation engineering Robert Jan de Boer is betrokken bij dit initiatief.



## 2.6 FINANCIËN

Solide financieel beleid is een noodzakelijke voorwaarde om de strategische doelen ten aanzien van onderwijs, onderzoek en valorisatie te kunnen realiseren. De HvA werkt jaarlijks met een sluitende begroting en een sluitende exploitatie ter versterking van het eigen vermogen. Dit eigen vermogen vormt enerzijds een buffer voor toekomstige financiële risico's en anderzijds een financieel gezonde basis voor de gewenste of noodzakelijk investeringen. Het financieel beleid wordt uitgevoerd met behulp van een planning- en controlcyclus die voorziet in de spelregels bij de totstandkoming van de begrotingen (planning) en het volgen van de uitvoering daarvan (control). Uitgangspunt is om zoveel mogelijk geld vrij te maken om de kwaliteit van het onderwijs en het praktijkgerichte onderzoek te verhogen, door de indirecte kosten tot een verantwoord minimum te beperken. Alle inkomsten van het rijk en de collegegeldopbrengsten komen in beginsel ten bate van het budget van de domeinen die deze inkomsten genereren.

### MANAGEMENT CONTROL

In het Instellingsplan 2011-2014 is als een van de doelstellingen opgenomen dat de organisatie het niveau van 'management control' bereikt. In 2013 zijn hiertoe de eerste stappen gezet. Afgelopen jaar is deze lijn verder doorgezet en heeft de HvA haar management control verder vorm gegeven langs de pijlers van academic en financial control. Binnen het gehanteerde control framework zijn drie verdedigingslijnen (*lines of defence*) gedefinieerd, te weten de beheersmaatregelen, zoals uitgevoerd door het verantwoordelijke lijnmanagement, de kwaliteitscontrole uitgevoerd door de centrale en decentrale staf, en de audits uitgevoerd door de interne auditfunctie.

In 2014 is de doorontwikkeling en onafhankelijke positionering van de auditfunctie voor de HvA en UvA samen voorbereid. Hiermee wordt onder meer geborgd dat de jaarlijks uit te voeren corporate audit agenda in de toekomst volledig op basis van een organisatiebrede systematiek van risicomanagement kan worden opgesteld. Dat maakt het mogelijk om het bestuur nog gerichter zekerheid te kunnen bieden over het functioneren van het systeem van interne beheersing.

Naast deze ontwikkelingen is een aantal initiatieven te noemen die richting geven aan de ontwikkeling naar management control. Hierbij valt te denken aan:

- de inrichting van de governance om de ICT-control te versterken, waarbij onderwijs en onderzoek nadrukkelijker opdrachtgever van de ICT-portfolio zijn geworden;
- de verbetering van control op alle niveaus door scholingstrajecten gericht op competentieontwikkeling van medewerkers;
- de ontwikkeling van een meer beleidsrijk model voor interne verdeling van rijksbijdragen; en
- de ingebruikname van *activity based costing*, en *service level agreements* voor de diensten.

Ten aanzien van projectcontrol zijn in 2014 verdere stappen gezet ter uniformering van de financiële verantwoording, de tijdigheid van de urenregistraties en de vastlegging van de afspraken met samenwerkingspartners.

Daarnaast is in 2014 een format ontwikkeld voor een nieuwe managementrapportage van de eenheden aan het College van Bestuur. Gevraagd is om de rapportages van de HvA en de UvA zoveel mogelijk

overeen te laten komen, en inhoud en bedrijfsvoering integraal op te nemen in de kwartaalrapportages. Met betrekking tot risicobeheersing nemen alle eenheden in hun rapportage een risicoparagraaf op waarin de belangrijkste risico's worden toegelicht met een inschatting van de kans dat het risico zich voordoet. Het uitgangspunt voor het format voor zowel de HvA als de UvA is gebaseerd op het nieuwe Instellingsplan voor de periode 2015-2020, de daaruit voortvloeiende convenanten tussen het College en de verschillende eenheden (domeinen en diensten), en de *key performance indicators* die daarin zijn opgenomen. Een gelijke structuur voor alle eenheden die aansluit bij het nieuwe Instellingsplan vergroot de vergelijkbaarheid, transparantie en overzichtelijkheid. Het format wordt in 2015 geïmplementeerd.

Verder is afgelopen jaar gewerkt aan het management informatiesysteem 'HvA Data', het datawarehouse van de hogeschool van waaruit (management)rapportages opgesteld kunnen worden. Het doel hiervan is om op een minder arbeidsintensieve manier betrouwbare managementinformatie te kunnen genereren, die de strategische meerjarencyclus en de planning- en controlcyclus ondersteunt. De onderdelen financiën en HRM zijn in 2013 ontsloten en in 2014 heeft de uitrol en de training plaatsgevonden.

### FINANCIËLE STURING

De financiële sturing richt zich – door middel van het gehanteerde financieel beleid, de planning- en controlcyclus, en de managementinformatie – op het faciliteren en financieren van activiteiten en middelen voor het onderwijs en onderzoek, de kennisvalorisatie, de voorzieningen en de bedrijfsvoering. Daarbij wordt ook vanuit financieel-economisch perspectief gekeken naar het verwerven, verdelen en beheersen van de middelen en de sturingsinformatie die voor de periodieke afstemming en bijsturing noodzakelijk is. Met andere woorden, bij het toewijzen van middelen is de inhoud leidend.

Jaarlijks ontstaan naast reguliere activiteiten ook niet-reguliere activiteiten. Concrete voorbeelden hiervan uit het verslagjaar zijn het financieel mogelijk maken van de introductie van de studiekeuzecheck, het aanbrengen van focus in voorlichting, het opzetten van honours- en excellentieprogramma's, het ontwikkelen van sturings- en verantwoordingsinformatie, de financiering van de programma's



17 OKTOBER 2014

Stichting Open House wordt tijdens het Amsterdam Dance Event geopend door minister van Economische Zaken Henk Kamp. Stichting Open House brengt start-ups in contact met investeerders en bedrijven in de dance-industrie. Vanuit de HvA gaan studenten van de minor Start up your business in Technology hun ideeën indienen en testen binnen de dancewereld.

Slim, Sluitend en Slank, en investeringen in de digitale en fysieke leer- en werkomgeving van studenten, docenten en onderzoekers. Investerings als deze omvatten vaak meerdere kalenderjaren. Bij een oordeel over de omvang van investeringen in de kwaliteit van de HvA zal men daarom niet kunnen volstaan met een beoordeling van de jaarlijkse exploitatie, maar zal in toenemende mate ook het meerjarenoverzicht betrokken worden om tot een gewogen oordeel te komen.



# BESTUUR

3



## 3.1 BESTUURLIJKE STRUCTUUR

### BESTUURLIJKE STRUCTUUR

De HvA is een stichting (Stichting Hogeschool van Amsterdam), die gevestigd is in Amsterdam. Het doel van deze stichting is "het oprichten en in het stand houden van één of meer instellingen voor hoger onderwijs als bedoeld in artikel 1.1b 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." (Statuten van Stichting Hogeschool van Amsterdam artikel 2, lid 1). De stichting kent twee organen: het College van Bestuur en de Raad van Toezicht.

Het bestuur van de stichting berust bij het College van Bestuur dat tevens het instellingsbestuur van de hogeschool is. 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 vicevoorzitter, de rector magnificus van de UvA en de rector van de HvA. Voor de afwijking van het wettelijke aantal van drie Collegeleden heeft de minister van OCW op 22 november 2002 schriftelijk toestemming gegeven. De samenwerking met de UvA is nader uitgewerkt in de statuten van de stichting.

Het College van Bestuur kent verschillende taken en bevoegdheden en is onder meer verantwoordelijk voor:

- het bestuur en beheer van de instelling als geheel;
- het vaststellen van het strategische instellingsplan en de implementatie van de instellingsstrategie;
- de inrichting van het bestuur;
- de kwaliteit van het onderwijs en onderzoek (eindverantwoordelijkheid);
- het vaststellen van instellingscollegegeld en het beleid voor studenten;
- de bedrijfsvoering en het vaststellen van de begroting, de jaarrekening, het personeelsbeleid en de arbeidsvoorwaarden;
- het systeem van interne controle en risicobeheersing; en
- de rechtsbescherming van personeel en studenten, en de medezeggenschap.<sup>27</sup>

Het bestuur van de hogeschool is een collegiaal bestuur. Aan de individuele leden van dit bestuur worden echter wel aandachtsgebieden toegekend. Als bestuurder van de rechtspersoon zijn het College (als orgaan) en de afzonderlijke leden bevoegd de stichting te vertegenwoordigen.

Het toezicht op het College van Bestuur is belegd bij de Raden van Toezicht van UvA en HvA. De leden van de Raad van Toezicht van de HvA 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 van Toezicht van UvA en HvA en hun commissies vormen – in tegenstelling tot het College van Bestuur – geen personele unie, maar hebben wel dezelfde voorzitter en vergaderen bovendien gezamenlijk. In de statuten van de stichting staat beschreven wat de taken en bevoegdheden van de Raad van Toezicht zijn. Zo is de Raad belast met het toezicht op het bestuur en het beheer van de stichting, en staat hij het College van Bestuur met raad bij. Daarnaast is de Raad onder meer verantwoordelijk voor:

- het benoemen, schorsen en ontslaan van een lid van het College van Bestuur en het vaststellen van de beloning van de Collegeleden;
- het toezien op de naleving door het College van Bestuur van de wettelijke verplichtingen en de omgang met de branchecode (Code goed bestuur);
- het toezien op de rechtmatige verwerving en op de doelmatige en rechtmatige bestemming en aanwending van (financiële) middelen;
- het toezien op de vormgeving van het systeem van kwaliteitszorg; en
- het aanwijzen van een (onafhankelijke) accountant die verslag uitbrengt aan de Raad.

De opleidingen van de HvA zijn ondergebracht in zeven domeinen. Elk domein heeft een door het College van Bestuur benoemde domeinvoorzitter. In het Centraal Bestuurlijk Overleg (CBO), het overleg tussen het College en de domeinvoorzitters, staat de samenwerking tussen College van Bestuur en domeinvoorzitters centraal. Belangrijke strategische en beleidsvraagstukken worden eerst in het CBO besproken.

Vaste adviesorganen op centraal niveau zijn de Raad voor het Onderwijs en de Raad voor het Onderzoek, voor respectievelijk onderwijs en onderzoek en de ontwikkeling van beleid daaromtrent. Leden van de beide raden zijn respectievelijk opleidingsmanagers en lectoren, uit ieder domein één.

Een belangrijke rol in het bestuur van de hogeschool spelen ook de medezeggenschapsorganen op centraal en decentraal niveau. Deze organen hebben op diverse terreinen adviesrecht, maar op sommige ook instemmingsrecht. Daarnaast vormen de medezeggenschapsorganen een belangrijk forum voor informeel overleg en advies over de strategische koers van de hogeschool en de domeinen.

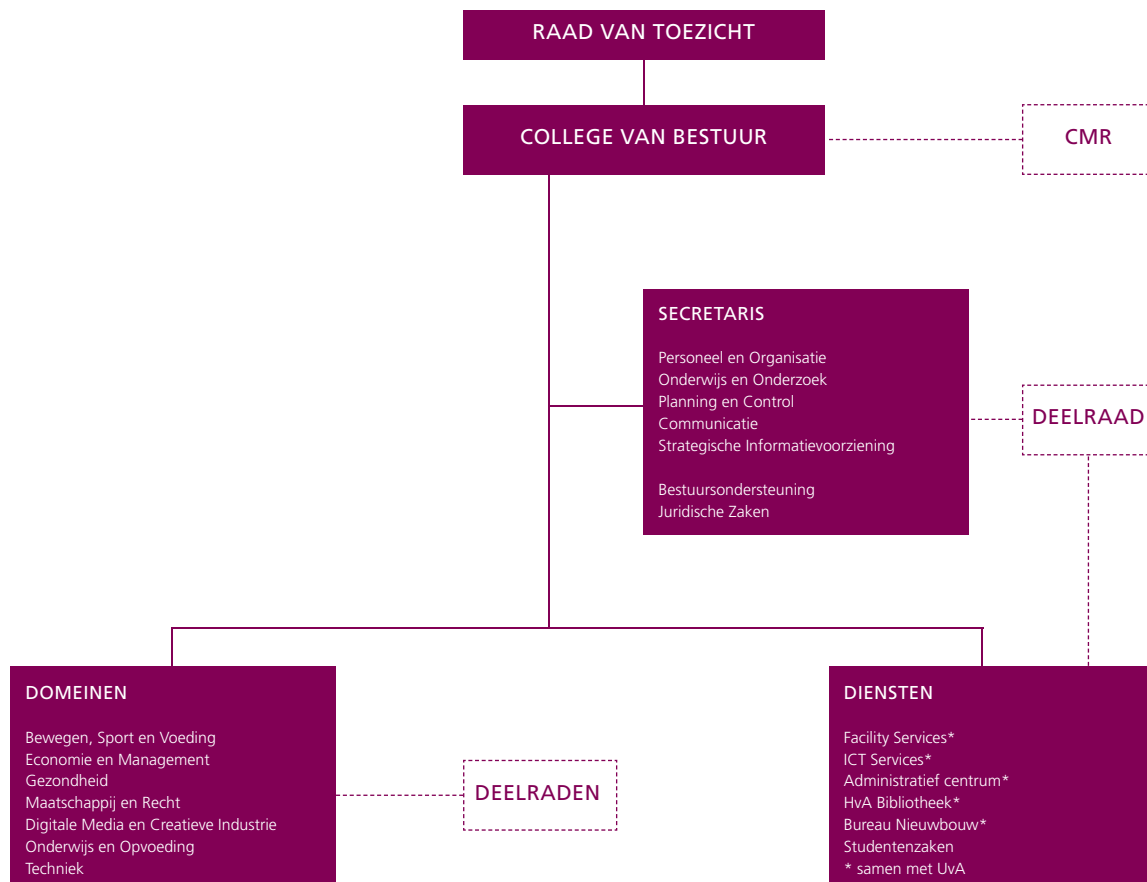
In bijlage 3 (Bestuur) worden de samenstellingen van het College van Bestuur en de Raden van Toezicht weergegeven, inclusief een overzicht van de nevenfuncties van de afzonderlijke bestuurs- en raadsleden. De opgave van de bezoldiging van topfunctionarissen volgens artikel 4.1 van de Wet normering topinkomens (WNT) is eveneens terug te

<sup>27</sup> De opsomming benoemt de voornaamste uit de wet voortvloeiende taken, maar beoogt niet uitputtend te zijn.



#### 28 OKTOBER 2014

Met de oprichting van de Topsport Academie Amsterdam (TAA) en een officiële kick-off kunnen topsporters voortaan kiezen uit een breed opleidingsaanbod. Daarbij profiteren zij van intensieve ondersteuning en kunnen zij hun studierooster waar mogelijk op maat indelen.



vinden in deze bijlage. In paragraaf 3.2 van dit hoofdstuk staan het bezoldigingsbeleid, de beloningsgegevens en zittingstermijnen van de leden van het College van Bestuur, evenals de tegemoetkomingen en adviesvergoedingen aan de leden van de Raden van Toezicht.

## INTERNE STRUCTUUR

Het primaire proces van de hogeschool vindt plaats in de domeinen. Dit zijn de organisatorische eenheden waarin de opleidingen zijn ondergebracht. Elk domein heeft naast een domeinvoorzitter ook een manager bedrijfsvoering, 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 de kwaliteit van het onderwijs is binnen het domein belegd bij een opleidingsmanager. De verantwoordelijkheid voor het onderzoek is belegd bij de domeinvoorzitter. Per domein vormen de lectoren en de docent-onderzoekers een kenniscentrum. In het verslagjaar is een begin gemaakt met het versterken van de decentrale staven en een proces van verdergaande decentralisatie. Met deze transitie wordt het proces van de domeinvorming voltooid.

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.

De centrale 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.<sup>28</sup>

## INTEGRAAL MANAGEMENT

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



30 OKTOBER 2014

Projectleider Emma Verspoor wint de Bert Prinsenprijs 2014 met het Keukentafel-project van de Buurtwinkels voor Onderwijs, Onderzoek en Talentontwikkeling (BOOT) en de HvA. In het Keukentafel-project begeleiden HvA-studenten vijftien weken lang gezinnen in Amsterdamse aandachtswijken.

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 stelsel van interne control omvat een volledige planning- en controlcyclus, meerjarenbegroting, maandelijkse rapportages en viermaandelijke analyses en prognoses van baten en lasten. Ieder domein, centrale dienst en stafafdeling heeft een controller, die zijn domeinvoorzitter of directeur ondersteunt bij de rapportage ten behoeve van het College van Bestuur. 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. Deze regelingen vinden hun weerslag in het Bestuursmodel van de hogeschool, dat op zijn beurt nader is uitgewerkt in het Sturingsmodel van de HvA in de domeinen. De Raad van Toezicht voert het toezicht uit op het bestaan, de werking en resultaten van het controlstelsel.

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. Eind 2014 is besloten om per 1 januari 2015 een nieuwe gezamenlijke centrale auditafdeling voor UvA en HvA in te richten – onder de directe verantwoordelijkheid van de voorzitter van het College van Bestuur – die zich richt op alle processen binnen beide instellingen, zowel onderwijs en onderzoek als bedrijfsvoering. Deze afdeling dient als middel om voor het College van Bestuur de werking van het integraal management op deelaspecten te onderzoeken en beoordelen.

Het bestuursmodel 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 is gericht op het reduceren, vermijden en verzekeren van risico's, maar ook op het aanvaarden van rest risico's. Maandelijks worden alle eenheden gevraagd in hun bedrijfsvoeringsrapportages een risicoparagraaf op te nemen waarin de belangrijkste risico's worden toegelicht met een inschatting van de kans dat het risico zich voordoet. Risico's van grote projecten – zoals het bouwprogramma Amstelcampus en omvangrijke ICT-investeringen – worden nauwlettend in de gaten gehouden door middel van specifieke rapportagestructuren.

De HvA streeft naar transparantie in bestuur en toezicht en onderschrijft dan ook de Code goed bestuur van de Vereniging Hogescholen, die op 3 oktober 2013 in de Algemene Vergadering 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 (reguliere) onderwijs of zijn daarmee verbonden. Belangrijke marktactiviteiten en ook spin-offs in bijvoorbeeld toegepast onderzoek worden echter ondergebracht in juridische 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.

Marktactiviteiten van de hogeschool die niet worden uitgevoerd vanuit de Stichting Hogeschool van Amsterdam worden verricht vanuit de HvA Holding BV, de VOF Centrum voor Nascholing Amsterdam (CNA) en de Stichting Script Plus. Dit zijn met de HvA verbonden entiteiten waar de HvA (beslissende) zeggenschap over heeft. Daarnaast onderscheidt de HvA een viertal rechtspersonen die tevens aan de hogeschool zijn verbonden: Tafelbergschool BV, Hovamschool BV, Stichting Huisvesting Hogeschool van Amsterdam Mauritskade 11 en Stichting Huisvesting Hogeschool van Amsterdam Wibautstraat 2-4. Dit zijn rechtspersonen zonder personeel waar registergoederen in zijn ondergebracht. In het verslagjaar werden de nascholingsactiviteiten van HES Consultancy BV beëindigd.

Naast bovengenoemde activiteiten en entiteiten heeft de HvA een groot aantal minoren ontwikkeld. Aan een aantal van deze minoren kunnen ook niet-HvA-studenten deelnemen. Meestal doen zij dat via het landelijke netwerk 'Kiezen op maat', maar soms is dat niet het geval. In feite gaat het dan om een commerciële activiteit waar de student of de onderwijsinstelling van de student voor betaalt. De belangstelling van niet-HvA-studenten voor met name sommige van deze minoren van de HvA is aanzienlijk. Het laat dan ook zien dat het onderwijs van de HvA ook door niet-HvA-studenten wordt gewaardeerd.

In datzelfde kader kunnen ook studenten die instellingscollegegeld betalen, worden aangemerkt als een commerciële activiteit van de HvA. Hoewel zij bekostigd onderwijs volgen, ontvangt de hogeschool voor hen geen rijksbijdrage. Aan hen wordt een commercieel (kostendekkend) tarief in rekening gebracht. In 2014 is het aantal studenten dat een instellingstarief betaalde toegenomen tot circa 1.100.

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

28 Voor een overzicht van de domeinvoorzitters en de directeuren van de centrale staven en diensten, zie bijlage 3 (Bestuur).



4 NOVEMBER 2014

Frank Suurenbroek wordt benoemd tot lector Bouwtransformatie. Suurenbroek gaat met zijn lectoraat vanaf 1 januari 2015 praktijkgericht onderzoek verrichten naar de actuele transformatievraagstukken in de metropoolregio Amsterdam.

en gezag van de examencommissie. Onderwijs dat door studenten wordt gevolgd bij andere instellingen in het kader van internationale uitwisselingsprogramma's of het programma 'Kiezen op maat' behoeven steeds de voorafgaande instemming van de examencommissie. Aan het volgen van deze programma's liggen kwaliteitsafspraken tussen onderwijsinstellingen ten grondslag.

## RECHTSBESCHERMING EN KLACHTAFHANDELING

### Medewerkers

De HvA kent een Klokkenuidersregeling die bescherming biedt aan medewerkers die een misstand aan de kaak willen stellen. In het verslagjaar werd er door medewerkers geen beroep gedaan op deze regeling. Waren er – naar het oordeel van medewerkers – misstanden of klachten, dan werden die veelal gemeld bij de leidinggevende en in een enkel geval bij de ombudsman. Daarnaast kaartte men ook wel problemen aan via de deelraad of medezeggenschapsraad. Het ging dan vaak om meer generieke problemen. Op beperkte schaal werd ook gebruik gemaakt van de diensten van de vertrouwenspersoon. Uit de terugkoppeling die het College van Bestuur van de diverse medewerkers en organen kreeg, bleek dat het veelal ging om conflicten in de arbeidsrelatie of logistieke problemen die in het algemeen oplosbaar zijn.

Naast de Klokkenuidersregeling heeft de HvA een Integriteitscode, waarin wordt aangegeven hoe moet worden omgegaan met situaties waarbij de integriteit in het geding is. In 2014 werden geen schendingen van de integriteitscode gemeld. Daar waar een mogelijke schending van de code zich zou kunnen voordoen, is daar aandacht aan besteed; bijvoorbeeld bij het opstellen van contracten.

### Studenten

Het Loket voor Beroep, Bezwaar en Klacht (Loket BBK) is de digitale faciliteit als bedoeld in artikel 7.59a WHW waar studenten terecht kunnen met klachten en bezwaar- en beroepschriften. In het verslagjaar ontving het Loket BBK ruim 1.500 berichten. Het grootste gedeelte daarvan waren beroepschriften tegen besluiten van examinatoren en examencommissies. Vaak konden deze op minnelijke wijze worden opgelost. Waar dat niet lukte deed het College van Beroep voor de Examens (COBEX) uitspraak of in (hoger) beroep het College van Beroep voor het Hoger Onderwijs. Dit laatste gebeurde in circa veertig gevallen.

Afgelopen jaar nam het aantal berichten en bezwaarschriften over in- of uitschrijving of restitutie van collegegeld aanzienlijk toe. De belangrijkste reden hiervoor was het strikter hanteren van de regels voor inschrijving. Dit om de organisatorische problemen wegens te late inschrijving te voorkomen. Hoewel dit strengere beleid leidde tot een forse toename van de bezwaar- en beroepsprocedures, was het effect van het gewijzigde beleid positief. In vergelijking met het jaar ervoor daalde het aantal verlate inschrijvers met de helft en kwam daarmee uit op ongeveer 800.

## PROFILERINGSFONDS

In het studiejaar 2013-2014 werd door de HvA aan 450 studenten een financiële ondersteuning toegekend die ten laste werd gebracht van het profileringsfonds. In totaal ging het daarbij om een bedrag van € 490.000. De omvang van dit bedrag is nagenoeg gelijk aan dat van het jaar daarvoor. Het grootste gedeelte van dit bedrag was bestemd voor de 369 studenten die lid waren van de medezeggenschapsraad, een deelraad of een opleidingscommissie. Aan 36 niet-EER-studenten werd een Amsterdam Talent Scholarship toegekend voor een bedrag van in totaal € 108.000.<sup>29</sup> Veertien studenten ontvingen een bestuursbeurs toegekend voor hun lidmaatschap van een studievereniging; drie verzoeken om een bestuursbeurs werden afgewezen omdat niet aan de voorwaarden werd voldaan. Wegens bijzondere (persoonlijke) omstandigheden ontvingen 34 studenten een financiële ondersteuning uit het profileringsfonds.

De HvA stimuleert en faciliteert studenten die topsport bedrijven. In het studiejaar 2013-2014 deden slechts twee studenten een beroep op het stimuleringsfonds. De HvA leidt hieruit af dat het bedrijven van topsport naast het volgen van een studie niet per se tot studievertraging hoeft te leiden.



4 NOVEMBER 2014

Lector Crossmedia Harry van Vliet geeft zijn lectorale rede met als titel 'Crossmediascapes'.



## 3.2 BEZOLDIGINGSGEGEVENS

### COLLEGE VAN BESTUUR

Sinds 1 september 2003 vormen de Colleges van Bestuur van de HvA en de HvA 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 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 2014 voor zowel HvA als UvA € 230.474.

Onderstaande tabel geeft het bedrag weer van de bezoldigingen die de bestuurders in 2014 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 wordt weergegeven in het overzicht 'Opgave ingevolge van Wet normering topinkomens' in bijlage 3 (Bestuur) van dit jaarverslag.

#### BEZOLDIGING COLLEGE VAN BESTUUR 2014

	DR. L.J. GUNNING-SCHEPERS	PROF. DR. D.C. VAN DEN BOOM	PROF. MR. H.M. DE JONG	PROF. DR. H.M. AMMAN
Functie	Voorzitter	rector magnificus	lid, rector HvA	vicevoorzitter
In functie sinds	1 april 2012	1 oktober 2007	1 maart 2013	1 februari 2014
Einde huidige termijn	18 april 2015	8 januari 2016	28 februari 2017	31 januari 2018
Functieomvang	38 upw	38 upw	38 upw	38 upw
Brutoloon	€ 184.761	€ 200.353	€ 186.276	€ 174.010
Belaste vergoedingen	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
Pensioenpremie (werkgeversdeel)	€ 32.293	€ 32.513	€ 31.250	€ 28.793
<b>Totaal WNT-relevant</b>	<b>€ 217.054</b>	<b>€ 232.866</b>	<b>€ 217.526</b>	<b>€ 202.803</b>

De bezoldiging van de rector magnificus overschreed het wettelijk maximum van € 230.474 licht, als gevolg van een gratificatie bij haar veertigjarig ambtsjubileum ter hoogte van een maandsalaris, die onderdeel is van de rechtspositie waarop zij in oktober 2007 was aangesteld en in oktober 2011 opnieuw was aangesteld. Deze overschrijding is onder de WNT toegestaan.

Het beleid voor de bezoldiging van de bestuurders vindt zijn grondslag in 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, prestatieafhankelijke beloningen of belastbare onkostenvergoedingen.

In het vicevoorzitterschap van het College van Bestuur is per 1 februari

2014 voorzien door de benoeming van prof. dr. H.M. Amman. Deze functie was vacant na het vertrek van drs. P.W. Doop per eind 2013.

De bezoldiging van de bestuurders wordt verdeeld tussen de HvA en de UvA op basis van de verdeelsleutel 50:50. Dit betekent dat de bezoldiging van de bestuurders over 2014 conform onderstaande verdeling ten laste van beide instellingen kwam.

#### VERDELING BEZOLDIGING COLLEGE VAN BESTUUR 2014

COLLEGELEDEN	HVA €	UVA €	TOTAAL €
dr. L.J. Gunning-Schepers	108.527	108.527	217.054
prof. dr. D.C. van den Boom	116.433	116.433	232.866
prof. mr. H.M. de Jong	108.763	108.763	217.526
Prof. dr. H.M. Amman	101.401	101.402	202.803

Voor de vicevoorzitter betaalde de HvA in 2014 € 3.461 aan crisisheffing; de UvA betaalde voor de voorzitter en rector magnificus respectievelijk € 3.309 en € 3.638.

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 2014 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.

#### DECLARATIES COLLEGE VAN BESTUUR 2014

KOSTENSOORTEN	DR. L.J. GUNNING-SCHEPERS		PROF. DR. D.C. VAN DEN BOOM		PROF. MR. H.M. DE JONG		PROF. DR. H.M. AMMAN	
	HVA €	UVA €	HVA €	UVA €	HVA €	UVA €	HVA €	UVA €
Representatiekosten	-	695	-	1.165	746	-	239	-
Reiskosten binnenland	-	50.497	-	24.214	19.907	-	78.229	-
Reiskosten buitenland	-	6.859	-	3.853	-	622	70	1.201
Overige kosten	-	1.800	-	2.620	1.800	-	12.162	-
<b>Totaal</b>	<b>0</b>	<b>59.851</b>	<b>0</b>	<b>31.851</b>	<b>22.453</b>	<b>622</b>	<b>90.700</b>	<b>1.201</b>

Van deze kosten heeft een bedrag van € 171.223 betrekking op het gebruik van ingehuurd vervoer per auto. In verband met het

29 Voor een uitgebreidere op toelichting op de toekenning van Amsterdam Talent Scholarships, zie bijlage 1 (Onderwijs en onderzoek).



8 NOVEMBER 2014

Chemiedocent Marc van Bochove van de opleiding Forensisch Onderzoek ontvangt de Onderwijsprijs 2014 van de Koninklijke Nederlandse Chemische Vereniging (KNCV).

aantreden van de nieuwe vicevoorzitter werden tijdelijk extra kosten gemaakt (extra reiskosten in de eerste helft van het jaar, en een verhuiskostenvergoeding onder de overige kosten). Op de post reiskosten buitenland zijn verantwoord enkele binnen-Europese werkbezoeken en een werkbezoek van de voorzitter aan China.

## 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. De hoogte van de tegemoetkomingen aan de leden van de Raad van Toezicht is bepaald op grond van (het inmiddels ingetrokken) artikel 14a van de Regeling financiën hoger onderwijs. 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 het bestuursjaar 2014 zijn betaald (exclusief eventuele BTW).

LEDEN RADEN VAN TOEZICHT	ZITTINGSTERMIJN		TEGEMOETKOMING		ADVIESKOSTEN- VERGOEDING	
	AANVANG	EINDE	HVA	UVA	HVA	UVA
			€	€	€	€
mr. drs. A. Nicolai <sup>30</sup>	1 juli 2012	30 juni 2016	7.500	15.000	-	-
drs. L.M.T. van Velden	1 juli 2012	30 juni 2016	-	10.000	3.500	-
prof. dr. S.W.J. Lamberts	1 november 2012	31 oktober 2016	-	10.000	3.500	-
ir. B. Bleker	sep 2006	aug 2014	6.667	-	-	2.334
M.R. Milz MBA	1 oktober 2008	30 september 2016	10.000	-	-	3.500
prof. mr. G.P.M.F. Mols	1 mei 2013	30 april 2017	-	10.000	3.500	-
drs. M.A.M. Barth <sup>31</sup>	26 april 2014	30 april 2017	7.123	-	2.877	3.500

<sup>30</sup> Voorzitter.

<sup>31</sup> Adviseur sinds mei 2013.



### 13 NOVEMBER 2014

De HvA organiseert in samenwerking met Delta Lloyd Foundation en het Nationaal Regieorgaan Praktijkgericht Onderzoek SIA het slotcongres van het RAAK-project 'Sturen op motivatie'. Bij het slotcongres 'Financiële Educatie en Armoedebestrijding' draait alles om de vraag: wat zijn de mogelijkheden om het financiële gedrag van mensen te beïnvloeden, in het bijzonder via financiële educatie?



# FINANCIËEL VERSLAG

4



## 4.1 FINANCIËLE VERANTWOORDING

### RESULTAAT 2014

Het jaar 2014 is afgesloten met een positief resultaat van € 11,6 miljoen tegen een begroot resultaat van nihil. Onderstaande tabel geeft in verkorte vorm de staat van baten en lasten over het jaar 2014 weer.

	BEGROTING 2015	REALISATIE 2014	BEGROTING 2014
	€ MLN	€ MLN	€ MLN
Baten	384,6	380,5	363,4
Lasten	376,3	360,5	354,8
<b>Saldo baten en lasten</b>	<b>8,3</b>	<b>20,0</b>	<b>8,6</b>
Financiële baten en lasten	(8,3)	(8,4)	(8,6)
Nettoresultaat	0,0	11,6	(0,0)

Het resultaat 2014 bedraagt € 11,6 miljoen. De totale baten zijn € 17,1 miljoen hoger dan begroot, evenals de totale lasten die met € 5,7 miljoen hoger uitvallen dan begroot.

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

- De ontvangen rijksbijdrage is € 15,1 miljoen hoger dan begroot. Dit is vooral het gevolg van een verhoging van het macrobudget van € 127,7 miljoen voor het hbo. Voor de HvA betekent dit een toename van € 13,7 miljoen. Deze opwaartse bijstelling van het macrobudget is het gevolg van hogere studentenaantallen voor studiejaar 2013-2014 dan waren geraamd. Redenen hiervoor waren onder andere de afschaffing van de langstudeerdersboete en het uitstel van het sociaal leenstelsel naar 2015. Daarnaast was er sprake van een loonbijstelling en een verdere verhoging van het macrobudget. Aandeel van de HvA hierin bedraagt € 1,3 miljoen in totaal.
- De collegegelden zijn € 2,4 miljoen hoger dan begroot door een hogere groei van het aantal studenten en een lager restitutiepercentage dan oorspronkelijk begroot. De afwijking ten opzichte van de begroting heeft met name betrekking op het studiejaar 2014-2015.
- Baten werk in opdracht van derden zijn € 3,9 miljoen lager dan de begroting.
- De overige baten zijn € 2,3 miljoen hoger dan de begroting. Dit is het gevolg van de ontvangen baten uit de afwikkeling van het Waarborgfonds.

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

- De personeelslasten zijn € 9,8 miljoen lager dan begroot. De loonkosten voor personeel in dienst van de HvA zijn € 9,0 miljoen lager dan begroot. De overige personeelslasten zijn € 0,2 miljoen lager en de ontvangsten in relatie tot ziekte-uitkeringen zijn € 0,9 miljoen hoger dan de begroting. Daar staat een overschrijding van € 4,2 miljoen voor inhuur derden tegenover. Verder is de mutatie personeelsvoorzieningen € 4 miljoen lager dan begroot. Deze lagere mutatie is het gevolg van een vrijval van de reorganisatievoorziening bij het Domein Economie en Management ad € 3,6 miljoen.

- De afschrijvingen zijn € 15,5 miljoen hoger dan begroot, met name als gevolg van bijzondere waardeverminderingen met betrekking tot de parkeergarages.
- De huisvestingslasten overschrijden de begroting met € 2,3 miljoen met name vanwege de aanpassing van het huurcontract voor het pand Leeuwenburg (€1,8 miljoen).
- De overige lasten zijn € 2,3 miljoen lager dan begroot. In belangrijke mate wordt dat veroorzaakt doordat er geen beroep is gedaan op de risicomiddelen ad € 3,3 miljoen.

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

### BATEN

#### Rijksbijdragen

De totale rijksbijdrage over het jaar 2014 ten opzichte van de begroting en de realisatie over het jaar 2013 geeft het volgende beeld:

	REALISATIE 2014	BEGROTING 2014	REALISATIE 2013
Rijksbijdrage	€ 266,0 mln	€ 249,7 mln	€ 250,3 mln
Aantal bekostigde eenheden <sup>32</sup>	41.661	41.661	40.629
Gemiddelde opbrengst per student <sup>33</sup>	€ 5.435	€ 5.136	€ 5.311
Gemiddelde opbrengst per student 2014 t.o.v. 2013	2,33%	-	-
Aantal bekostigde eenheden 2014 t.o.v. 2013	2,54%	-	-

De reguliere rijksbijdrage voor onderwijs en onderzoek 2014 is € 15,1 miljoen hoger dan begroot. Dit is vooral het gevolg van een verhoging van het macrobudget van € 127,7 miljoen voor het hbo. Daarnaast is € 1,3 miljoen ontvangen via de rijksbijdrage aan urencompensatie lerarenbeurzen en overige toekenningen (Junior Leraarschap en Zij-instroom).

De HvA heeft € 4,5 miljoen aan selectieve middelen ontvangen voor de twee Centres of Expertise waarvan de HvA penvoerder is, de profilering in het onderzoek en de differentiatie in het onderwijs. In 2014 zijn de programma's volop in uitvoering. De Reviewcommissie Hoger Onderwijs en Onderzoek heeft positief geoordeeld over de voortgang in de midtermreview. De selectieve middelen zijn tot en met 2016 jaarlijks toegezegd. De uitgaven in 2014 zijn € 3,7 miljoen. Derhalve is de bestemmingsreserve voor deze middelen eind 2014 met € 0,8 miljoen toegenomen tot € 4,4 miljoen.

32 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.

33 Bekostigde en onbekostigde studenten.



18 NOVEMBER 2013

HvA-studente en paralympisch topsporter Larissa Klaassen wordt uitgeroepen tot winnares in de categorie 'Stoer' van de Viva 400, de lijst van meest inspirerende vrouwen.

## Collegegelden

Onderstaande tabel geeft een overzicht weer van de collegegelden over het jaar 2014 ten opzichte van de begroting, en de realisatie over het jaar 2013.

	REALISATIE 2014	BEGROTING 2014	REALISATIE 2013
Collegegelden studenten	€ 86,4 mln	€ 84,0 mln	€ 81,1 mln
Gemiddeld aantal studenten	48.944	48.616	47.130
Gemiddelde opbrengst per student	€ 1.765	€ 1.728	€ 1.721
Gemiddelde opbrengst per student 2014 t.o.v. 2013	2,56%	-	-

De collegegelden zijn € 2,4 miljoen hoger dan begroot. Daarnaast is de gemiddelde opbrengst per student toegenomen met 2,56 procent ten opzichte van vorig jaar. Dit is ongeveer gelijk aan de toename van het wettelijke collegegeld.

## 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 2014 ten opzichte van begroting 2014

De baten zijn € 3,9 miljoen lager dan begroot. In deze rubriek zijn de uitbetaalde partnerbijdragen ad € 1,2 miljoen opgenomen in relatie tot de selectieve middelen. De eerder genoemde Centres of Expertise worden ontwikkeld in samenwerking met verschillende partners. Om de ontvangen rijksbijdrage aan te sluiten met de opgave van het ministerie van OCW wordt de uitbetaling aan partners derhalve als negatieve bate verantwoord in deze rubriek.

### Vergelijking realisatie 2014 ten opzichte van realisatie 2013

De baten werk in opdracht van derden zijn € 1,4 miljoen lager dan vorig jaar. De afname bestaat voor € 0,8 miljoen uit lagere opbrengsten contractonderwijs en € 0,6 miljoen lagere baten werk in opdracht van derden.

## Overige baten

### Vergelijking realisatie 2014 ten opzichte van begroting 2014

De overige baten zijn € 2,2 miljoen hoger dan begroot vanwege opbrengsten als gevolg van de (volledige) afwikkeling van de Stichting Waarborgfonds HBO.

### Vergelijking realisatie 2014 ten opzichte van realisatie 2013

De overige baten zijn in 2014 gedaald met € 1,9 miljoen ten opzichte van 2013. De overige baten in 2013 bevatten een tweetal eenmalige positieve effecten, te weten de vrijval van het liquiditeitsvoorschot collegegelden ad € 3,6 miljoen en de teruggaaf van BTW pro rata over de jaren 2006-2010 ad € 0,5 miljoen.

In 2013 is een voorschot van € 2,6 miljoen uitgekeerd vanwege de opheffing van de Stichting Waarborgfonds HBO; in 2014 is een bedrag

toegekend van € 1,9 miljoen. Een laatste gegarandeerde lening door het Waarborgfonds is ondergebracht bij het ministerie van OCW. Aandeel van de HvA hierin bedraagt € 0,3 miljoen.

## LASTEN

### Personeelslasten

In onderstaande tabel worden de personele lasten inclusief uitkeringen over 2014 uitgesplitst naar de verschillende bestanddelen en vergeleken met de begroting, en de realisatie over 2013.

	REALISATIE 2014 € MLN	BEGROTING 2014 € MLN	REALISATIE 2013 € MLN
Loonkosten (personeel in dienst)	211,9	220,9	206,2
Af: uitkeringen	(1,6)	(0,7)	(1,6)
Personeel deelnemingen	2,4	2,3	2,3
Inhuur derden	26,6	22,5	24,6
Overige personele lasten	12,2	12,3	9,4
Mutaties personeelsvoorzieningen	(4,0)	0,0	6,6
<b>Totaal</b>	<b>247,5</b>	<b>257,3</b>	<b>247,5</b>

De personele lasten over 2014 zijn € 9,8 miljoen lager dan begroot en gelijk aan vorig jaar.

### Loonkosten

De loonkosten over 2014 ten opzichte van de begroting en de realisatie geven het volgende beeld:

	REALISATIE 2014	BEGROTING 2014	REALISATIE 2013
Loonkosten (personeel in dienst)	€ 211,9 mln	€ 220,9 mln	€ 206,2 mln
Gemiddeld aantal fte's	2.893	2.940	2.827
Loonkosten per fte	€ 73.253	€ 75.136	€ 72.952
Bruto jaarsalaris 2014 t.o.v. 2013	0,41%	-	-
Gemiddeld aantal fte's 2014 t.o.v. 2013	2,34%	-	-

### Vergelijking realisatie 2014 ten opzichte van begroting 2014

De loonkosten over 2014 zijn € 9 miljoen lager dan begroot vanwege een lagere gemiddelde bezetting van 47 fte. De lagere gemiddelde bezetting is ontstaan in de eerste helft van het jaar. In de tweede helft van het jaar heeft een inhaalslag plaatsgevonden voor wat betreft het invullen van openstaande vacatures. Daarnaast is er sprake van een prijsverschil veroorzaakt door het moment waarop de cao uiteindelijk is afgesloten en lagere afdrachten – met name pensioenpremies – dan verondersteld in de begroting 2014. De onderschrijding van de begroting van € 9 miljoen bestaat voor € 3,4 miljoen uit minder inzet van fte dan begroot en voor € 5,6 miljoen uit een prijsverschil.



25 NOVEMBER 2014

Lector Fashion research & technology Hein Daanen geeft zijn lectorale rede met als titel: 'Kleding en Mode, een kritisch-wetenschappelijke beschouwing'.

*Vergelijking realisatie 2014 ten opzichte van realisatie 2013*

De loonkosten 2014 zijn € 5,7 miljoen hoger dan in 2013. De gemiddelde bezetting is in 2014 66 fte hoger dan in 2013. De hogere bezetting leidt tot € 4,8 miljoen hogere loonkosten. Het resterende bedrag van € 0,9 miljoen wordt veroorzaakt door hogere gemiddelde loonkosten per fte. Deze zijn het gevolg van cao-ontwikkelingen en jaarlijkse periodieken.

**Inhuur derden***Vergelijking realisatie 2014 ten opzichte van begroting 2014*

De kosten voor inhuur derden zijn € 4,2 miljoen hoger dan begroot. De overschrijding wordt veroorzaakt door het tijdelijk invullen van vacatures met externe inhuur. Daarnaast investeert het Domein Economie en Management in haar verbeteragenda (curricula vernieuwing van haar opleidingen). Vervolgens zijn de kosten voor verrekening wederzijdse inzet met de UvA toegenomen.

Een bedrag van € 1,6 miljoen is ontvangen aan uitkeringen bij ziekte of zwangerschapsverlof. De totale overschrijding van de externe inhuur blijft binnen de ruimte in de personeelskosten.

*Vergelijking realisatie 2014 ten opzichte van realisatie 2013*

De kosten inhuur derden zijn in 2014 € 2,1 miljoen hoger dan in 2013. De verrekening wederzijdse inzet met de UvA is in 2014 met € 1,6 miljoen toegenomen.

**Mutaties personeelsvoorzieningen***Vergelijking realisatie 2014 ten opzichte van begroting 2014*

De mutatie is € 4 miljoen lager dan begroot als gevolg van een vrijval ad € 3,6 miljoen van de reorganisatievoorziening die getroffen is binnen het Domein Economie en Management.

*Vergelijking realisatie 2014 ten opzichte van realisatie 2013*

Het verschil tussen de realisatie 2014 en 2013 van € 10,7 miljoen wordt in belangrijke mate verklaard door de vorming in 2013 en gedeeltelijke vrijval in 2014 van de genoemde reorganisatievoorziening. Binnen het Domein Economie en Management wordt de ondersteuning van het onderwijs anders georganiseerd. Een Sociaal Plan is per 1 oktober 2014 ingegaan.

**Overige personele lasten**

De overige personele lasten liggen in lijn met de begroting. Ten opzichte van 2013 zijn deze toegenomen met € 2,7 miljoen, waarvan € 1,6 miljoen betrekking heeft op scholingsuitgaven.

**Bijzondere waardevermindering**

In 2014 is een afspraak gemaakt met een externe partij om de parkeergarages op de Amstelcampus te beheren. Daarbij is opnieuw gekeken naar de waarde van dit onderdeel van de Amstelcampus. De HvA heeft twee parkeergarages ontwikkeld tijdens de realisatie van het Amstelcampus programma: de Kohnstammhofgarage en de parkeergarage onder het Wibauthuis. De boekwaarde ultimo 2014 was

€ 6,9 miljoen voor de Kohnstammhofgarage en € 24,8 miljoen voor de Wibauthuisgarage.

In 2000 heeft de HvA het terrein waarop het Wibauthuis en het Muller-Lulofshuis zijn gevestigd in erfpacht gekregen (100 jaar). In het Stedenbouwkundig Programma van Eisen, dat door de stadsdeelraad is vastgesteld, is opgenomen dat de HvA onder het Wibautgebouw een tweelaags parkeergarage diende te realiseren. Deze zal medio 2015 in gebruik worden genomen. In het Stedenbouwkundig Programma van Eisen voor het Kohnstammhuis, Kohnstammhof en Theo Thijssenhuis is opgenomen dat een parkeergarage (half verdiept) zou worden gerealiseerd. Deze is december 2011 opgeleverd.

Voor de twee parkeergarages is de bedrijfswaarde bepaald aan de hand van een kasstroomprognose voor veertig jaar (maximale duur beheer overeenkomst en afschrijvingstermijn van het grootste gedeelte van de garage) met een groeivoet voor de eerste vijftien jaar van 5 procent voor de parkeergarage Wibauthuis en 2,5 procent voor de Kohnstammhofgarage. De indexatie is 2 procent. De gehanteerde disconteringsvoet is 2,54 procent, gelijk aan de rente voor een dertigjaarslening bij het ministerie van Financiën.

Dit heeft geleid tot een bijzondere waardevermindering voor de twee parkeergarages van € 15,5 miljoen. De parkeergarage Wibauthuis is ultimo 2014 nog niet in gebruik genomen.

**Afschrijvingen***Vergelijking realisatie 2014 ten opzichte van begroting 2014*

De bijzondere waardevermindering bedraagt voor de parkeergarage Kohnstammhof € 4,2 miljoen en voor de parkeergarage Wibauthuis € 11,3 miljoen. Daarnaast hebben versnelde afschrijvingen (€1,0 miljoen) plaatsgevonden voor een tweetal ICT-projecten, te weten het project Nieuwe werkplekken en het project HvA Data. Het project Nieuwe werkplekken is in november 2014 volledig uitgerold waardoor oudere onderdelen van dit project niet meer in gebruik zijn. Vervolgens is in 2014 besloten tot integratie van het (management)rapportagesysteem HvA Data en UvA Data. HvA Data zal in zijn bestaande vorm in de nabije toekomst niet meer gebruikt worden. Verder is er sprake van versnelde afschrijving als gevolg van aanpassing van de afschrijvingstermijnen aan de duur van de huurtermijn ad € 0,3 miljoen.

Het bovengenoemde totaal effect bedraagt € 16,8 miljoen. De afschrijvingslast is € 15,5 miljoen hoger dan begroot. Het verschil wordt verklaard door een lager investeringsniveau in 2013 en een langere doorlooptijd van ICT-projecten waardoor de reguliere afschrijvingslasten lager uitvallen.

*Vergelijking realisatie 2014 ten opzichte van realisatie 2013*

De afschrijvingen zijn ten opzichte van 2013 met € 17,9 miljoen toegenomen. Naast bovenstaande eenmalige effecten is in de loop van 2013 het pand Muller-Lulofshuis in gebruik genomen en heeft er een upgrade plaatsgevonden van het Leeuwenburggebouw.



3 DECEMBER 2014

Bij de HvA gaat de Vereniging van Lectoren van start, waarin lectoren in het hbo zich gezamenlijk organiseren. Doelstelling is het vergroten van de innovatiekracht van Nederland, door de kwaliteit en de betekenis van praktijkgericht onderzoek te vergroten.

### Huisvestingslasten

#### Vergelijking realisatie 2014 ten opzichte van begroting 2014

De huisvestingslasten overschrijden de begroting met € 2,3 miljoen, voornamelijk als gevolg van de aanpassing van het huurcontract voor het pand Leeuwenburg (€ 1,8 miljoen).

#### Vergelijking realisatie 2014 ten opzichte van realisatie 2013

De huisvestingslasten zijn in 2014 € 4,1 miljoen afgenomen ten opzichte van 2013. In 2013 zijn verschillende huurlocaties afgestoten waardoor de huurkosten in 2014 € 3,4 miljoen lager zijn. Verder zijn de energielasten en beveiligingskosten afgenomen.

### Overige lasten

#### Vergelijking realisatie 2014 ten opzichte van begroting 2014

De overige lasten zijn € 2,3 miljoen lager dan begroot. Er is in 2014 geen beroep gedaan op de in de begroting opgenomen risicomiddelen ad € 3,3 miljoen.

#### Vergelijking realisatie 2014 ten opzichte van realisatie 2013

De overige lasten zijn in 2014 € 1,0 miljoen hoger dan in 2013. Deze toename komt voort uit hogere automatiseringskosten samenhangend met onder meer de uitrol van de nieuwe ICT-werkplek.

## 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 van de HvA wordt in onderstaande tabel aan de hand van verschillende financiële ratio's samengevat.

	2010	2011	2012	2013	2014
Solvabiliteit <sup>234</sup>	24,6%	26,6%	26,7%	28,9%	31,0%
Solvabiliteit <sup>135</sup>	22,8%	25,1%	25,3%	26,2	29,2%
Rentabiliteit <sup>36</sup>	2,5%	3,8%	0,2%	2,3%	3,0%
Liquiditeit <sup>37</sup>	1,9	1,5	1,2	0,9	0,9
Rentabiliteit eigen vermogen <sup>38</sup>	7,6%	11,0%	0,4%	6,9%	8,7%

Met ingang van 2015 wordt gebruik gemaakt van het solvabiliteit 2-percentage conform de signaleringsgrenzen van de Inspectie van het Onderwijs. In tegenstelling tot de reguliere solvabiliteit (solvabiliteit 1) maken de voorzieningen naast het eigen vermogen hier onderdeel van uit. De solvabiliteit 2 is gestegen van 28,9 procent in 2013 naar 31,0 procent in 2014. De solvabiliteit is hiermee boven de signaleringsgrens van 30 procent die de Inspectie hanteert. De verbeterde solvabiliteit is het gevolg van het positieve resultaat van 2014 dat een stijging van het eigen vermogen veroorzaakt. Daarnaast is er sprake van een daling van de voorzieningenpositie als gevolg van een vrijval van reorganisatievoorziening bij het Domein Economie en Management ad € 3,6 miljoen. Het vreemd vermogen is in het afgelopen jaar per saldo

met € 15,9 miljoen gedaald. Dit wordt voornamelijk veroorzaakt door de reguliere jaarlijkse aflossing op de langlopende leningen ad € 6,9 miljoen en de afwikkeling van een ultimo 2013 openstaande verplichting met betrekking tot de bouw en ontwikkeling van de Amstelcampus en de upgrade Leeuwenburg van € 6,0 miljoen.

De liquiditeitsratio is met 0,9 ongewijzigd ten opzichte van 2013.



16 DECEMBER 2014

Wilma Scholte op Reimer is door het College van Bestuur benoemd tot voorzitter van het Domein Gezondheid van de HvA. Zij neemt per 1 januari 2015 het stokje over van Rien de Vos die de overstap zal maken naar het AMC.



## 4.2 CONTINUÏTEITSPARAGRAAF

### MEERJARENRAMING

De meerjarenraming is onderdeel van het jaarlijkse begrotingsproces en maakt de financiële gevolgen van beleidskeuzes voor het begrotingsjaar en meerjarig zichtbaar. Alle domeinen leveren bij het begrotingsproces 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 ramingen afgezet tegen de verwachte ontwikkeling van het totaal aantal studenten.

In 2014 eindigde de termijn van het Instellingsplan 'Oog voor talent'. In het nieuwe Instellingsplan is de koers van de HvA voor de komende zes jaar vastgesteld en gehanteerd als uitgangspunt voor de meerjarenraming.

Voor 2015 wordt een sluitende begroting gepresenteerd. De verwachte rijksbijdrage 2015 (€ 269,1 miljoen) is € 3,1 miljoen hoger dan de rijksbijdrage 2014. Het verschil tussen 2015 en 2014 is vooral gelegen in de groei van het marktaandeel van de HvA en verhoging van de macrobudgetten vanwege loon- en prijsbijstelling en de toegevoegde middelen uit het begrotingsakkoord.

Voor kwaliteitsverbetering in het onderwijs zal vanaf 2018 voor hogescholen € 100 miljoen per jaar vrij komen in het kader van het studievoorschot. Hierbij is afgesproken dat de instellingen in 2015, 2016 en 2017 voorfinancieren. Voor de HvA betekent dit uitgaande van een marktaandeel van circa 10 procent een investering van ongeveer € 10 miljoen per jaar vanaf 2015. De kwaliteitsverbetering zal met name gericht zijn op:

- de verbetering van de verhouding op opleidingsniveau tussen het totaal aantal fte's aan onderwijzend personeel (docenten) en het totaal aantal ingeschreven studenten;
- innovatie in het onderwijs in de vorm van Topsport Academie Amsterdam, BOOT, Academie van de Stad en summerschools;
- investeringen in de (digitale en fysieke) leer- en werkomgeving voor studenten en docenten, living labs en ontmoetingsruimten om de samenwerking met werkveld, buurt en regio verder te faciliteren.

Onderstaande tabellen zijn een afgeleide van de meerjarenraming, zoals opgesteld bij het begrotingsproces voor 2015, waarbij de prognose 2014 is vervangen door realisatie 2014. De eerste twee geven een overzicht van de aantallen medewerkers en studenten. De daaropvolgende tabellen betreffen respectievelijk de meerjarenramingbalans en de meerjarenraming staat van baten en lasten.

	FTE'S			
	REALISATIE	BEGROTING	MEERJARENRAMING	
	2014	2015	2016	2017
<b>MEDEWERKERS</b>	#	#	#	#
Onderwijspersoneel (OP)	1.739	1.888	1.932	1.902
Ondersteunend en beheerspersoneel (OBP)	1.153	1.148	1.133	1.115
<b>Totaal gemiddelde</b>	<b>2.893</b>	<b>3.036</b>	<b>3.065</b>	<b>3.017</b>

	REALISATIE	BEGROTING	MEERJARENRAMING	
	2014	2015	2016	2017
	#	#	#	#
<b>STUDENTEN</b>				
<b>Totaal gemiddeld</b>	<b>48.944</b>	<b>48.683</b>	<b>47.880</b>	<b>47.200</b>

	REALISATIE	BEGROTING	MEERJARENRAMING	
	2014	2015	2016	2017
	€ MLN	€ MLN	€ MLN	€ MLN
Immateriële en materiële vaste activa	343,0	343,2	338,4	366,8
Financiële vaste activa	1,7	1,3	1,4	1,5
<b>Totaal vaste activa</b>	<b>344,6</b>	<b>344,6</b>	<b>339,8</b>	<b>368,3</b>
<b>Vlottende activa</b>	<b>115,3</b>	<b>113,2</b>	<b>110,0</b>	<b>74,3</b>
<b>Totaal activa</b>	<b>459,9</b>	<b>457,7</b>	<b>449,9</b>	<b>442,6</b>
<b>Eigen Vermogen</b>	<b>134,1</b>	<b>134,1</b>	<b>134,1</b>	<b>134,1</b>
Algemene reserve	128,8			
Bestemmingsreserve (publiek)	4,4			
Bestemmingsfonds privaat	0,9			
<b>Voorzieningen</b>	<b>8,6</b>	<b>7,2</b>	<b>6,9</b>	<b>6,6</b>
<b>Langlopende schulden</b>	<b>192,2</b>	<b>185,4</b>	<b>178,6</b>	<b>162,0</b>
<b>Kortlopende schulden</b>	<b>125,0</b>	<b>131,0</b>	<b>130,3</b>	<b>139,9</b>
<b>Totaal Passiva</b>	<b>459,9</b>	<b>457,7</b>	<b>449,9</b>	<b>442,6</b>

34 Ratio geeft het aandeel van het eigen vermogen plus voorzieningen van het totale vermogen weer.

35 Ratio geeft het aandeel van het eigen vermogen van het totale vermogen weer.

36 Ratio geeft het nettoresultaat ten opzichte van de totale baten inclusief rentebaten weer.

37 Ratio geeft de verhouding tussen de vlottende activa en het vreemd vermogen op korte termijn weer (current ratio).

38 Ratio geeft het nettoresultaat ten opzichte van het eigen vermogen weer.

	REALISATIE	BEGROTING	MEERJARENRAMING	
	2014	2015	2016	2017
	€ MLN	€ MLN	€ MLN	€ MLN
Rijksbijdragen	266,0	269,1	269,7	273,0
Collegegelden	86,4	87,8	86,8	86,6
Overige baten	28,1	27,7	27,7	27,7
<b>Totaal baten</b>	<b>380,5</b>	<b>384,6</b>	<b>384,2</b>	<b>387,2</b>
Personeelskosten	247,5	268,1	267,8	269,9
Afschrijvingen	39,4	25,1	27,6	26,7
Huisvestingslasten	28,3	27,5	24,0	23,9
Overige lasten	45,3	55,6	56,7	58,4
<b>Totaal lasten</b>	<b>360,5</b>	<b>376,2</b>	<b>376,1</b>	<b>378,9</b>
Financiële baten en lasten	-8,5	-8,3	-8,1	-8,3
<b>Resultaat</b>	<b>11,6</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>

Demografische prognoses laten zien dat in de periode 2014-2022 het potentiële aantal studenten blijft toenemen. Dit zien we terug in de sterke positie van het marktaandeel van de HvA. Voor 2015 tot en met 2017 wordt een lichte daling verwacht van het aantal studenten. Deze ontwikkeling houdt verband met een aantal eigen beleidskeuzes, gericht op de verbetering van de onderwijskwaliteit. Decentrale selectie en numerus fixus zijn selectief ingevoerd om de instroom te kunnen kanaliseren.

De formatieontwikkeling is een afgeleide van de ontwikkeling van het aantal studenten (t-2 financiering). De personeelskosten nemen in 2015 toe ten behoeve van kwalitatieve doelstellingen in relatie tot de prestatieafspraken. De HvA hanteert in haar meerjarenraming een onderverdeling in onderwijspersoneel (OP) en ondersteunend en beheerspersoneel (OBP). Een verdere uitsplitsing wordt niet gemaakt. OP omvat vanaf 2015 onderwijzend en onderzoekend personeel, dit in lijn met het nieuwe Instellingsplan, waarbij zowel onderwijs als onderzoek als primair proces wordt aangeduid. Voorheen werd onderzoekend personeel onder OBP opgenomen. Dit heeft een effect op de verhouding OP-OBP. De verschuiving van de formatie die op basis van de nieuwe meetmethode is uitgevoerd omvat circa vijftig fte van OBP naar het OP in 2015. Management is opgenomen onder OBP.

De investeringsactiviteiten met betrekking tot de Amstelcampus worden in overeenstemming met de planning in de komende jaren verder gerealiseerd en dat zorgt voor een geplande stijging van de afschrijvingslasten. In 2014 zijn de afschrijvingen € 15,5 miljoen hoger vanwege bijzondere waardeverminderingen. De Rhijnspoorlocatie, gelegen naast het Kohnstammhuis, zal de komende periode worden ontwikkeld, waarbij de meeste uitgaven in 2017 zullen plaatsvinden.

De huisvestingslasten dalen vanwege het afstoten van huurpanden.

De huidige financiële positie van de hogeschool is gezond en de doelstelling van het financiële beleid is het waarborgen van continuïteit. De ratio's zullen de komende jaren boven de gehanteerde signaleringsgrenzen van de Inspectie van het Onderwijs blijven.

	REALISATIE	BEGROTING	MEERJARENRAMING	
	2014	2015	2016	2017
Solvabiliteit 2	31,0%	30,9%	31,3%	31,8%
Solvabiliteit 1	29,2%	29,3%	29,8%	30,3%
Rentabiliteit	3,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Liquiditeit	0,9	0,9	0,8	0,5
Rentabiliteit eigen vermogen	8,7%	0,0%	0,0%	0,0%

## TREASURY BELEID

Door de hogeschool is in 2104 een zorgvuldig en behoedzaam treasury beleid gevoerd binnen de door de instelling vastgestelde beleidsrichtlijnen (Treasury statuut HvA). Alle in het kader van treasury verrichte transacties voldoen aan de 'Regeling beleggen en belenen door instellingen voor onderwijs en onderzoek 2010' en aanvullende eisen in de aanbestedingsbrief van de minister van OCW bij het rapport over derivatenpositie in het mbo en ho (20 november 2012). Monitoring van het treasury beleid heeft plaats gevonden via de Treasury Commissie van de instelling.

Overtollige liquide middelen zijn in 2014 vastgezet in deposito's bij het ministerie van Financiën ter optimalisatie van renteopbrengsten. Gedurende het verslagjaar is € 67,4 miljoen vastgezet, waarvan € 23 miljoen gedurende het jaar is vrijgevallen. Ultimo 2014 bedroeg het uitstaande saldo € 44,4 miljoen met vrijval in 2015. Na vrijval volgt besluitvorming over (opnieuw) vastzetten op basis van actuele liquide middelen behoeftes en renteontwikkelingen.

## RISICOMANAGEMENT

### Management control framework

Het is de ambitie van de HvA om de verantwoordelijkheid voor het primaire proces en de sturing en beheersing van de bedrijfsvoering zo laag mogelijk in de organisatie te beleggen volgens het principe 'vertrouwen vooraf, controle achteraf'. Hiertoe wordt een management control framework (door)ontwikkeld, gericht op het geven van een redelijke (maar geen absolute) zekerheid over de doelmatigheid, doeltreffendheid en rechtmatigheid van de taakuitvoering en de aanwezige risico's. Daarnaast is er een tot op het laagste niveau actief kwaliteitszorgsysteem, dat een verbinding legt tussen het primaire proces, de wettelijke eisen voor accreditatie en de strategische doelstellingen van de HvA.

### Planning- en controlcyclus

Het doel is om risicomanagement zo veel mogelijk te borgen in de reguliere (bedrijfsvoerings)processen en onderdeel te laten zijn van de reguliere planning- en controlcyclus. Door een mechanisme van tijdig signaleren, analyseren, rapporteren, escaleren en beheersen, streeft de HvA ernaar risico's tijdig in beeld te hebben en ze adequaat te beheersen. In de komende jaren wordt het integrale risicomanagementsysteem nader vormgegeven.

### Audit

Het College van Bestuur heeft in 2014 besloten een zelfstandige afdeling Audit in te richten voor UvA en HvA gezamenlijk. Deze afdeling draagt vanaf 2015 met een concrete aanpak bij aan het opzetten, toetsen en doorlopend verbeteren en professionaliseren van de werking van de interne beheersing, zowel voor de bedrijfsvoering als het primair proces. In de visie van het College van Bestuur is de afdeling Audit een kwaliteitsinstrument dat de organisatie helpt haar doelen te bereiken. Het College zelf rapporteert periodiek aan (de Audit Committee van) de Raad van Toezicht over de risico's die zich instellingsbreed voordoen.

Voor de ordening van risico's is de HvA voornemens om gebruik te gaan maken van een PESTLE-analyse (zie hieronder) en de Handreiking risicomanagement van de Vereniging Hogescholen. Deze modellen vormen een raamwerk voor strategisch- en risicomanagement, waarmee macro-economische en interne bedrijfsmatige factoren kunnen worden geïnventariseerd en beheerst.

### RISICO'S

In onderstaand overzicht is alvast een aantal belangrijke risico's voor de HvA geordend volgens de bovengenoemde PESTLE-methodiek.

OMGEVING	PESTLE	RISICO	BEHEERS- MAATREGELEN
Onderwijs en onderzoek	Economisch / Sociaal	Ontwikkeling omtrent deeltijdonderwijs (circa 5.000 studenten).	Het aanhouden van een flexibele schil voor personeel in de vorm van tijdelijke contracten en inhuur.
Bedrijfsvoering	Economisch / Politiek	Niet in staat om alle profilerings- en prestatieafspraken te behalen.	Maximale focus en monitoring op profilerings- en prestatieafspraken.
Externe Omgeving	Politiek / Economisch	Overheid stelt onvoldoende middelen beschikbaar om de ambities van de hogeschool te kunnen financieren.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Het aanhouden van een flexibele schil voor personeel in de vorm van tijdelijke contracten en inhuur.</li> <li>- Verdere ontwikkeling van overige financieringsbronnen voor onderzoek.</li> </ul>
Externe omgeving	Politiek / Economisch	Invoering Wet Studievoorschot Hoger Onderwijs beperkt instroom met dalende inkomsten tot gevolg.	Monitoring instroom studenten en personele bezetting.

# BIJLAGE 1

## ONDERWIJS EN ONDERZOEK



# OPLEIDINGSAANBOD

## Opleidingsaanbod

(peildatum 1 september 2014)

Aanbod van opleidingen dat geregistreerd is in het Centraal Register Opleidingen Hoger Onderwijs (CROHO)<sup>39</sup> voor het studiejaar 2013-2014<sup>40/41</sup>

OPLEIDING	TAAL	ONDERWIJSVORM	ISAT
<b>Domein Bewegen, Sport en Voeding</b>			
B Opleiding tot leraar voortgezet onderwijs van de eerste graad in Lichamelijke Opvoeding B Teacher Education in Physical Education	NL	voltijd	35025
B Sport, Management en Ondernemen B Sports, Management & Business	NL / EN	voltijd	34599
B Voeding en Diëtetiek B Nutrition and Dietetics	NL	voltijd	34579
<b>Domein Digitale Media en Creatieve Industrie</b>			
B Business IT & Management <sup>42</sup> B Business IT & Management	NL	voltijd / deeltijd / (duaal)	39118
B Communicatie B Communication	NL	voltijd / deeltijd / (duaal)	34405
B Communication and Multimedia Design B Communication & Multimedia Design	NL	voltijd	34092
B Fashion & Textile Technologies <sup>43</sup> -	NL / EN	voltijd	30037
B HBO ICT <sup>44</sup> -	NL	voltijd / deeltijd	30020
B Media, Informatie en Communicatie B Media, Information & Communication	NL	voltijd / deeltijd	34105
B Technische Informatica B Computer Science	NL	voltijd	34475
<b>Domein Economie en Management</b>			
Ad Accountancy -	NL	(duaal)	80008
Ad Financial Services Management Ad Financial Services Management	NL	(deeltijd)	80093
B Accountancy B Accountancy	NL	voltijd / (duaal)	34406
B Bedrijfseconomie B Finance and Control	NL	voltijd / deeltijd / (duaal)	34401
B Bedrijfskunde MER <sup>45</sup> B Business Management Studies	NL	voltijd / deeltijd / (duaal)	34139
B Commerciële Economie B Marketing	NL	voltijd / deeltijd / (duaal)	34402
B Financial Services Management B Financial Services Management	NL	voltijd / deeltijd	34414
B Fiscaal Recht en Economie <sup>46</sup> -	NL	voltijd	34140
B Human Resource Management <sup>47</sup> B Human Resource Management	NL	voltijd / deeltijd	34609
B International Business and Languages B International Business and Languages	EN	voltijd	34407
B International Business and Management Studies B International Business and Management Studies	EN	voltijd / deeltijd	34936

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

40 Naast de Nederlandse benaming wordt, indien dit in het CROHO is aangegeven, ook de Engelse benaming van de opleiding vermeld.

41 Opleidingen of varianten met haken (...) zijn in aanbouw of worden niet meer aangeboden.

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

43 Tot 1 september 2014 was dit de opleiding Technische Commerciële Confectiekunde (34254).

44 Tot 1 september 2014 was dit de opleiding Informatica (34475).

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

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

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

OPLEIDING	TAAL	ONDERWIJSVORM	ISAT
B Trade Management gericht op Azië B Trade Management for Asia	EN	voltijd	34041
<b>Domein Gezondheid</b>			
B Opleiding voor Ergotherapie B Occupational Therapy	NL	voltijd	34574
B Opleiding tot Fysiotherapeut B Physiotherapy	NL / EN <sup>48</sup>	voltijd	34570
B Opleiding tot Oefentherapeut-Mensendieck B Mensendieck Kinetics Therapy	NL	voltijd	34572
B Opleiding tot Verpleegkundige B Nursing	NL	voltijd / duaal	34560
M European MSc in Occupational Therapy -	EN	deeltijd	69312
<b>Domein Maatschappij en Recht</b>			
B Bestuurskunde / Overheidsmanagement B Public Administration	NL	voltijd	34464
B Culturele en Maatschappelijke Vorming B Cultural and Social Development	NL	voltijd / deeltijd / duaal	34610
B HBO-Rechten B Laws	NL	voltijd / (deeltijd)	39205
B Maatschappelijk Werk en Dienstverlening B Social Work and Social Services	NL	voltijd / deeltijd / duaal	34616
B Sociaal-Juridische Dienstverlening B Social Legal Services	NL	voltijd / deeltijd	34641
B Sociaal Pedagogische Hulpverlening B Social Educational Care	NL	voltijd / deeltijd / duaal	34617
B Toegepaste Psychologie B Applied Psychology	NL	voltijd / deeltijd	34507
M Legal Management M Legal Management	NL	deeltijd	70173
M Social Work -	NL	deeltijd	44116
M Urban Management M Urban Management	NL	deeltijd	70165
<b>Domein Onderwijs en Opvoeding</b>			
Ad Onderwijsondersteuner Consumptieve Techniek I en II -	NL	deeltijd	80052
Ad Onderwijsondersteuner Gezondheidszorg en Welzijn -	NL	deeltijd	80045
Ad Onderwijsondersteuner Techniek -	NL	deeltijd	80051
B Opleiding tot leraar Basisonderwijs B Education in Primary Schools (age 4-12)	NL	voltijd / deeltijd	34808
B Opleiding tot leraar voortgezet onderwijs van de tweede graad in Aardrijkskunde B Teacher Education in Geography	NL	voltijd / deeltijd	35201
B Opleiding tot leraar voortgezet onderwijs van de tweede graad in Algemene Economie B Teacher Education in General Economics	NL	voltijd / deeltijd	35202
B Opleiding tot leraar voortgezet onderwijs van de tweede graad in Bedrijfseconomie B Teacher Education in Finance and Control	NL	voltijd / deeltijd	35203
B Opleiding tot leraar voortgezet onderwijs van de tweede graad in Biologie B Teacher Education in Biology	NL	voltijd / deeltijd	35301
B Opleiding tot leraar voortgezet onderwijs van de tweede graad in Bouwkunde I en II B Teacher Education in Building Technology	NL	voltijd / deeltijd	35382
B Opleiding tot leraar voortgezet onderwijs van de tweede graad in Bouwtechniek I en II B Teacher Education in Construction Techniques	NL	voltijd / deeltijd	35383
B Opleiding tot leraar voortgezet onderwijs van de tweede graad in Consumptieve Techniek I en II B Teacher Education in Catering and Hospitality	NL	voltijd / deeltijd	35423
B Opleiding tot leraar voortgezet onderwijs van de tweede graad in Electrotechniek I en II B Teacher Education in Electrical Engineering	NL	voltijd / deeltijd	35384

OPLEIDING	TAAL	ONDERWIJSVORM	ISAT
B Opleiding tot leraar voortgezet onderwijs van de tweede graad in Engels <sup>49</sup> B Teacher Education in English	NL / EN	voltijd / deeltijd	35195
B Opleiding tot leraar voortgezet onderwijs van de tweede graad in Frans B Teacher Education in French	NL	voltijd / deeltijd	35196
B Opleiding tot leraar voortgezet onderwijs van de tweede graad in Geschiedenis B Teacher Education in History	NL	voltijd / deeltijd	35197
B Opleiding tot leraar voortgezet onderwijs van de tweede graad in Gezondheidszorg en Welzijn B Teacher Education in Welfare and Health Care	NL	voltijd / deeltijd	35388
B Opleiding tot leraar voortgezet onderwijs van de tweede graad in Grafische Techniek I en II B Teacher Education in Graphics Technology	NL	deeltijd	35484
B Opleiding tot leraar voortgezet onderwijs van de tweede graad in Maatschappijleer B Teacher Education in Social Studies	NL	voltijd / deeltijd	35411
B Opleiding tot leraar voortgezet onderwijs van de tweede graad in Mechanische Techniek I en II B Teacher Education in Mechanical Technology	NL	voltijd / deeltijd	35385
B Opleiding tot leraar voortgezet onderwijs van de tweede graad in Mens en Technologie B Teacher Education in Technology and Society	NL	voltijd / deeltijd	35208
B Opleiding tot leraar voortgezet onderwijs van de tweede graad in Motorvoertuigentechniek I en II B Teacher Education in Automotive Technology	NL	voltijd / deeltijd	35386
B Opleiding tot leraar voortgezet onderwijs van de tweede graad in Natuurkunde B Teacher Education in Physics	NL	voltijd / deeltijd	35261
B Opleiding tot leraar voortgezet onderwijs van de tweede graad in Nederlands B Teacher Education in Dutch	NL	voltijd / deeltijd	35198
B Opleiding tot leraar voortgezet onderwijs van de tweede graad in Pedagogiek B Teacher Education in Educational Theory: Philosophy of Education and Child Rearing	NL	voltijd / deeltijd	35204
B Opleiding tot leraar voortgezet onderwijs van de tweede graad in Scheikunde B Teacher Education in Chemics	NL	voltijd / deeltijd	35199
B Opleiding tot leraar voortgezet onderwijs van de tweede graad in Techniek B Teacher Education in Technology	NL	voltijd / deeltijd	35254
B Opleiding tot leraar voortgezet onderwijs van de tweede graad in Werktuigbouwkunde I en II B Teacher Education in Mechanical Engineering	NL	voltijd / deeltijd	35387
B Opleiding tot leraar voortgezet onderwijs van de tweede graad in Wiskunde B Teacher Education in Mathematics	NL	voltijd / deeltijd	35221
B Pedagogiek B Educational Therapy	NL	voltijd / deeltijd	35158
M Leraar Algemene Economie M Teacher Education in General Economics	NL	deeltijd	45275
M Leraar Engels M Teacher Education in English	NL	deeltijd	45262
M Leraar Frans M Teacher Education in French	NL	deeltijd	45266
M Leraar Geschiedenis M Teacher Education in History	NL	deeltijd	45267
M Leraar Nederlands M Teacher Education in Dutch	NL	deeltijd	45269
M Leraar Wiskunde M Teacher Education in Mathematics	NL	deeltijd	45263
M Pedagogiek M Educational Therapy	NL	deeltijd	44113
Centrum voor Nascholing <sup>50</sup>			
M Integraal Leiderschap voor Schoolleiders PO, VO en BVE -	NL	deeltijd	70045
M Professioneel Meesterschap -	NL	deeltijd	70132

48 De Engelse variant van de opleiding is een driejarig traject voor excellente studenten.

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

50 Centrum voor Nascholing Amsterdam (CNA) is een samenwerkingsverband in de vorm van een vennootschap onder firma (VOF) tussen de HvA en de UvA.

OPLEIDING	TAAL	ONDERWIJSVORM	ISAT
<b>Domein Techniek</b>			
B Aviation B Aviation	NL	voltijd	39225
B Bedrijfswiskunde B Mathematics and Applications	NL	voltijd	35168
B Bouwkunde B Architecture and Construction Engineering	NL	voltijd / deeltijd	34263
B Bouwtechnische Bedrijfskunde B Construction Management	NL	voltijd / deeltijd	34261
B Built Environment -	NL	voltijd	39280
B Civiele Techniek B Civil Engineering	NL	voltijd	34279
B Elektrotechniek B Electrical and Electronic Engineering	NL	voltijd	34267
B Engineering, Design and Innovation B Engineering, Design & Innovation	NL	voltijd / deeltijd	39240
B Forensisch Onderzoek B Forensic Science	NL	voltijd	34112
B Logistiek en Economie B Logistics Management (Economics)	NL	voltijd	34436
B Logistiek en Technische Vervoerskunde B Logistics Management (Engineering)	NL	voltijd / deeltijd	34390
B Maritiem Officier B Maritime Officer	NL	voltijd	34384
B Technische Bedrijfskunde B Industrial Engineering & Management	NL	voltijd / deeltijd	34421
M Master in Structural Engineering M Master in Structural Engineering	NL	deeltijd	70174



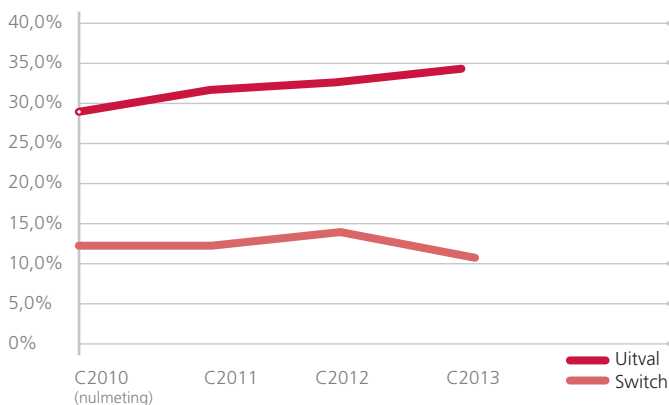
## PRESTATIEAFSPRAKEN

Deze bijlage is – in aansluiting op hetgeen in hoofdstuk 1.2 (Profiel en prestatieafspraken) van dit jaarverslag reeds is opgenomen – een rapportage over de prestatieafspraken die de HvA met het ministerie van OCW heeft gemaakt. Ondanks het feit dat de hogeschool alle afgesproken maatregelen heeft getroffen, blijven de prestaties in het bijzonder voor wat betreft uitval en bachelorrendement achter bij de afspraken. Hierbij speelt de keuze van de hogeschool voor kwaliteit boven kwantiteit mede een rol. In samenspraak met de andere Randstedelijke hogescholen heeft de HvA een onderzoeksinstituut ingericht om de ontwikkelingen te begrijpen en te verklaren, maar ook om te leren van elkaars interventies. Tevens heeft de HvA besloten tot de opzet van een Community College en de instelling van een lectoraat Beroepsonderwijs, mede om de aansluiting van mbo en hbo te verbeteren.

### Uitval en switch

De uitval onder propedeusestudenten die in het studiejaar 2013-2014 zijn gestart met een voltijd bacheloropleiding is 33,9 procent en ligt hiermee boven de afspraak van 30,0 procent voor 2015. Het percentage voltijd bachelorstudenten in studiejaar 2013-2014 dat switcht naar een andere opleiding binnen de HvA is daarentegen met 11,0 procent lager dan afgelopen jaren en ligt hiermee bovendien onder de streefwaarde van (maximaal) 12,0 procent (voor studiejaar 2014-2015).

### UITVAL EN SWITCH

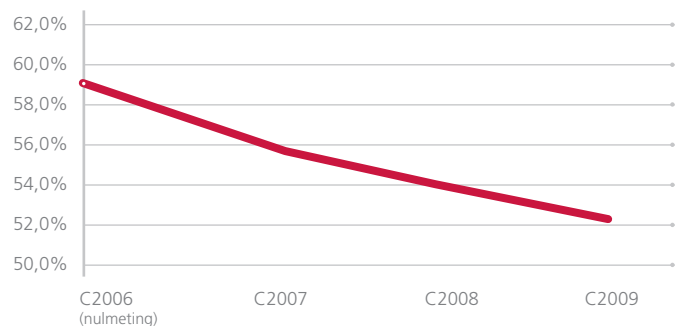


Om de uitval en switch onder studenten (verder) te beperken zet de HvA onder meer in op een verdere verbetering van de studievoorzichting, gericht op het geven van een reëel beeld van de opleiding, het beroep en het arbeidsmarktperspectief. Daarnaast zijn alle aankomende studenten verplicht om deel te nemen aan de studiekeuzecheck (met een reële onderwijsinspanning en toetsing), op basis waarvan zij een gericht studieadvies ontvangen. Andere maatregelen betreffen de intensivering van de studentbegeleiding en de verbetering van de roostering en studeerbaarheid van het onderwijs. Op die manier probeert de HvA de stijgende trend in uitval ten goede te keren en het aantal switchende studenten verder te beperken.

### Bachelorrendement

Het bachelorrendeent is gedaald van 58,8 procent (cohort 2006) naar 52,7 procent (cohort 2009). Dit betekent dat het bachelorrendement momenteel lager is dan de afgesproken doelstelling 2015. Bovendien is er – zoals in onderstaande grafiek zichtbaar is – sprake van een dalende trend in de meerjarencijfers van het bachelorrendement.

### BACHELORRENDEMENT



Om het tij te keren en het bachelorrendement te verhogen kiest de HvA ervoor om de oriënterende en selecterende functie van de propedeuse verder te versterken. Daarnaast heeft de hogeschool zich het afgelopen jaar actief ingezet – onder meer via het programma Slim – om de studeerbaarheid en robuustheid van het onderwijs te verstevigen. Eerder getroffen maatregelen om het bachelorrendement te verhogen, zoals het vaststellen van een HvA-breed toetsbeleid, het verhogen van de onderwijsintensiteit (contacturen) en het handhaven van het aangescherpte bindend studieadvies (BSA), blijven onverminderd van kracht.

### Excellentie in propedeuse en hoofdfase

De deelname aan excellentieprogramma's is in de propedeuse 3,8 procent (cohort 2012) en in de hoofdfase 2,8 procent (hoofdfase cohort 2012). Op basis van de verwachte instroom van de intracurriculaire excellentieprogramma's en de verduurzaming van de bijzondere onderwijsprogramma's (middels het programma Slim) is de prognose dat de doelstellingen voor de propedeuse en hoofdfase in 2015 (5,0 respectievelijk 6,0 procent) gehaald gaan worden. Daarbij dient voor wat betreft de excellentie in de hoofdfase een kleine aanpassing te worden doorgevoerd in de meetmethode. In de prestatieafspraken is als referentiecohort voor 2015 het hoofdfasecohort 2014 opgenomen. Studenten kunnen echter gedurende de gehele hoofdfase een excellentieprogramma volgen. Het hoofdfasecohort 2014 heeft in 2015 nog maar een jaar de gelegenheid gehad een excellentieprogramma te volgen, terwijl de praktijk leert dat de meeste studenten dit later doen. In lijn met de doelstelling van de prestatieafspraken en het excellentiebeleid van de HvA zal daarom voortaan worden uitgegaan van het hoofdfasecohort 2012 als referentiecohort voor 2015.

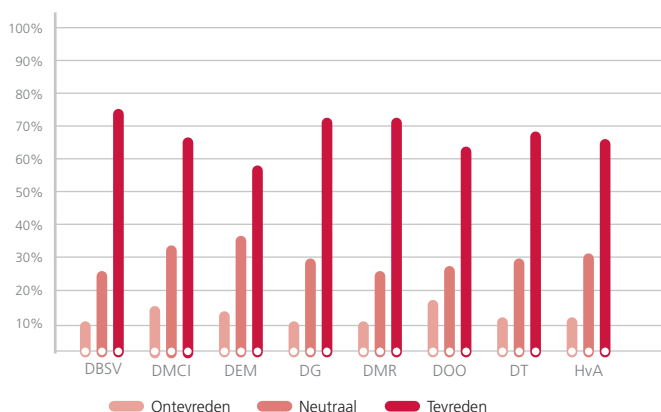
### Instellingstoets Kwaliteitszorg

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. De positieve uitslag betekent dat de HvA zich op een juiste wijze inzet voor de verbetering van haar opleidingen en dat er sprake is van voldoende interne kwaliteitscontrole. De NVAO heeft een aantal aanbevelingen gedaan waarmee de HvA in de afgelopen periode aan de slag is gegaan.

### Studentenoordeel

Het aandeel respondenten (voltijd bachelorstudenten) van de HvA dat een 4 of 5 scoort op de vraag "Hoe tevreden ben je over je studie in het algemeen?" uit de Nationale Studenten Enquête (NSE) 2014 is 64,9 procent. Onderstaande grafiek is een weergave van de procentuele verdeling van het aantal respondenten uitgesplitst naar de categorieën ontevreden, neutraal en tevreden<sup>51</sup> per domein en voor de HvA als geheel.

### PROCENTUELE VERDELING RESPONDENTEN "HOE TEVREDEN BEN JE OVER JE STUDIE IN HET ALGEMEEN"

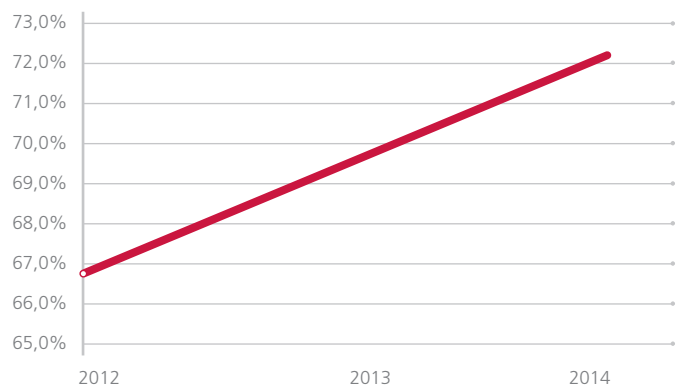


In de prestatieafspraken met het ministerie van OCW heeft de HvA afgesproken het aandeel studenten dat een 4 of 5 scoort te consolideren op 65 procent. De tevredenheid van de studenten is in 2014 onder deze streefwaarde gezakt (64,9 procent) en is bovendien gedaald ten opzichte van de nulmeting (65,8 procent). De belangrijkste oorzaken hiervoor zijn de ontevredenheid over de roostering, de studieplekken en de informatievoorziening. Om de tevredenheid van studenten te verhogen zet de HvA naast de al eerder genoemde intensivering van de studentbegeleiding in op het tijdig bekend maken van de studieroosters en resultaten van toetsen en beoordelingen. Verder wordt extra aandacht besteed aan het verbeteren van de communicatie tussen opleidingen en studenten in het algemeen en over de uitkomsten van onderwijs-evaluaties in het bijzonder. Wat betreft de ontevredenheid over de roostering zijn er hogeschoolbrede uitgangspunten geformuleerd, die ertoe moeten leiden dat de ervaren problemen snel afnemen. Daarnaast wordt er een projectmanager Roostering aangesteld die de opdracht krijgt om de roosterproblematiek ter hand te nemen.

### Docentkwaliteit

Het percentage docenten met een masterdiploma is het afgelopen jaar verder toegenomen tot 72,3 procent. Hiermee is de afgesproken doelstelling van 72,0 procent reeds behaald. Dat neemt niet weg dat de HvA actief blijft inzetten op een verdere verhoging van de docentkwaliteit. 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).

### PROCENTUELE VERDELING DOCENTEN MET EEN MASTERDIPLOMA



### Onderwijsintensiteit

Afgesproken is dat in 2015 alle opleidingen over minimaal twaalf contacturen in de propedeuse beschikken. Uit de evaluatie is gebleken dat dit nog niet in alle Onderwijs- en Examenregelingen (OER-en) eenduidig en volledig was gebeurd. Afgelopen jaar zijn daarop de contacturen voor het eerst in de OER van alle opleidingen opgenomen. Het aantal contacturen wordt met ingang van het studiejaar 2015-2016 eveneens in alle studiegidsen opgenomen. Vandaar dat in de opgave van de contacturen over 2014 'nader te bepalen' staat opgenomen.

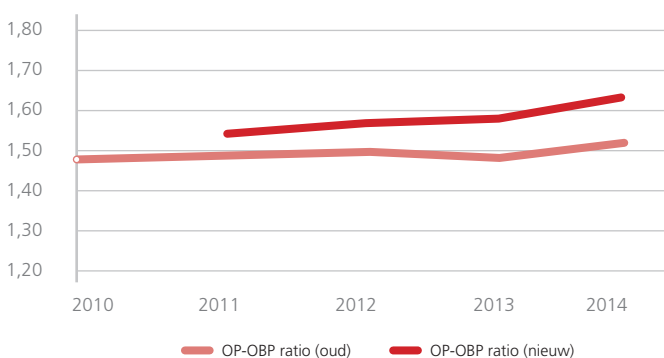
### Indirecte kosten

In nauw overleg met de Review Commissie Hoger Onderwijs en Onderzoek heeft de HvA besloten de meetmethode voor de ratio OP / OBP aan te passen en daarmee in lijn te brengen met de oorspronkelijke doelstelling van deze ratio. De aanpassing komt erop neer dat de functies onderzoeker, en onderwijs- en onderzoeksmedewerker – die direct ten dienste staan van het onderwijs en onderzoek – voortaan tot het OP gerekend worden, daar waar zij voorheen intern (onterecht) tot OBP werden gerekend. Gezien het feit dat het hier functies betreft die ook ten tijde van de nulmeting (2011) in gebruik waren, moet de nieuwe meetmethode met terugwerkende kracht worden doorgevoerd. Dit betekent een aanpassing van de originele nulmeting en daarmee ook van de afgesproken streefwaarde voor 2015. Daar waar de nulmeting volgens de oude meetmethode was vastgesteld

op 1,49 en de streefwaarde voor 2015 op 1,60, moet dat volgens de nieuwe meetmethode 1,55 respectievelijk 1,66 zijn (een gelijke ophoging van 0,06). In onderstaande grafiek zijn voor de volledigheid beide meetmethodes (oud en nieuw) weergegeven. In volgende jaarverslagen zal uitsluitend nog gebruik worden gemaakt van de nieuwe meetmethode.

Uit onderstaande grafiek blijkt dat de ratio OP / OBP ten opzichte van de nulmeting is gestegen. Uitgaande van de nieuwe meetmethode is de ratio van 2014 (1,63) ten opzichte van vorig jaar met 0,06 gestegen. Wel ligt de waarde nog altijd onder de streefwaarde voor 2015 (1,66). De verwachting is echter dat met de met het nieuwe Instellingsplan 2015-2020 ingezette koers op een docent-studentratio van 1:25, meer massa in het onderzoek, en een efficiëntere inrichting van de ondersteunende organisatie ten faveure van het primaire proces, de streefwaarde voor 2015 wel degelijk haalbaar is.

### OP-OBP-RATIO



### *Kennisontwikkeling*

Over de afgelopen jaren is er een toename van het aantal wetenschappelijke publicaties en publicaties in vaktijdschriften waarneembaar. Waar dit aantal in 2011 (nulmeting) nog op 423 lag, is dat inmiddels uitgegroeid tot 624. De toename van het aantal publicaties is een direct gevolg van de toenemende focus op onderzoek binnen de HvA en de daaraan gerelateerde geleidelijke toename van het aantal lectoren en onderzoekers sinds 2010. Met de ontwikkeling van het strategische onderzoeksbeleid in 2014 brengt de HvA bovendien verdere focus en massa aan door het onderzoek onder te brengen in domeinspecifieke kenniscentra en domeinoverstijgende speerpunten. Tevens wordt het aantal onderzoekers in de komende jaren verder uitgebreid (massa).

## STUDENTENAANTALLEN<sup>52</sup>

### *Instroom studenten uitgesplitst naar domein*

(peildatum 1 september)

De verdeling van ingestroomde studenten uitgesplitst naar domein.

DOMEIN	2013	2014
	#	#
Domein Bewegen, Sport en Voeding	899	747
Domein Digitale Media en Creatieve Industrie	2.512	2.405
Domein Economie en Management	4.284	3.481
Domein Gezondheid	1.236	1.061
Domein Maatschappij en Recht	2.832	2.466
Domein Onderwijs en Opvoeding	2.323	1.844
Domein Techniek	2.106	1.939
<b>Totaal</b>	<b>16.192</b>	<b>13.943</b>

### *Ingeschreven studenten uitgesplitst naar vooropleiding*

(peildatum 1 september)

De verdeling van het totaal aantal ingeschreven studenten uitgesplitst naar vooropleiding.

VOOROPLEIDING	2013	2014
	#	#
VWO	5.055	4.872
HAVO	26.222	26.250
WO	83	56
HBO	1.830	2.570
MBO	14.511	14.288
21PL <sup>53</sup>	58	37
BUIT <sup>54</sup>	799	298
OVG <sup>55</sup>	547	251
<b>Totaal</b>	<b>49.105</b>	<b>48.622</b>

### *Ingeschreven studenten uitgesplitst naar onderwijsvorm*

(peildatum 1 september)

De verdeling van het totaal aantal ingeschrevenstudenten uitgesplitst naar onderwijsvorm.

ONDERWIJSVORM	2013	2014
	#	#
Voltijd	42.666	42.680
Deeltijd	5.011	4.793
Duaal	1.421	1.159
<b>Totaal</b>	<b>49.105</b>	<b>48.622</b>

# STUDIESUCCESS

## Uitval en switch uitgesplitst naar domein en opleiding

(peildatum instroomcohort 2009 t/m 2011: 30 september / peildatum instroomcohort 2012 t/m 2013: 1 oktober)

De verdeling van het aantal voltijd bachelorstudenten (eerstejaars ho) per instroomcohort dat na een jaar uitvalt<sup>56</sup> of switcht<sup>57</sup> uitgesplitst naar domein en opleiding. De percentages zijn berekend op basis van het totaal aantal ingestroomde voltijd bachelorstudenten van de HvA in het betreffende instroomcohort.<sup>58</sup>

OPLEIDINGEN		INSTROOMCOHORT 2009			INSTROOMCOHORT 2010			INSTROOMCOHORT 2011			INSTROOMCOHORT 2012			INSTROOMCOHORT 2013		
ISAT	NAAM OPLEIDING	INSTROOM	UITVAL	SWITCH	INSTROOM	UITVAL	SWITCH	INSTROOM	UITVAL	SWITCH	INSTROOM	UITVAL	SWITCH	INSTROOM	UITVAL	SWITCH
		#	%	%	#	%	%	#	%	%	#	%	%	#	%	%
<b>Domein Bewegen, Sport en Voeding</b>																
34579	B Voeding en Diëtetiek	144	20	11	137	38	10	136	28	10	161	34	8	232	41,4	4,3
34599	B Sport, Management en Ondernemen	179	24	5	190	21	5	195	27	6	212	26	6	212	26,4	2,4
35025	B Opleiding tot leraar vo van de eerste graad in Lichamelijke Opvoeding	215	30	3	221	37	4	228	41	7	221	38	5	219	45,7	5,5
<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>663</b>	<b>38,0</b>	<b>4,1</b>
<b>Domein Digitale Media en Creatieve Industrie</b>																
34092	B Communication and Multimedia Design	242	38	9	209	24	8	222	35	10	211	35	10	275	31,3	8,0
34105	B Media, Informatie en Communicatie	560	24	7	613	24	5	702	17	3	688	26	10	570	32,6	8,9
34254	B Technische Commerciële Confectiekunde	236	36	4	264	30	3	301	33	4	315	33	5	362	35,6	3,3
34405	B Communicatie <sup>59</sup>	-	-	-	-	-	-	-	-	-	99	30	16	195	35,9	11,8
34475	B Technische Informatica	77	32	9	53	30	17	60	30	33	42	31	17	31	12,9	12,9
34479	B Informatica	252	55	10	197	27	14	267	28	15	263	33	13	277	26,0	13,4
39118	B Business IT & Management <sup>60</sup>	-	-	-	-	-	-	-	-	-	57	19	25	99	24,2	20,2
<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>1.675</b>	<b>30</b>	<b>10</b>	<b>1.809</b>	<b>31,6</b>	<b>9,3</b>
<b>Domein Economie en Management</b>																
34041	B Trade management gericht op Azië	92	27	9	93	26	26	91	27	22	68	37	16	122	32,0	18,9
34139	B Bedrijfskunde MER	297	29	14	278	28	18	249	31	14	265	30	21	177	20,9	16,9
34140	B Fiscaal recht en Economie	46	48	28	43	49	19	72	29	40	91	35	37	104	43,3	24,0
34401	B Bedrijfseconomie	425	29	16	405	26	23	481	33	22	423	36	22	442	36,2	21,9
34402	B Commerciële Economie	829	35	11	777	29	12	750	34	13	654	32	16	735	36,1	8,8
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	185	37,8	29,2

52 Met ingang van 2013 worden de studentenaantallen in het jaarverslag berekend op basis van de van DUO ontvangen (voorlopige) bekostigingsgegevens uit het Basis Register Onderwijs HO (Bron HO), en niet langer direct vanuit de eigen studentenadministratie, zoals in voorgaande jaarverslagen gebeurde. Ook de peildatum voor de aantallen is verschoven van 30 september naar 1 oktober. Dit maakt de vergelijking van studentenaantallen met de jaren vóór 2013 niet goed mogelijk en daarom zijn deze jaren dus niet is weergegeven.

53 Landelijke toelatingstoets voor het hbo.

54 Buitenlandse vooropleiding.

55 Overige vooropleidingen.

56 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.

57 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

58 Cijfers afkomstig uit 1 cijfer HO (1CHO) bestand.

59 B Communicatie is per studiejaar 2012-2013 verhuisd van Domein Economie en Management naar Domein Digitale Media en Creatieve Industrie.

60 B Business IT & Management is per studiejaar 2012-2013 verhuisd van Domein Economie en Management naar Domein Digitale Media en Creatieve Industrie.

OPLEIDINGEN		INSTROOMCOHORT 2009			INSTROOMCOHORT 2010			INSTROOMCOHORT 2011			INSTROOMCOHORT 2012			INSTROOMCOHORT 2013		
ISAT	NAAM OPLEIDING	INSTROOM	UITVAL	SWITCH	INSTROOM	UITVAL	SWITCH	INSTROOM	UITVAL	SWITCH	INSTROOM	UITVAL	SWITCH	INSTROOM	UITVAL	SWITCH
		#	%	%	#	%	%	#	%	%	#	%	%	#	%	%
34407	B International Business and Languages	137	36	15	132	35	20	132	33	18	176	35	16	236	35,2	13,1
34414	B Financial Services Management	84	31	30	54	31	22	70	34	24	53	30	32	69	42,0	20,3
34436	B Logistiek en Economie <sup>61</sup>	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	194	32,5	17,5
34936	B International Business and Management Studies	279	33	16	257	32	19	283	30	18	309	24	24	277	30,7	13,7
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>2.346</b>	<b>32</b>	<b>21</b>	<b>2.541</b>	<b>34,5</b>	<b>16,2</b>
<b>Domein Gezondheid</b>																
34560	B Opleiding tot Verpleegkundige	157	32	6	207	32	7	230	33	3	226	36	4	313	27,5	3,8
34570	B Opleiding tot Fysiotherapeut	325	27	7	317	28	7	347	26	11	276	24	7	305	20,0	7,2
34572	B Opleiding tot Oefentherapeut Mensendieck	34	15	9	46	20	9	80	25	3	84	26	4	97	12,4	10,3
34574	B Opleiding voor Ergotherapie	79	33	4	89	26	7	132	27	7	127	32	14	132	32,6	9,1
<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>847</b>	<b>23,8</b>	<b>6,6</b>
<b>Domein Maatschappij en Recht</b>																
34464	B Bestuurskunde / Overheidsmanagement	-	-	-	-	-	-	45	36	9	59	32	8	114	36,8	14,9
34507	B Toegepaste Psychologie	171	20	2	199	28	6	240	27	5	239	24	10	255	24,7	7,1
34610	B Culturele en Maatschappelijke Vorming	108	38	13	89	34	11	91	32	5	85	42	6	74	33,8	2,7
34616	B Maatschappelijk Werk en Dienstverlening	221	25	9	230	22	8	291	28	7	135	42	7	265	36,6	9,1
34617	B Sociaal Pedagogische Hulpverlening	192	26	1	249	21	4	262	26	5	304	23	5	368	23,9	5,4
34641	B Sociaal-Juridische Dienstverlening	219	28	11	188	26	8	256	31	10	240	31	18	257	30,0	14,0
39205	B HBO-Rechten	425	35	15	437	39	10	459	41	13	447	49	15	550	42,2	16,4
<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>1.509</b>	<b>35</b>	<b>11</b>	<b>1.883</b>	<b>33,1</b>	<b>11,0</b>
<b>Domein Onderwijs en Opvoeding</b>																
34808	B Opleiding tot leraar Basisonderwijs	161	54	8	111	35	8	171	25	9	162	36	12	184	48,9	9,8
35158	B Pedagogiek	174	43	7	158	35	6	198	36	5	203	40	9	233	32,6	6,0
35195	B Opleiding tot leraar vo van de tweede graad in Engels	119	50	12	110	53	13	125	66	13	138	59	7	184	52,2	9,2
35196	B Opleiding tot leraar vo van de tweede graad in Frans	10	70	10	12	50	17	10	40	10	19	47	5	26	46,2	11,5

OPLEIDINGEN		INSTROOMCOHORT 2009			INSTROOMCOHORT 2010			INSTROOMCOHORT 2011			INSTROOMCOHORT 2012			INSTROOMCOHORT 2013		
ISAT	NAAM OPLEIDING	INSTROOM	UITVAL	SWITCH	INSTROOM	UITVAL	SWITCH	INSTROOM	UITVAL	SWITCH	INSTROOM	UITVAL	SWITCH	INSTROOM	UITVAL	SWITCH
		#	%	%	#	%	%	#	%	%	#	%	%	#	%	%
35197	B Opleiding tot leraar vo van de tweede graad in Geschiedenis	82	40	17	73	48	15	77	60	10	97	46	8	85	63,5	10,6
35198	B Opleiding tot leraar vo van de tweede graad in Nederlands	25	44	20	31	52	13	33	39	15	30	43	13	24	75,0	16,7
35199	B Opleiding tot leraar vo van de tweede graad in Scheikunde	3	33	33	4	0	50	9	67	0	7	14	29	7	28,6	28,6
35201	B Opleiding tot leraar vo van de tweede graad in Aardrijkskunde	13	15	15	21	33	10	26	54	8	22	27	5	25	52,0	16,0
35202	B Opleiding tot leraar vo van de tweede graad in Algemene Economie	15	7	20	19	32	11	15	33	7	17	29	12	24	33,3	16,7
35203	B Opleiding tot leraar vo van de tweede graad in Bedrijfseconomie	2	50	0	2	100	0	1	0	0	3	33	0	3	33,3	0,0
35204	B Opleiding tot leraar vo van de tweede graad in Pedagogiek	5	60	0	6	50	17	8	13	25	2	50	0	2	50,0	0,0
35208	B Opleiding tot leraar vo van de tweede graad in Mens en Technologie	-	-	-	-	-	-	1	100	0	1	0	0	-	-	-
35221	B Opleiding tot leraar vo van de tweede graad in Wiskunde	14	29	21	16	44	19	19	47	11	12	25	25	25	28,0	16,0
35254	B Opleiding tot leraar vo van de tweede graad in Techniek	-	-	-	3	0	0	-	-	-	2	50	0	2	50,0	50,0
35261	B Opleiding tot leraar vo van de tweede graad in Natuurkunde	5	0	20	6	67	0	5	40	20	7	43	0	6	66,7	0,0
35301	B Opleiding tot leraar vo van de tweede graad in Biologie	15	53	13	23	30	0	28	46	4	27	22	4	26	30,8	3,8
35388	B Opleiding tot leraar vo van de tweede graad in Gezondheidszorg en Welzijn	5	0	0	11	27	0	11	45	0	12	33	0	15	13,3	0,0
35411	B Opleiding tot leraar vo van de tweede graad in Maatschappijleer	27	56	19	22	59	9	26	58	15	31	52	6	36	63,9	2,8
35423	B Opleiding tot leraar vo van de tweede graad in Consumptieve Techniek I en II	4	25	0	3	33	0	9	11	0	10	20	0	2	50,0	0,0
<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>909</b>	<b>45,9</b>	<b>9,0</b>

61 B Logistiek en Economie is per studiejaar 2012-2013 verhuisd van Domein Economie en Management naar Domein Techniek.

OPLEIDINGEN		INSTROOMCOHORT 2009			INSTROOMCOHORT 2010			INSTROOMCOHORT 2011			INSTROOMCOHORT 2012			INSTROOMCOHORT 2013		
ISAT	NAAM OPLEIDING	INSTROOM	UITVAL	SWITCH	INSTROOM	UITVAL	SWITCH	INSTROOM	UITVAL	SWITCH	INSTROOM	UITVAL	SWITCH	INSTROOM	UITVAL	SWITCH
		#	%	%	#	%	%	#	%	%	#	%	%	#	%	%
<b>Domein Techniek</b>																
34112	B Forensisch Onderzoek	51	29	6	62	26	3	56	38	2	57	21	4	56	28,6	5,4
34261	B Bouwtechnische Bedrijfskunde	82	24	12	79	19	18	97	38	15	65	26	15	64	18,8	9,4
34263	B Bouwkunde	265	24	9	238	25	13	208	31	10	196	22	14	185	21,6	9,2
34267	B Elektrotechniek	58	24	7	65	17	18	53	26	19	75	29	24	70	34,3	8,6
34279	B Civiele Techniek	84	21	25	71	24	21	68	26	19	80	29	15	91	31,9	8,8
34384	B Maritiem Officier	27	19	4	42	31	2	41	44	0	52	33	13	50	30,0	2,0
34390	B Logistiek en Technische Vervoerskunde	86	26	14	62	37	15	106	38	15	128	34	13	158	39,2	10,8
34421	B Technische Bedrijfskunde	66	30	6	64	22	16	86	33	26	85	26	18	109	33,9	15,6
34436	B Logistiek en Economie	-	-	-	-	-	-	-	-	-	70	37	9	104	30,8	17,3
35168	B Bedrijfskundige	27	11	22	32	38	6	39	36	13	41	32	12	76	34,2	19,7
39225	B Aviation	343	38	14	323	34	20	326	34	17	328	30	18	276	36,6	8,0
39240	B Engineering, Design and Innovation	169	40	9	174	28	8	249	32	9	251	31	10	262	40,5	12,2
<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>1.501</b>	<b>33,3</b>	<b>10,8</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>	<b>10.153</b>	<b>33,9</b>	<b>11,0</b>



**Bachelorrendement uitgesplitst naar domein en opleiding**

(peildatum instroomcohort 2005 t/m 2007: 30 september / peildatum instroomcohort 2008 t/m 2009: 1 oktober)

De verdeling van het aantal voltijd bachelorherinschrijvers en het bachelorrendement<sup>62</sup> uitgesplitst naar domein en opleiding. De percentages zijn berekend op basis van het totaal aantal voltijd bachelorherinschrijvers van de HvA in het betreffende instroomcohort.<sup>63</sup>

OPLEIDINGEN		INSTROOMCOHORT 2005		INSTROOMCOHORT 2006		INSTROOMCOHORT 2007		INSTROOMCOHORT 2008		INSTROOMCOHORT 2009	
ISAT	NAAM OPLEIDING	HER-INSCHUIVERS	DIPLOMA NA 5 JR.	HER-INSCHUIVERS	DIPLOMA NA 5 JR.	HER-INSCHUIVERS	DIPLOMA NA 5 JR.	HER-INSCHUIVERS	DIPLOMA NA 5 JR.	HER-INSCHUIVERS	DIPLOMA NA 5 JR.
		#	%	#	%	#	%	#	%	#	%
<b>Domein Bewegen, Sport en Voeding</b>											
34579	B Voeding en Diëtetiek	113	87	75	80	90	76	88	76	115	72
34599	B Sport, Management en Ondernemen	87	77	118	69	112	62	116	58	136	58
35025	B Opleiding tot leraar vo van de eerste graad in Lichamelijke Opvoeding	122	70	129	79	140	74	157	66	150	57
<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>	<b>401</b>	<b>62</b>
<b>Domein Digitale Media en Creatieve Industrie</b>											
34092	B Communication and Multimedia Design	124	64	146	68	113	51	135	54	150	41
34105	B Media, Informatie en Communicatie	283	64	413	59	586	53	512	54	425	54
34254	B Technische Commerciële Confectiekunde	217	74	179	73	175	70	164	71	148	70
34405	B Communicatie <sup>64</sup>	-	-	-	-	-	-	49	59	45	47
34475	B Technische Informatica	58	66	39	41	57	61	52	46	52	56
34479	B Informatica	192	65	158	62	112	34	105	31	114	50
39118	B Business IT & Management <sup>65</sup>	-	-	-	-	-	-	25	32	22	45
<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>	<b>956</b>	<b>54</b>
<b>Domein Economie en Management</b>											
34041	B Trade management gericht op Azië	79	39	94	33	82	27	61	43	68	22
34139	B Bedrijfskunde MER	168	57	199	58	237	47	224	43	210	45
34140	B Fiscaal recht en Economie	9	44	21	33	25	48	23	35	24	38
34401	B Bedrijfsconomie	182	45	243	45	233	42	292	37	298	42
34402	B Commerciële Economie	473	60	552	53	584	52	581	48	539	43
34405	B Communicatie	29	38	31	48	35	49	-	-	-	-
34406	B Accountancy	72	33	104	39	86	37	123	33	115	42
34407	B International Business and Languages	63	37	88	41	81	35	72	40	87	39

62 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.

63 Cijfers afkomstig uit 1 cijfer HO (1CHO) bestand.

64 B Communicatie is per studiejaar 2012-2013 verhuisd van Domein Economie en Management naar Domein Digitale Media en Creatieve Industrie.

65 B Business IT &amp; Management is per studiejaar 2012-2013 verhuisd van Domein Economie en Management naar Domein Digitale Media en Creatieve Industrie.

66 B Logistiek en Economie is per studiejaar 2012-2013 verhuisd van Domein Economie en Management naar Domein Techniek.

OPLEIDINGEN		INSTROOMCOHORT 2005		INSTROOMCOHORT 2006		INSTROOMCOHORT 2007		INSTROOMCOHORT 2008		INSTROOMCOHORT 2009	
ISAT	NAAM OPLEIDING	HER-INSCHUIVERS		HER-INSCHUIVERS		HER-INSCHUIVERS		HER-INSCHUIVERS		HER-INSCHUIVERS	
		#	DIPLOMA NA 5 JR. %	#	DIPLOMA NA 5 JR. %	#	DIPLOMA NA 5 JR. %	#	DIPLOMA NA 5 JR. %	#	DIPLOMA NA 5 JR. %
34414	B Financial Services Management	34	53	51	49	46	41	38	39	58	31
34436	B Logistiek en Economie <sup>65</sup>	37	54	49	59	35	69	-	-	-	-
34609	B Human Resource Management	83	72	109	74	94	65	108	68	83	64
34936	B International Business and Management Studies	131	39	133	49	138	42	158	44	187	40
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>1.669</b>	<b>42</b>
<b>Domein Gezondheid</b>											
34560	B Opleiding tot Verpleegkundige	102	76	101	79	102	64	115	71	107	64
34570	B Opleiding tot Fysiotherapeut	170	76	250	72	224	69	264	80	236	82
34572	B Opleiding tot Oefentherapeut Mensendieck	9	89	15	73	17	88	17	82	28	75
34574	B Opleiding voor Ergotherapie	69	78	56	71	52	92	41	95	53	70
<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>424</b>	<b>76</b>
<b>Domein Maatschappij en Recht</b>											
34507	B Toegepaste Psychologie	-	-	-	-	-	-	-	-	136	53
34610	B Culturele en Maatschappelijke Vorming	77	58	58	48	66	45	47	40	67	49
34616	B Maatschappelijk Werk en Dienstverlening	145	78	156	76	128	77	138	83	166	66
34617	B Sociaal Pedagogische Hulpverlening	159	68	205	68	199	76	174	66	142	75
34641	B Sociaal-Juridische Dienstverlening	118	70	129	65	135	61	116	66	157	59
39205	B HBO-Rechten	210	47	226	46	212	50	214	42	277	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>945</b>	<b>56</b>
<b>Domein Onderwijs en Opvoeding</b>											
34808	B Opleiding tot leraar Basisonderwijs	150	47	151	50	116	39	109	39	74	45
35158	B Pedagogiek	89	72	87	66	89	71	92	61	100	71
35195	B Opleiding tot leraar vo van de tweede graad in Engels	53	38	74	39	60	42	53	30	59	34
35196	B Opleiding tot leraar vo van de tweede graad in Frans	6	17	15	47	8	38	6	33	3	33
35197	B Opleiding tot leraar vo van de tweede graad in Geschiedenis	36	53	34	26	38	29	36	36	49	35

OPLEIDINGEN		INSTROOMCOHORT 2005		INSTROOMCOHORT 2006		INSTROOMCOHORT 2007		INSTROOMCOHORT 2008		INSTROOMCOHORT 2009	
		HER- INSCHUVERS #	DIPLOMA NA 5 JR. %	HER- INSCHUVERS #	DIPLOMA NA 5 JR. %	HER- INSCHUVERS #	DIPLOMA NA 5 JR. %	HER- INSCHUVERS #	DIPLOMA NA 5 JR. %	HER- INSCHUVERS #	DIPLOMA NA 5 JR. %
ISAT	NAAM OPLEIDING										
35198	B Opleiding tot leraar vo van de tweede graad in Nederlands	15	47	17	53	19	32	7	43	14	57
35199	B Opleiding tot leraar vo van de tweede graad in Scheikunde	5	20	7	57	-	-	3	33	2	-
35201	B Opleiding tot leraar vo van de tweede graad in Aardrijkskunde	2	-	10	50	-	-	6	67	11	45
35202	B Opleiding tot leraar vo van de tweede graad in Algemene Economie	11	55	10	20	6	67	4	25	14	21
35203	B Opleiding tot leraar vo van de tweede graad in Bedrijfseconomie	5	40	-	-	1	100	-	-	1	-
35204	B Opleiding tot leraar vo van de tweede graad in Pedagogiek	6	67	4	-	5	40	3	33	2	100
35221	B Opleiding tot leraar vo van de tweede graad in Wiskunde	13	31	7	43	9	33	10	50	10	50
35254	B Opleiding tot leraar vo van de tweede graad in Techniek	2	50	-	-	-	-	1	-	-	-
35261	B Opleiding tot leraar vo van de tweede graad in Natuurkunde	4	25	4	75	8	25	3	33	5	40
35301	B Opleiding tot leraar vo van de tweede graad in Biologie	11	36	14	36	10	60	9	44	7	29
35383	B Opleiding tot leraar vo van de tweede graad in Bouwtechniek I en II	-	-	1	-	-	-	-	-	-	-
35384	B Opleiding tot leraar vo van de tweede graad in Elektrotechniek I en II	-	-	-	-	1	100	-	-	-	-
35385	B Opleiding tot leraar vo van de tweede graad in Mechanische Techniek I en II	1	-	-	-	1	-	-	-	-	-
35388	B Opleiding tot leraar vo van de tweede graad in Gezondheidszorg en Welzijn	-	-	-	-	1	100	9	78	5	60
35411	B Opleiding tot leraar vo van de tweede graad in Maatschappijleer	10	40	14	36	10	50	5	20	12	33

OPLEIDINGEN		INSTROOMCOHORT 2005		INSTROOMCOHORT 2006		INSTROOMCOHORT 2007		INSTROOMCOHORT 2008		INSTROOMCOHORT 2009	
ISAT	NAAM OPLEIDING	HER-INSCHUIVERS	DIPLOMA NA 5 JR.	HER-INSCHUIVERS	DIPLOMA NA 5 JR.	HER-INSCHUIVERS	DIPLOMA NA 5 JR.	HER-INSCHUIVERS	DIPLOMA NA 5 JR.	HER-INSCHUIVERS	DIPLOMA NA 5 JR.
		#	%	#	%	#	%	#	%	#	%
35423	B Opleiding tot leraar vo van de tweede graad in Consumptieve Techniek I en II	2	100	4	25	1	100	1	-	3	-
<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>	<b>371</b>	<b>47</b>
<b>Domein Techniek</b>											
34112	B Forensisch Onderzoek	17	88	45	64	39	82	47	62	36	64
34261	B Bouwtechnische Bedrijfskunde	74	65	76	64	105	51	106	58	62	56
34263	B Bouwkunde	137	63	153	71	187	71	152	65	201	64
34267	B Elektrotechniek	73	75	59	64	48	69	62	60	44	48
34279	B Civiele Techniek	35	69	33	67	47	62	48	52	66	56
34384	B Maritiem Officier	24	79	22	73	15	67	15	60	22	59
34390	B Logistiek en Technische Vervoerskunde	49	65	48	52	70	67	71	56	64	66
34421	B Technische Bedrijfskunde	45	58	47	57	64	56	58	41	46	48
34436	B Logistiek en Economie	-	-	-	-	-	-	27	48	32	44
35168	B Bedrijfskundige	14	79	21	52	20	55	21	71	24	63
39225	B Aviation	108	60	99	46	139	52	156	46	215	47
39240	B Engineering, Design and Innovation	64	52	55	51	72	44	85	48	101	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>913</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>	<b>5.679</b>	<b>53</b>

# LECTOREN

## Lectoren

(peildatum 31-12-2014)

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

LECTOR	DOMEIN	LECTORAAT	STARTDATUM
prof. dr. H.M. Toussaint	DBSV	Bewegingswetenschappen	01-01-03
dr. ir. P.J.M. Weijs	DBSV	Gewichtsmanagement	01-01-09
dr. J.W. Janssens	DBSV	Sportbusiness development	01-04-09
dr. J.H. Stubbe	DBSV	Sportzorg	22-04-13
dr. M.G.M. Meerman	DEM	Gedifferentieerd HRM	01-04-04
dr. W. van Winden	DEM	Amsterdamse kenniseconomie	01-04-08
dr. J.W.M. de Wit	DEM	Internationalisering van onderwijs	17-08-09
dr. J.W.J. Weltevreden	DEM	Online ondernemen	01-04-10
dr. F.J. de Graaf	DEM	Corporate governance	01-04-13
dr. W.J.M. Scholte op Reimer	DG	Evidence based nursing	01-06-07
dr. R.H.H. Engelbert	DG	Patiënten met complexe zorgproblematiek	01-01-08
dr. B. Visser	DG	Oefentherapie	14-06-11
dr. ir. M.H. Kwekkeboom	DMR	Community care	01-01-10
dr. L. Boendermaker	DMR	Implementatie in de jeugdzorg	01-02-10
prof. dr. R.C.H. van Otterlo <sup>67</sup>	DMR	Legal management	01-11-10
dr. A.J.M. Straathof	DMR	Management van cultuurverandering	11-11-10
dr. R. van Geuns	DMR	Armoede en participatie	01-04-12
dr. J. Metz	DMR	Youth spot	01-10-12
dr. M. Stam	DMR	Outreaching werken en innoveren	01-10-12
dr. E. Bos	DMR	Culturele en sociale dynamiek	01-12-13
dr. G.W. Lovink	DMCI	Netwerkcultuur	01-01-04
prof. dr. ir. B.J.A. Kröse	DMCI	Digital life	01-02-04
dr. ir. J. Henseler	DMCI	E-discovery	01-06-09
dr. G.J. van Bussel	DMCI	Digital archiving and compliance	01-01-12
dr. H.M.M. van Vliet	DMCI	Cross media	01-02-13
prof. dr. A.M. Schouten	DMCI	Game research	01-03-13
prof. dr. H.A.M. Daanen	DMCI	Fashion technology and research	01-09-13
dr. M. Snoek	DOO	Leren en innoveren	01-08-03
dr. E. van den Berg	DOO	Wetenschap en techniek	01-08-08
prof. dr. R.J. Oostdam	DOO	Maatwerk in leren en instructie	01-11-08
dr. A. Wilschut	DOO	Mens- en maatschappijvakken	01-01-12
prof. dr. R. Fukkink	DOO	Urban education	01-08-13
dr. D.A. van Damme	DT	Logistiek	01-09-03
ir. I.F. Oskam	DT	Technisch innoveren en ondernemen	01-02-07
dr. ir. J. Kluck	DT	Water in en om de stad	01-11-08
dr. ir. R.J. de Boer	DT	Aviation engineering	01-09-09
dr. C.J. de Poot	DT	Forensisch onderzoek	01-02-10
dr. ir. R. van den Hoed	DT	Energie en innovatie	19-01-11
dr. W. Ploos van Amstel	DT	City logistics	01-09-14
dr. F. Suurenbroek	DT	Bouwtransformatie	16-10-14
dr. C. Vervoorn	HvA	Topsport en onderwijs	04-02-10

<sup>67</sup> Per 1 november 2014 gestopt als lector

In 2014 verzorgden de volgende lectoren hun lectorale rede / oratie:

<b>LECTOR</b>	<b>DOMEIN</b>	<b>LECTORAAT</b>	<b>DATUM</b>
dr. F.J. de Graaf	DEM	Corporate governance	16-04-14
dr. J.H. Stubbe	DBSV	Sportzorg	06-05-14
prof. dr. R. Fukkink <sup>68</sup>	DOO	Urban education	17-09-14
dr. H.M.M. van Vliet	DMCI	Crossmedia	04-11-14
prof. dr. H.A.M. Daanen	DMCI	Fashion research and technology	25-11-14

## PROMOTIETRAJECTEN MEDEWERKERS

### Promotietrajecten medewerkers

(peildatum 31-12-2014)

Promovendi in dienst van de hogeschool die onderzoek verrichten in aansluiting bij de onderzoeksprogramma's van de HvA, uitgesplitst naar domein en start- en (verwachte) eindjaar.

PROMOVENDUS	DOMEIN	STARTJAAR	EINDJAAR
ir. M.P. Horikx	DT	2006	2015
drs. R.L.A. Breuer	DMCI	2007	2015
drs. M. Teitsma	DMCI	2007	2015
dr. M. Snoek <sup>69</sup>	DOO	2007	2014
drs. G.G.M. Boosten	DT	2007	2016
S.M.C. Niederer MA	DMCI	2008	2015
ing. drs. A.H. Ballafkih	DEM	2008	2017
dr. M.J. van Hartingsveldt MSc <sup>70</sup>	DG	2008	2014
drs. A.M.W. Bosschaart	DOO	2009	2015
dr. M. Janssen MSc <sup>71</sup>	DBSV	2010	2014
drs. N.F. Wesseling-Weijers	DMCI	2010	2016
drs. N. Arbonés Aran	DEM	2010	2015
M.C. Scheper MSc	DG	2010	2016
drs. J. Gradener	DMR	2010	2015
M. de Kreek MA	DMR	2010	2015
drs. H. Nieuwelink	DOO	2010	2015
drs. A. Nait Aicha	DMCI	2011	2016
S.M.B. Robben, MSc	DMCI	2011	2016
ir. R.A. van Rozen	DMCI	2011	2015
drs. S. Neugebauer	DMCI	2011	2016
drs. M.C. Pol	DG	2011	2017
S.E. Abdallah MA	DMR	2011	2015
mr. drs. P.B. Goense	DMR	2011	2016
drs. S.A.C. Hauwert	DMR	2011	2015
drs. R.N. Metze	DMR	2011	2015
drs. P.L.F. Sedney	DMR	2011	2017
drs. ing. H.W. Brouwer <sup>72</sup>	DOO	2011	2014
drs. R.P.G. Jonker	DT	2011	2017
ing. E. Melet	DT	2011	2015
ir. F.A. Nycolaas	DT	2011	2015
D. van den Buuse MSc	DEM	2012	2016
J. Demmers MSc	DEM	2012	2016
drs. A.A.M. Hunkar	DEM	2012	2017
drs. P. Koeleman	DEM	2012	2016
drs. W. Smit	DMR	2012	2016
M. de Gruijter MSc	DT	2012	2016
A.A. Mapes MSc	DT	2012	2016
drs. W.G. van Kernebeek	DBSV	2013	2017
drs. ir. R.G. Memelink	DBSV	2013	2018
ir. V. Rashid	DBSV	2013	2017
drs. ing. D.V. van Dijk	DMCI	2013	2017
M.C.J. Knoppel MSc	DEM	2013	2016
drs. J.T.P. Dobber	DG	2013	2018
J. van den Dool MSc	DG	2013	2017
M.A. van Egmond MSc	DG	2013	2017

<sup>68</sup> Prof. dr. Ruben Fukink, lector Urban education en tevens bijzonder hoogleraar Kinderopvang en educatieve voorzieningen voor het jonge kind verbonden aan de UvA (Faculteit der Maatschappij- en Gedragswetenschappen), sprak op 17 september 2014 zijn oratie uit.

PROMOVENDUS	DOMEIN	STARTJAAR	EINDJAAR
M. Snaterse MSc	DG	2013	2018
drs. M.A. Hoijtink	DMR	2013	2018
mr. I. Timmer	DMR	2013	2018
E.S.L. van Batenburg MA	DOO	2013	2017
drs. P.M. Kruit	DOO	2013	2017
drs. T. van Straaten	DOO	2013	2017
A.H. de Boer MSc	DT	2013	2017
E.A. de Graaf MSc	DT	2013	2017
ir. I.F. Oskam	DT	2013	2017
T. Dadema MSc	DBSV	2014	2018
drs. J.H. van de Kop	DBSV	2014	2018
drs. S. Mehra	DBSV	2014	2018
A.W. de Schipper BSc	DBSV	2014	2018
A.M. Verreijen MSc	DBSV	2014	2018
drs. E.E. Hammelburg	DMCI	2014	2018
M. Rusthoven MSc	DEM	2014	2018
drs. M. Smit	DEM	2014	2018
M. van Iersel	DG	2014	2018
P. Jepma	DG	2014	2018
L. Verweij MSc	DG	2014	2018
J.E. de Vries MSc	DG	2014	2018
E.M. Dale MA	DOO	2014	2018
drs. H.F. Oattes	DOO	2014	2018
A. Stander MSc <sup>23</sup>	DT	2014	2014



## INTERNATIONALISERING

### Erasmus: studenten- en medewerkersmobiliteit

De verdeling van het aantal uitgaande studenten (voor studie en stage) en medewerkers (voor gastdocentschap en staftraining) en de subsidie die hiervoor vanuit het Erasmus-programma is ontvangen over de afgelopen vijf studie jaren.

STUDIEJAAR	SMS (STUDIE)		SMP (STAGE)		STA (GASTDOCENTSCAP)		STT (STAFTRAINING)		OM <sup>74</sup>	TOTAAL
	STUDENTEN	SUBSIDIE	STUDENTEN	SUBSIDIE	GAST- DOCENT- SCHAPPEN	SUBSIDIE	STAF- TRAININGEN	SUBSIDIE	SUBSIDIE	SUBSIDIE
	#	€	#	€	#	€	#	€	€	€
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
2013-2014	352	362.340	160	175.560	62	44.850	2	1.425	62.360	646.535

### Amsterdam Talent Scholarship (ATS)

De verdeling van het aantal potentiële ATS-kandidaten (studenten van buiten de EU / EER die het instellingscollegegeld betalen) en het aantal ATS-kandidaten. De percentages zijn berekend op basis van het totaal aantal potentiële ATS-kandidaten.

STUDIEJAAR	POTENTIËLE ATS-STUDENTEN		ATS-TOEKENNINGEN		PERCENTAGE TOEGEKEND	
	#	#	#	#	%	%
2009-2010	146	17	17	17	11,6	11,6
2010-2011	125	25	25	25	20,0	20,0
2011-2012	168	34	34	34	20,2	20,2
2012-2013	205	35	35	35	17,1	17,1
2013-2014	173	36	36	36	20,8	20,8

Voor het studiejaar 2013-2014 hebben 173 studenten van buiten de EU / EER het instellingscollegegeld betaald. Voor dat studiejaar zijn in totaal 36 beurzen à € 3.000 uitgekeerd, met een totaalwaarde van € 108.000.

### Buitenlandse studie en stage

De verdeling van het aantal uitgaande HvA-studenten (voor studie of stage) en inkomende buitenlandse studenten uitgesplitst naar Erasmus en overige niet-Erasmus bestemmingen.

BESTEMMINGEN	STUDENTEN			
	UITGAAND		INKOMEND	
	STUDIE	STAGE	TOTAAL	STUDIE
#	#	#	#	#
<b>Erasmus bestemmingen</b>				
België	17	22	39	24
Bulgarije	0	0	0	0
Cyprus	2	0	2	1
Denemarken	24	2	26	30
Duitsland	36	21	57	40
Estland	2	0	2	6
Finland	7	0	7	20
Frankrijk	41	7	48	46
Griekenland	0	0	0	4
Hongarije	3	0	3	6

68 Prof. dr. Ruben Fukkink, lector Urban education en tevens bijzonder hoogleraar Kinderopvang en educatieve voorzieningen voor het jonge kind verbonden aan de UvA (Faculteit der Maatschappij- en Gedragwetenschappen), sprak op 17 september 2014 zijn oratie uit.

69 Per 1 november 2014 gestopt als lector.

70 Gepromoveerd op 25 juni 2014.

71 Gepromoveerd op 24 oktober 2014.

72 Gepromoveerd op 28 november 2014.

74 Dit betreft de subsidiëring van de organisatiemobiliteit (OM), bestemd voor de ondersteuning van de mobiliteit van studenten.

## BESTEMMINGEN

## STUDENTEN

	UITGAAND		INKOMEND	
	STUDIE	STAGE	TOTAAL	STUDIE
	#	#	#	#
Ierland	2	0	2	7
IJsland	0	0	0	0
Italië	9	3	12	6
Kroatië	0	0	0	0
Letland	0	0	0	0
Liechtenstein	0	0	0	0
Litouwen	0	0	0	0
Luxemburg	0	1	1	0
Macedonië	0	0	0	0
Malta	0	2	2	0
Noorwegen	9	1	10	4
Oostenrijk	5	1	6	9
Polen	0	1	1	10
Portugal	0	1	1	1
Roemenië	0	0	0	0
Slovenië	1	0	1	0
Slowakije	5	0	5	1
Spanje	39	29	68	72
Tsjechië	0	2	2	6
Turkije	19	13	32	15
Verenigd Koninkrijk	91	42	133	27
Zweden	29	5	34	16
Zwitserland	11	7	18	8
<b>Subtotaal</b>	<b>352</b>	<b>160</b>	<b>512</b>	<b>359</b>
<b>Overige niet-Erasmus bestemmingen</b>				
Argentinië	2	4	6	2
Aruba	0	3	3	0
Australië	22	10	32	11
Bonaire	0	2	2	0
Bosnië	0	1	1	0
Brazilië	4	6	10	4
Cambodja	0	1	1	0
Canada	27	11	38	28
China	51	42	93	17
Curaçao	3	59	62	3
Ecuador	3	2	5	0
Egypte	0	2	2	0
Ethiopië	0	2	2	0
Filipijnen	0	1	1	0
Ghana	0	4	4	0
Hong Kong	8	0	8	3
India	2	7	9	0
Indonesië	8	18	26	5
Iran	0	1	1	0
Israël	0	7	7	0
Japan	17	7	24	4
Kenia	0	3	3	0
Malawi	0	5	5	0

## BESTEMMINGEN

## STUDENTEN

	UITGAAND		INKOMEND	
	STUDIE	STAGE	TOTAAL	STUDIE
	#	#	#	#
Maleisië	1	3	4	0
Marokko	0	6	6	0
Mauritius	0	1	1	0
Mexico	13	5	18	13
Nepal	0	1	1	0
Nicaragua	0	12	12	0
Nieuw-Zeeland	0	10	10	2
Oeganda	0	1	1	0
Pakistan	0	3	3	0
Peru	6	4	10	0
Rusland	3	1	4	4
Seychellen	0	1	1	0
Singapore	19	3	22	14
Sint Maarten	0	5	5	0
Suriname	0	46	46	0
Swaziland	0	1	1	0
Taiwan	9	2	11	4
Tanzania	0	1	1	0
Thailand	8	3	11	10
Trinidad en Tobago	0	2	2	0
Verenigde Arabische Emiraten	0	5	5	0
Verenigde Staten	35	25	60	37
Zambia	0	7	7	0
Zuid-Afrika	4	40	44	0
Zuid-Korea	14	0	14	8
<b>Subtotaal</b>	<b>259</b>	<b>386</b>	<b>645</b>	<b>169</b>
<b>Totaal</b>	<b>611</b>	<b>546</b>	<b>1.157</b>	<b>528</b>

# BIJLAGE 2 ORGANISATIE\*



## KERNGEGEVENS

### Aantal medewerkers uitgesplitst naar man / vrouw

(peildatum 31 december)

De verdeling van het aantal medewerkers uitgesplitst naar mannen en vrouwen. De percentages zijn berekend op basis van het totaal aantal medewerkers.

GESLACHT	MEDEWERKERS									
	2010		2011		2012		2013		2014	
	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%
Man	1.481	46,1	1.521	45,6	1.590	44,9	1.612	44,9	1.635	44,0
Vrouw	1.731	53,9	1.812	54,4	1.949	55,1	1.981	55,1	2.072	56,0
<b>Totaal</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>	<b>3.707</b>	<b>100,0</b>

### Aantallen medewerkers en fte's uitgesplitst naar organisatieonderdeel

(peildatum 31 december 2014)

De verdeling van de aantallen medewerkers en fte's uitgesplitst naar organisatieonderdeel.

ORGANISATIECATEGORIE	ORGANISATIEONDERDEEL	MEDEWERKERS		FTE'S	
		#		#	
Onderwijs	Domein Bewegen Sport en Voeding	171		125,9	
	Domein Digitale Media en Creatieve Industrie	540		433,8	
	Domein Economie en Management	703		567,7	
	Domein Gezondheid	250		187,1	
	Domein Maatschappij en Recht	563		435,5	
	Domein Onderwijs en Opvoeding	359		270,1	
	Domein Techniek	454		355,1	
Centrale dienst	Administratief Centrum	85		75,8	
	Bureau Nieuwbouw	12		11,6	
	Facility Services	147		132,3	
	HvA Bibliotheek	48		39,4	
	ICT Services	81		77,7	
	Studentenzaken	74		62,6	
Bestuursstaf	Algemene Zaken	27		23,9	
	Communicatie	24		21,6	
	Onderwijs en Onderzoek	22		18,5	
	Personeel en Organisatie	45		36,1	
	Planning en Control	22		20,5	
	Strategische Informatievoorziening	23		20,9	
Centraal Bureau - Overig	Centrum voor Nascholing Amsterdam	57		42,1	
<b>Totaal</b>		<b>3.707</b>		<b>2.958,1</b>	

De HvA is ten opzichte van 2013 in aantallen medewerkers met 3,2 procent en in formatie met 3,5 procent gegroeid. De groei vond met name plaats in de zeven onderwijsdomeinen.

\* In deze bijlage 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 HvA Holding BV.

### Percentage fte's uitgesplitst naar OB / OBP per organisatieonderdeel

(peildatum 31 december 2014)

De procentuele verdeling van fte's uitgesplitst naar onderwijspersoneel (OP) en ondersteunend en beheerspersoneel (OBP)<sup>75</sup> per organisatieonderdeel. De percentages zijn berekend op basis van het totaal aantal fte's.

ORGANISATIECATEGORIE	ORGANISATIE- ONDERDEEL	FTE'S		TOTAAL
		OP %	OBP %	
Onderwijs	Domein Bewegen Sport en Voeding	70,4	29,6	100,0
	Domein Digitale Media en Creatieve Industrie	70,6	29,4	100,0
	Domein Economie en Management	76,1	23,9	100,0
	Domein Gezondheid	75,1	24,9	100,0
	Domein Maatschappij en Recht	75,2	24,8	100,0
	Domein Onderwijs en Opvoeding	74,3	25,7	100,0
	Domein Techniek	73,0	27,0	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	14,1	85,9	100,0
Bestuursstaf	Algemene Zaken	0,0	100,0	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	53,4	46,6	100,0
<b>Totaal</b>		<b>60,4</b>	<b>39,6</b>	<b>100,0</b>

### Aantal fte's uitgesplitst naar OP / OBP en man / vrouw per organisatieonderdeel

(peildatum 31 december 2014)

De verdeling van het aantal fte's uitgesplitst naar onderwijspersoneel (OP) en ondersteunend en beheerspersoneel (OBP), en mannen en vrouwen per organisatieonderdeel.

ORGANISATIE-CATEGORIE	ORGANISATIE-ONDERDEEL	FTE'S						
		OP			OBP			TOTAAL
		MAN	VROUW	TOTAAL	MAN	VROUW	TOTAAL	
#	#	#	#	#	#	#	#	
Onderwijs	Domein Bewegen Sport en Voeding	40,1	48,6	88,6	12,1	25,3	37,3	125,9
	Domein Digitale Media en Creatieve Industrie	161,1	145,3	306,4	36,4	91,0	127,4	433,8
	Domein Economie en Management	240,8	191,0	431,8	44,0	91,9	135,9	567,7
	Domein Gezondheid	50,3	90,3	140,6	10,9	35,6	46,5	187,1
	Domein Maatschappij en Recht	118,8	208,5	327,3	25,6	82,6	108,2	435,5
	Domein Onderwijs en Opvoeding	86,2	114,6	200,8	15,3	54,0	69,3	270,1
	Domein Techniek	180,7	78,7	259,3	41,1	54,8	95,8	355,1
Centrale dienst	Administratief Centrum	0,0	0,0	0,0	27,0	48,7	75,8	75,8
	Bureau Nieuwbouw	0,0	0,0	0,0	6,0	5,6	11,6	11,6
	Facility Services	0,0	0,0	0,0	90,4	41,9	132,3	132,3
	HvA Bibliotheek	0,0	0,0	0,0	15,9	23,5	39,4	39,4
	ICT Services	0,0	0,0	0,0	67,9	9,8	77,7	77,7
	Studentenzaken	1,9	7,0	8,9	10,5	43,3	53,7	62,6
Bestuursstaf	Algemene Zaken	0,0	0,0	0,0	7,6	16,3	23,9	23,9
	Communicatie	0,0	0,0	0,0	5,6	16,0	21,6	21,6
	Onderwijs en Onderzoek	0,0	0,0	0,0	4,2	14,3	18,5	18,5
	Personeel en Organisatie	0,0	0,0	0,0	10,7	25,5	36,1	36,1
	Planning en Control	0,0	0,0	0,0	13,5	7,0	20,5	20,5
	Strategische Informatievoorziening	0,0	0,0	0,0	12,4	8,5	20,9	20,9
Centraal Bureau - Overig	Centrum voor Nascholing Amsterdam	2,9	19,6	22,5	6,4	13,3	19,7	42,1
<b>Totaal</b>		<b>882,7</b>	<b>903,5</b>	<b>1.786,3</b>	<b>463,2</b>	<b>708,7</b>	<b>1.171,9</b>	<b>2.958,1</b>

75 Het OP bestaat uit de volgende Hay-functies: lector kenniskring 1 en 2, hogeschool hoofddocent, docent 1, 2 en 3, en instructeur praktijkonderwijs 1, 2 en 3. Het OBP bestaat uit alle overige Hay-functies.

# SAMENSTELLING MEDEWERKERSBESTAND

## Aantal fte's uitgesplitst naar OP / OBP

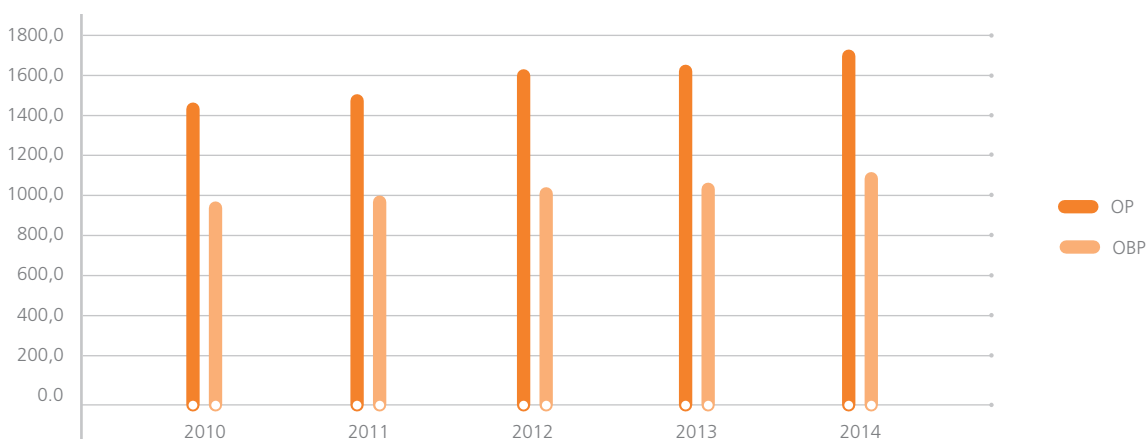
(peildatum 31 december)

De verdeling van het aantal fte's uitgesplitst naar onderwijspersoneel (OP) en ondersteunend en beheerspersoneel (OBP)<sup>76</sup>. De percentages zijn berekend op basis van het totaal aantal fte's.

PERSONEELSCATEGORIE	FTE'S									
	2010		2011		2012		2013		2014	
	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%
OP	1.491,1	59,7	1.563,8	59,8	1.668,0	59,8	1.706,7	59,7	1.786,3	60,4
OBP	1.005,3	40,3	1.050,8	40,2	1.122,2	40,2	1.152,8	40,3	1.171,9	39,6
OOP	-	-	201,8	7,7	238,4	8,5	252,4	8,8	274,8	9,3
Overig OBP	-	-	849,0	32,5	883,8	31,7	900,3	31,5	897,1	30,3
<b>Totaal<sup>77</sup></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>	<b>2.958,1</b>	<b>100,0</b>

De omvang van het OOP in aantal fte's is de afgelopen drie jaar toegenomen met 36,2 procent, ten opzichte van 5,7 procent groei bij het overig OBP. Dit betekent dat de meeste groei van het OBP plaatsvindt binnen de onderwijs- en onderzoeksondersteuning en studentgerichte ondersteuning.

## AANTAL FTE'S UITGESPLITST NAAR OP / OBP



## OP-OBP ratio

(peildatum 31 december)

De verhouding tussen onderwijspersoneel (OP) en ondersteunend en beheerspersoneel (OBP).

	2010	2011	2012	2013	2014
OP-OBP ratio – oud	1,48	1,49	1,49	1,48	1,52
OP-OBP ratio – nieuw	-	1,55	1,57	1,57	1,63

De OP-OBP ratio is opgenomen in de prestatieafspraken met de minister van OCW. Het toont de verhouding tussen onderwijspersoneel (OP) en ondersteunend en beheerspersoneel (OBP). In nauw overleg met de Review Commissie Hoger Onderwijs en Onderzoek heeft de HvA besloten de meetmethode voor de ratio OP / OBP aan te passen en daarmee in lijn te brengen met de oorspronkelijke doelstelling van deze ratio. Met de aanpassing van de meetmethode moeten echter ook de oorspronkelijke nulmeting van 2011 en de streefwaarde voor 2015 worden aangepast. Daar waar de nulmeting volgens de oude meetmethode was vastgesteld op 1,49 en de streefwaarde voor 2015 op 1,60, moet dat volgens de nieuwe meetmethode 1,55 respectievelijk 1,66 zijn (een gelijke ophoging van 0,06). In bovenstaande tabel zijn voor de volledigheid beide meetmethodes (oud en nieuw) weergegeven. In volgende jaarverslagen zal uitsluitend nog gebruik worden gemaakt van de nieuwe meetmethode.

Uit bovenstaande cijfers blijkt dat de ratio OP / OBP ten opzichte van de nulmeting is gestegen. Uitgaande van de nieuwe meetmethode is de ratio van 2014 (1,63) ten opzichte van vorig jaar met 0,06 gestegen. Wel ligt de waarde nog altijd onder de streefwaarde voor 2015 (1,66).



### Aantal fte's uitgesplitst naar man / vrouw

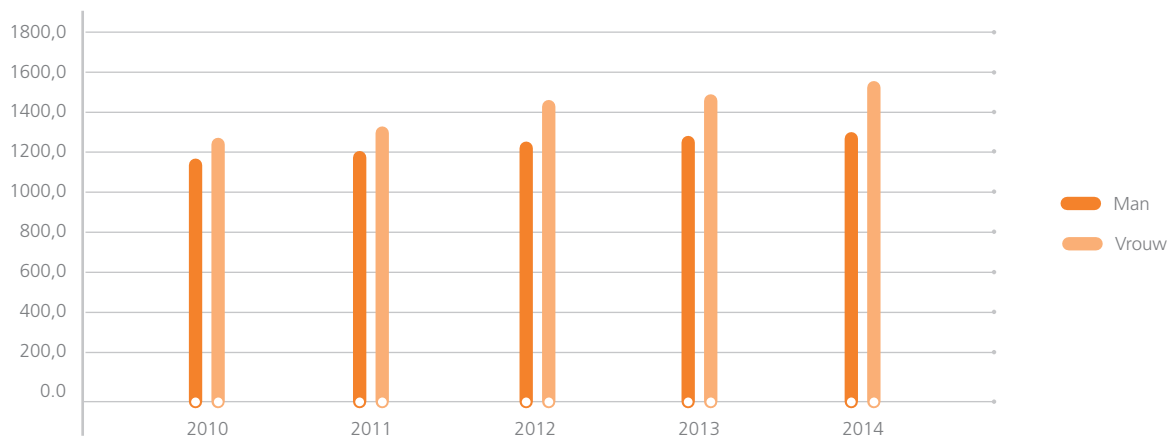
(peildatum 31 december)

De verdeling van het aantal fte's uitgesplitst naar mannen en vrouwen. De percentages zijn berekend op basis van het totaal aantal fte's.

GESLACHT	FTE'S									
	2010		2011		2012		2013		2014	
	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%
Mannen	1.189,4	47,6	1.231,4	47,1	1.290,1	46,2	1.325,2	46,3	1.345,9	45,5
Vrouwen	1.307,0	52,4	1.383,2	52,9	1.500,1	53,8	1.534,2	53,7	1.612,2	54,5
<b>Totaal<sup>79</sup></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>	<b>2.958,1</b>	<b>100,0</b>

In verhouding tot de mannelijke formatie is de vrouwelijke formatie in 2014 met 0,8 procent toegenomen ten opzichte van 2013.

### AANTAL FTE'S UITGESPLITST NAAR MAN / VROUW



76 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.

77 Fte totaal = aanstelling + uitbreidingen.

78 Voor een verdere toelichting, zie bijlage 1 (Onderwijs en onderzoek).

79 Fte totaal = aanstelling + uitbreidingen.

### Aantal fte's uitgesplitst naar functiecategorie

(peildatum 31 december)

De verdeling van het aantal fte's uitgesplitst naar functiecategorie. De percentages zijn berekend op basis van het totaal aantal fte's.

FUNCTIECATEGORIE	FTE'S									
	2010		2011		2012		2013		2014	
	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%
Management	111,7	4,5	155,1	5,9	150,9	5,4	143,0	5,0	143,7	4,9
Lector kenniskring (1 en 2)	17,3	0,7	18,7	0,7	19,7	0,7	25,3	0,9	29,2	1,0
Hogeschool hoofddocent	17,7	0,7	19,6	0,7	21,3	0,8	21,5	0,8	25,2	0,9
Docent (1, 2 en 3)	1.402,5	56,2	1.476,5	56,5	1.574,9	56,4	1.617,7	56,6	1.687,1	57,0
Instructeur praktijkonderwijs (1, 2 en 3)	53,7	2,2	49,1	1,9	52,1	1,9	42,2	1,5	44,8	1,5
Ondersteunend personeel <sup>80</sup>	893,6	35,8	895,7	34,3	971,3	34,8	1.009,8	35,3	1.028,1	34,8
<b>Totaal</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>	<b>2.958,1</b>	<b>100,0</b>

### Aantal fte's uitgesplitst naar OP / OBP en man / vrouw per leeftijdsgroep

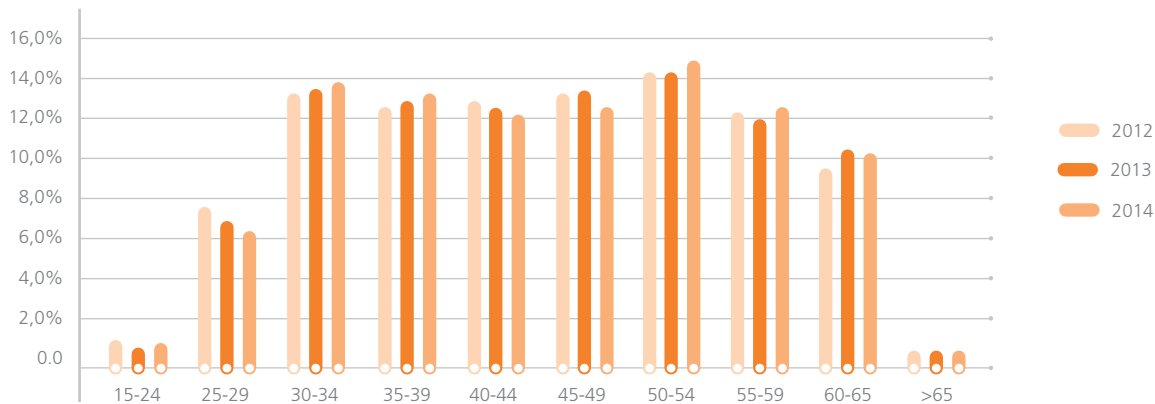
(peildatum 31 december 2014)

De verdeling van het aantal fte's uitgesplitst naar onderwijspersoneel (OP) en ondersteunend en beheerspersoneel (OBP), en mannen en vrouwen per leeftijdsgroep. De percentages zijn berekend op basis van het totaal aantal fte's.

LEEFTIJDGROEP	FTE'S								
	OP			OBP			#	%	
	MAN	VROUW	TOTAAL	MAN	VROUW	TOTAAL			
#	#	#	#	#	#	#	#	%	
15-24	3,5	6,9	10,4	11,6	11,1	22,7	33,0	1,1	
25-29	37,9	66,5	104,4	40,1	70,3	110,4	214,7	7,3	
30-34	92,9	150,4	243,2	60,4	111,2	171,5	414,8	14,0	
35-39	99,3	138,0	237,3	70,9	99,1	170,0	407,3	13,8	
40-44	95,4	116,9	212,3	59,6	96,1	155,7	368,0	12,4	
45-49	106,8	115,3	222,2	64,1	96,2	160,3	382,5	12,9	
50-54	150,6	130,9	281,5	55,3	111,6	167,0	448,4	15,2	
55-59	157,0	103,3	260,3	53,3	59,5	112,8	373,1	12,6	
60-65	132,7	73,3	206,0	47,6	52,4	100,0	306,0	10,3	
>65	6,7	2,1	8,8	0,3	1,3	1,6	10,4	0,4	
<b>Totaal</b>	<b>882,7</b>	<b>903,5</b>	<b>1786,3</b>	<b>463,2</b>	<b>708,7</b>	<b>1171,9</b>	<b>2958,1</b>	<b>100,0</b>	
<b>Totaalpercentage</b>	<b>29,8%</b>	<b>30,5%</b>	<b>60,4%</b>	<b>15,7%</b>	<b>24,0%</b>	<b>39,6%</b>	<b>100,0%</b>		

De gemiddelde leeftijd van het personeel is ten opzichte van 2013 licht gestegen.

## AANTAL FTE'S UITGESPLITST NAAR LEEFTIJDGROEP



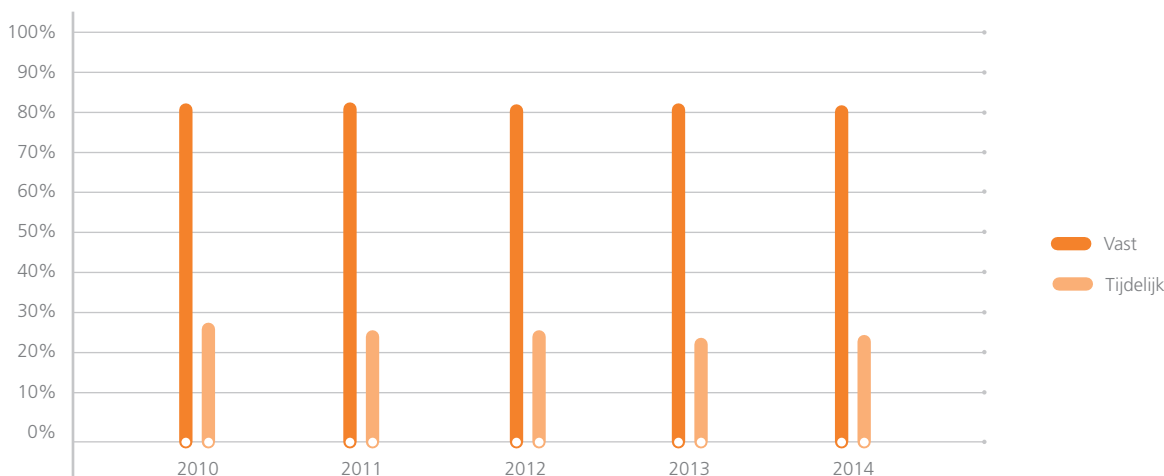
## Aantal fte's uitgesplitst naar vast en tijdelijk dienstverband

(peildatum 31 december)

De verdeling van het aantal fte's uitgesplitst naar vaste en tijdelijke dienstverbanden. De percentages zijn berekend op basis van het totaal aantal fte's.

DIENSTVERBAND	FTE'S									
	2010		2011		2012		2013		2014	
	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%
Vast <sup>81</sup>	1.946,7	78,0	2.040,3	78,0	2.189,9	78,5	2.280,3	79,7	2.393,4	80,9
Tijdelijk	549,7	22,0	574,3	22,0	600,3	21,5	579,1	20,3	564,7	19,1
<b>Totaal<sup>82</sup></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>	<b>2.958,1</b>	<b>100,0</b>

## PERCENTAGE FTE'S UITGESPLITST NAAR VAST EN TIJDELIJK DIENSTVERBAND



80 Exclusief OBP vanaf schaal 13, die is opgenomen in functiecategorie management.

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

82 Fte totaal = aanstelling + uitbreidingen.

### Aantal fte's uitgesplitst naar soort arbeidsovereenkomst

(peildatum 31 december)

De verdeling van het aantal fte's uitgesplitst naar soorten arbeidsovereenkomsten. De percentages zijn berekend op basis van het totaal aantal fte's.

SOORT ARBEIDS- OVEREENKOMST	FTE'S									
	2010		2011		2012		2013		2014	
	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%
D2 <sup>82</sup>	1.920,3	76,9	2.013,0	77,0	2.166,2	77,6	2.258,6	79,0	2.378,2	80,4
D3-1 <sup>84</sup>	24,1	1,0	26,7	1,0	22,1	0,8	17,1	0,6	15,2	0,5
D3-2 <sup>85</sup>	2,3	0,1	0,6	0,0	1,6	0,1	4,6	0,2	0,0	0,0
D4-1 <sup>86</sup>	257,4	10,3	277,0	10,6	292,0	10,5	208,9	7,3	260,1	8,8
D4-2 <sup>87</sup>	292,4	11,7	297,3	11,4	308,3	11,0	370,2	12,9	304,6	10,3
<b>Totaal</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>	<b>2.958,1</b>	<b>100,0</b>

### Aantal fte's uitgesplitst naar type externe inhuur

(peildatum 31 december 2014)

De verdeling van het aantal fte's uitgesplitst naar type externe inhuur. De percentages zijn berekend op basis van het totaal aantal fte's externe inhuur.

TYPE EXTERNE INHUUR	FTE'S	
	#	%
Detachering vanuit de UvA	17,1	9,2
Inhuur HvA Jobservice	65,5	35,1
Inhuur uitzend- / detacheringsbureau	51,7	27,7
Detachering	6,7	3,6
ZZP-er	45,6	24,5
<b>Totaal</b>	<b>186,6</b>	<b>100,0</b>

De verdeling vast en variabel (tijdelijke contracten plus externe inhuur) personeel is respectievelijk 76,1 procent en 23,9 procent.

## IN- EN UITSTROOM MEDEWERKERS

### Instroom medewerkers uitgesplitst naar OP / OBP en man / vrouw per leeftijdsgroep

(peilperiode 1 januari t/m 31 december 2014)

De verdeling van de instroom van medewerkers<sup>88</sup> uitgesplitst naar onderwijspersoneel (OP) en ondersteunend en beheerspersoneel (OBP), en naar mannen en vrouwen per leeftijdsgroep. De percentages zijn berekend op basis van het totaal aantal instromers.

LEEFTIJD	OP			OBP			#	%
	MAN	VROUW	TOTAAL	MAN	VROUW	TOTAAL		
	#	#	#	#	#	#	#	%
15-24	8	7	15	21	26	47	62	12,4
25-29	24	31	55	22	33	55	110	22,0
30-34	19	38	57	8	22	30	87	17,4
35-39	18	24	42	10	9	19	61	12,2
40-44	13	18	31	7	11	18	49	9,8
45-49	11	18	29	1	9	10	39	7,8
50-54	12	8	20	9	7	16	36	7,2
55-59	16	4	20	6	2	8	28	5,6
60-65	21	3	24	0	0	0	24	4,8
>65	4	0	4	0	0	0	4	0,8
<b>Totaal</b>	<b>146</b>	<b>151</b>	<b>297</b>	<b>84</b>	<b>119</b>	<b>203</b>	<b>500</b>	<b>100,0</b>
<b>Totaalpercentage</b>	<b>29,2%</b>	<b>30,2%</b>	<b>59,4%</b>	<b>16,8%</b>	<b>23,8%</b>	<b>40,6%</b>	<b>100,0%</b>	

### Uitstroom medewerkers uitgesplitst naar OP / OBP en man / vrouw per leeftijdsgroep

(peilperiode 1 januari t/m 31 december 2014)

De verdeling van de uitstroom van medewerkers<sup>89</sup> uitgesplitst naar onderwijspersoneel (OP) en ondersteunend en beheerspersoneel (OBP), en naar mannen en vrouwen per leeftijdsgroep. De percentages zijn berekend op basis van het totaal aantal uitstromers.

LEEFTIJD	OP			OBP			#	%
	MAN	VROUW	TOTAAL	MAN	VROUW	TOTAAL		
	#	#	#	#	#	#	#	%
15-24	3	1	4	13	12	25	29	7,9
25-29	8	9	17	24	15	39	56	15,2
30-34	11	18	29	8	8	16	45	12,2
35-39	12	15	27	10	13	23	50	13,6
40-44	4	16	20	8	8	16	36	9,8
45-49	10	9	19	6	3	9	28	7,6
50-54	3	4	7	7	5	12	19	5,2
55-59	10	2	12	3	3	6	18	4,9
60-65	43	20	63	9	6	15	78	21,2
>65	7		7	2		2	9	2,4
<b>Totaal</b>	<b>111</b>	<b>94</b>	<b>205</b>	<b>90</b>	<b>73</b>	<b>163</b>	<b>368</b>	<b>100,0</b>
<b>Totaalpercentage</b>	<b>30,2%</b>	<b>25,5%</b>	<b>55,7%</b>	<b>24,5%</b>	<b>19,8%</b>	<b>44,3%</b>	<b>100,0%</b>	

83 D2 = vast contract.

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

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

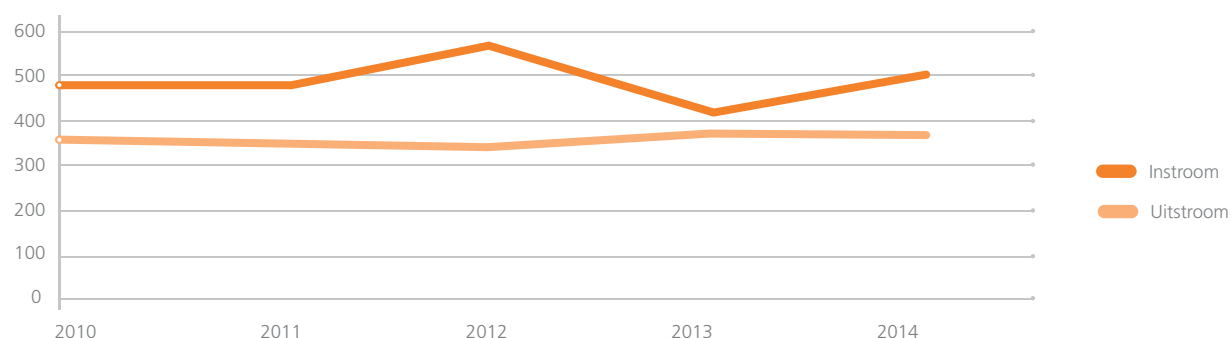
86 D4-1 = tijdelijk contract.

87 D4-2 = tweede tijdelijk contract.

88 Aanstelling of heraanstelling binnen het jaar.

89 Datum uitdienst vanaf 1 januari t/m 31 december.

## VERDELING IN- EN UITSTROOM MEDEWERKERS



Het medewerkersbestand van de HvA blijft groeien. Waar het verschil tussen in- en uitstroom van medewerkers in 2013 was afgenomen, is dit in 2014 weer toegenomen. Verder valt uit voorgaande tabellen op dat de uitstroom onder mannen groter is dan onder vrouwen, en dat het omgekeerde zichtbaar is bij de instroom van medewerkers.

### Redenen beëindiging arbeidsovereenkomst

(peilperiode 1 januari t/m 31 december)

De verdeling van redenen voor beëindiging van de arbeidsovereenkomst.

REDENEN	2010 #	2011 #	2012 #	2013 #	2014 #
Beëindiging tijdelijk dienstverband	160	154	169	224	172
Beëindiging op eigen verzoek	82	103	88	80	106
Ontslag in proeftijd <sup>90</sup>	-	-	-	-	4
WIA <sup>91</sup>	5	1	2	4	3
Overlijden	2	6	1	0	4
Beëindiging anders dan op eigen verzoek <sup>92</sup>	85 <sup>93</sup>	18	19	12	27
Vaststellingsovereenkomst	-	-	18	8	26
Ontbinding door kantonrechter	-	-	0	4	1
Ontslag op staande voet	-	-	1	0	0
FPU <sup>94</sup> / Pensioen	35	78	79	49	52
FPU	28	61	62	35	36
Pensioen	7	17	17	14	16
<b>Totaal</b>	<b>369</b>	<b>360</b>	<b>358</b>	<b>369</b>	<b>368</b>

### Personeelsverloop

(peilperiode 1 januari t/m 31 december)

De verhouding tussen uitgestroomde medewerkers en gemiddeld aantal medewerkers dat in de peilperiode in dienst is. De percentages zijn berekend op basis van het gemiddeld aantal medewerkers.

PERSONEEL	2010 #	2011 #	2012 #	2013 #	2014 #
Gemiddeld aantal medewerkers	3.159	3.273	3.434	3.566	3.623
Aantal uitgestroomde medewerkers	369	360	358	369	368
Verloopercentage	11,7%	11,0%	10,4%	10,3%	10,2%

Het personeelsverloop neemt sinds 2010 gestaag af.

## INTERNE MOBILITEIT 90 91 92 93 94

### Doorstroom medewerkers

(peilperiode 1 januari t/m 31 december)

Het aantal medewerkers met een D2<sup>95</sup> of D3<sup>96</sup> contract dat van functie is gewijzigd. De percentages zijn berekend op basis van het totaal aantal medewerkers met een D2 of D3 contract.<sup>97</sup>

	2010		2011		2012		2013		2014	
	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%
Doorstroom	253	10,5	256	10,2	224	8,3	188	6,7	175	6,0

### Functiewijzigingen docenten

(peilperiode 1 januari t/m 31 december 2014)

De verdeling van docenten met een D2 contract, waarvan de functie is gewijzigd in een hogere OP-functie (zonder salarisgarantie).

FUNCTIE	D2	
	#	%
Hogeschool hoofddocent	2	
Docent 1	32	
Docent 2	28	
Docent 3	2	
<b>Totaal</b>	<b>64</b>	

### OP in fte's uitgesplitst naar functie- en salarismix per schaal

(peildatum 31 december 2014)

De verdeling van onderwijspersoneel (OP) functies in fte's uitgesplitst naar functie- en salarismix<sup>98</sup> per schaal (8 t/m 16). De percentages zijn berekend op basis van het totaal aantal fte's.

SCHAAL	FUNCTIENAAM	FUNCTIEMIX		SALARISMIX	
		#	%	#	%
8 en 9	Instructeur praktijkonderwijs 2 en 3	30,0	1,7	30,0	1,7
10	Instructeur praktijkonderwijs / docent 3	195,5	10,9	185,6	10,4
11	Docent 2	937,7	52,5	827,6	46,3
12	Docent 1	568,7	31,8	688,8	38,6
13	Hogeschool hoofddocent	25,2	1,4	25,2	1,4
14		0,0	0,0	0,0	0,0
15	Lector kenniskring 2	14,5	0,8	13,1	0,7
16	Lector kenniskring 1	14,6	0,8	16,0	0,9
<b>Totaal</b>		<b>1786,3</b>	<b>100,0</b>	<b>1786,3</b>	<b>100,0</b>

90 Vanaf 2014 wordt ontslag in proeftijd als aparte reden voor beëindiging van de arbeidsovereenkomst opgenomen.

91 Wet Werk en Inkomen naar Arbeidsvermogen.

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

93 Waarvan 65 medewerkers overgedragen werden aan Hogeschool Windesheim.

94 Flexibel Pensioen en Uittreden.

95 D2 = vast contract.

96 D3 = jaarcontract dat omgezet kan worden in een vast contract.

97 Het totaal aantal medewerkers met een D2 of D3 contract op 31 december 2014 is 2.908.

98 De functiemix geeft de (procentuele) verdeling van OP-functies weer, de salarismix toont de (procentuele) verdeling per functieschaal. Het verschil tussen de functiemix en salarismix ontstaat wanneer een andere schaal wordt gehanteerd dan feitelijk voor de functie geldt.

# ARBEIDSVOORWAARDEN

## OP / OBP in fte's uitgesplitst naar man / vrouw per salarisschaal

(peildatum 31 december 2014)

De verdeling van onderwijspersoneel (OP) en ondersteunend en beheerspersoneel (OBP) in fte's uitgesplitst naar man en vrouw per salarisschaal. De percentages zijn berekend op basis van het totaal aantal fte's.

SCHAAL	OP			OBP			#	%
	MAN	VROUW	TOTAAL	MAN	VROUW	TOTAAL		
	#	#	#	#	#	#		
2	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	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	4,8	2,7	7,5	7,5	0,3
5	0,0	0,0	0,0	19,8	4,5	24,3	24,3	0,8
6	0,0	0,0	0,0	47,7	74,4	122,1	122,1	4,1
7	0,0	0,0	0,0	24,9	121,2	146,1	146,1	4,9
8	4,6	10,2	14,8	55,2	124,8	180,1	194,8	6,6
9	9,1	6,1	15,2	46,3	80,2	126,5	141,7	4,8
10	71,2	114,4	185,6	60,5	93,1	153,5	339,1	11,5
11	385,6	442,0	827,6	62,2	77,3	139,5	967,2	32,7
12	376,8	311,9	688,8	58,8	68,4	127,1	815,9	27,6
13	13,2	12,0	25,2	46,7	38,8	85,5	110,7	3,7
14	0,0	0,0	0,0	23,0	17,0	40,0	40,0	1,4
15	8,0	5,1	13,1	4,0	0,0	4,0	17,1	0,6
16	14,2	1,8	16,0	6,0	5,2	11,2	27,2	0,9
17	0,0	0,0	0,0	0,0	1,0	1,0	1,0	0,0
18	0,0	0,0	0,0	2,0	0,0	2,0	2,0	0,1
<b>Totaal</b>	<b>882,7</b>	<b>903,5</b>	<b>1786,3</b>	<b>463,2</b>	<b>708,7</b>	<b>1171,9</b>	<b>2958,1</b>	<b>100,0</b>
<b>Totaalpercentage</b>	<b>29,8%</b>	<b>30,5%</b>	<b>60,4%</b>	<b>15,7%</b>	<b>24,0%</b>	<b>39,6%</b>	<b>100,0%</b>	

Gemiddeld worden mannen ingeschaald op 10,90 en vrouwen op 10,32. Dit is een stijging ten opzichte van 2013, toen de gemiddelde inschaling van mannen 10,88 bedroeg en die van vrouwen 10,26. Het inschalingsverschil tussen mannen en vrouwen is licht afgenomen.

## Aantal medewerkers met / zonder salarisverhoging in augustus (1)

(peildatum 1 augustus)

De verdeling van het aantal medewerkers dat op 1 augustus wel of geen salarisverhoging heeft ontvangen. De percentages zijn berekend op basis van het totaal aantal medewerkers op 1 augustus 2014.

SALARISMUTATIE	MEDEWERKERS									
	2010		2011		2012		2013		2014	
	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%
Met salarisverhoging	1.284	39,3	1.290	38,2	1.333	37,5	1.414	39,1	1.356	37,6
Zonder salarisverhoging	1.869	57,2	1.971	58,4	2.113	59,4	2.047	58,7	2.141	59,3
Nieuw in dienst per 1 augustus	112	3,4	116	3,4	113	3,2	80	2,2	114	3,2
<b>Totaal</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>	<b>3.611</b>	<b>100,0</b>



**Aantal medewerkers met / zonder salarisverhoging in augustus (2)***(peildatum 1 augustus 2014)*

De verdeling van het aantal medewerkers dat op 1 augustus wel of geen salarisverhoging heeft ontvangen. Deze tabel betreft een verbijzondering op de (voorgaande) tabel 'Aantal medewerkers met periodiek in augustus'.

SALARISMUTATIE	MEDEWERKERS	
		#
Eindschaal		1.860
Nieuw in dienst per 1 augustus		114
Met salarisverhoging		1.356
Zonder salarisverhoging		281
<b>Totaal</b>		<b>3.611</b>

Van de 114 medewerkers nieuw in dienst op 1 augustus zijn er 36 in de laatste trede van hun salarisschaal ingestroomd.

**Aantal medewerkers wel / niet op laatste trede salarisschaal***(peildatum 31 december)*

De verdeling van het aantal medewerkers dat wel of niet de laatste trede van zijn salarisschaal heeft bereikt. De percentages zijn berekend op basis van het totaal aantal medewerkers op 31 december.

SALARISSCHAAL	MEDEWERKERS									
	2010		2011		2012		2013		2014	
	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%
Eindschaal	1.709	53,2	1.798	53,9	1.912	54,0	1.998	55,6	2.153	58,1
Overige	1.503	46,8	1.535	46,1	1.627	46,0	1.595	44,4	1.554	41,9
<b>Totaal</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>	<b>3.707</b>	<b>100,0</b>

Het aantal medewerkers dat de laatste trede van zijn salarisschaal heeft bereikt (eindschalers), is de afgelopen vijf jaar met 4,9 procentpunt gestegen.

**Aantal medewerkers uitgesplitst naar salarisgarantie en salaris conform functie***(peildatum 31 december)*

De verdeling van het aantal medewerkers uitgesplitst naar salarisgarantie en salaris conform functie. De percentages zijn berekend op basis van het totaal aantal medewerkers.

SALARIËRING	MEDEWERKERS									
	2010		2011		2012		2013		2014	
	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%
Met salarisgarantie	407	12,7	350	10,5	306	8,6	269	7,5	249	6,7
Salaris conform functie	2.805	87,3	2.983	89,5	3.233	91,4	3.324	92,5	3.458	93,3
<b>Totaal</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>	<b>3.707</b>	<b>100,0</b>

Bij de invoering van de Hay-systematiek in 2005 heeft een aantal medewerkers een garantieschaal toegekend gekregen op basis van eerder verkregen rechten. Het aantal medewerkers met een salarisgarantie in 2014 is ten opzichte van het aantal in 2010 met 38,8 procent gedaald. Gemiddeld neemt het aantal medewerkers met een salarisgarantie met 32 per jaar af.

### Aantal medewerkers met een arbeidsmarkttoelage

(peilperiode 1 januari t/m 31 december)

Het aantal medewerkers met een arbeidsmarkttoelage.<sup>99</sup> De percentages zijn berekend o.b.v. totaal aantal medewerkers in dienst.<sup>100</sup>

	MEDEWERKERS									
	2010		2011		2012		2013		2014	
	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%
Arbeidsmarkttoelage	137	3,8	142	3,8	186	4,8	160	4,0	113	2,8

### Aantal medewerkers met een arbeidsmarkttoelages uitgesplitst naar met / zonder einddatum

(peilperiode 1 januari t/m 31 december)

De verdeling van medewerkers met een arbeidsmarkttoelage uitgesplitst naar met en zonder einddatum.<sup>101</sup> De percentages zijn berekend op basis van het totaal aantal medewerkers met een arbeidsmarkttoelage.

ARBEIDSMARKTTOELAGE	MEDEWERKERS									
	2010		2011		2012		2013		2014	
	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%
Met einddatum	90	65,7	102	71,8	153	82,3	99	61,6	69	61,1
Zonder einddatum	47	34,3	40	28,2	33	17,7	61	38,4	44	38,9
<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>	<b>113</b>	<b>100,0</b>

### Besteding decentrale arbeidsvoorwaarden uitgesplitst naar regeling

(peilperiode 1 januari t/m 31 december 2014)

De verdeling van de besteding van decentrale arbeidsvoorwaarden uitgesplitst naar regeling.

REGELING DECENTRALE ARBEIDSVORWAARDEN	2014
	€
Betaald ouderschapsverlof	762.987
Regeling woon-werkverkeer	2.997.050
<b>Totaal</b>	<b>3.760.037</b>

De HvA heeft in het kader van hoofdstuk K van de cao voor het hoger beroepsonderwijs over decentrale arbeidsvoorwaarden gekozen voor betaald ouderschapsverlof en aanvullende afspraken met betrekking de reling reiskosten woon-werkverkeer.

## ZIEKTEVERZUIM

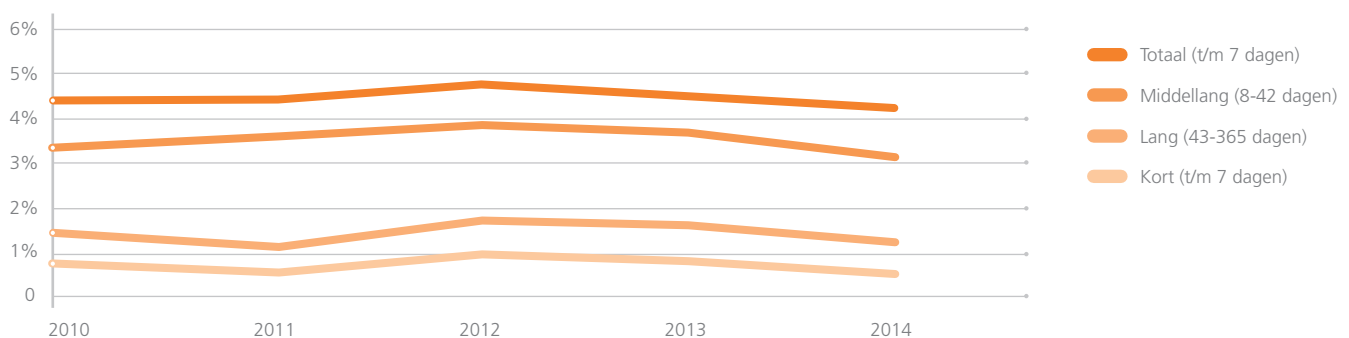
### Gemiddeld ziekteverzuim

(peilperiode 1 januari t/m 31 december)

De verdeling van het gemiddeld ziekteverzuim in procenten uitgesplitst naar kort<sup>102</sup>, middellang<sup>103</sup>, lang<sup>104</sup> en langer dan 1 jaar<sup>105</sup> verzuim. De percentages zijn berekend op basis van het totaal aantal beschikbare dagen.

GEMIDDELD ZIEKTEVERZUIM	2010	2011	2012	2013	2014
	%	%	%	%	%
Kort	0,85	0,76	0,83	0,79	0,60
Middellang	0,70	0,63	0,77	0,71	0,54
Lang	1,87	2,15	2,28	2,15	2,02
Langer dan 1 jaar	1,05	0,95	0,74	0,79	1,08
<b>Totaal</b>	<b>4,47</b>	<b>4,50</b>	<b>4,62</b>	<b>4,45</b>	<b>4,25</b>

### GEMIDDELD ZIEKTEVERZUIM



Het gemiddelde ziekteverzuim in 2014 is (wederom) licht gedaald ten opzichte van 2012. In 2014 was de gemiddelde verzuimfrequentie bij de HvA 0,83 ten opzichte van 1,01 in 2013. De gemiddelde verzuimduur betrof 21,1 dagen; in 2013 was dit 16,4 dagen. Het nulverzuim in 2014 lag op 54,4 procent, waar dit in 2013 49,3 procent was.

99 De arbeidsmarkttoelage wordt in de praktijk ook gebruikt in het kader van werving en behoud.

100 Totaal aantal medewerkers in dienst over de periode 1 januari t/m 31 december 2014 is als volgt opgebouwd:  
aantal medewerkers eind 2013 (3.593) + aantal instromers in 2014 (500) = 4.093

101 De uitsplitsing van het aantal medewerkers met een arbeidsmarkttoelage naar 'met' en 'zonder' einddatum is pas vanaf 2010 gemaakt.

102 Verzuim t/m 7 dagen.

103 Verzuim 8-42 dagen.

104 Verzuim 43-365 dagen.

105 Verzuim > 365 dagen.

# DOELGROEPENBELEID

## Ouderschapsverlof

(peilperiode 1 januari t/m 31 december)

Het aantal medewerkers dat ouderschapsverlof heeft opgenomen. De percentages zijn berekend op basis van het totaal aantal medewerkers in dienst.<sup>106</sup>

MEDEWERKERS	2010		2011		2012		2013		2014	
	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%
	130	3,6	138	3,7	158	4,1	203	5,1	199	5,0

## Seniorenregeling onderwijspersoneel (SOP)

(peilperiode 1 januari t/m 31 december)

Het aantal medewerkers met een seniorenregeling onderwijspersoneel (SOP). De percentages zijn berekend op basis van het totaal aantal medewerkers in dienst.<sup>107</sup>

MEDEWERKERS	2010		2011		2012		2013		2014	
	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%
	243	6,8	254	6,9	295	7,6	282	7,1	271	6,8

## Leidinggevende functies

(peildatum 31 december 2014)

De verdeling van leidinggevende functies (schaal 13 en hoger) uitgesplitst naar mannen en vrouwen.<sup>108</sup>

FUNCTIEBENAMING <sup>109</sup>	MAN		VROUW		TOTAAL	
	#	%	#	%	#	%
Afdelingshoofd 1	5		6		11	
Bedrijfsvoerder domein	1		0		1	
Beleidsdirecteur 1	2		4		6	
Beleidsdirecteur 3	0		1		1	
College van Bestuur	2		0		2	
Directeur dienst 1	2		0		2	
Directeur dienst 2	2		0		2	
Domeinvoorzitter	4		3		7	
Instituutsdirecteur 1	0		0		0	
Instituutsdirecteur 2	1		0		1	
Instituutsdirecteur 3	0		1		1	
Lector kenniskring 1	16		2		18	
Lector kenniskring 2	13		7		20	
Manager bedrijfsvoering 1	3		2		5	
Manager bedrijfsvoering 2	0		0		0	
Onderwijsmanager 1	1		1		2	
Onderwijsmanager 2	3		5		8	
Opleidingsmanager 1	11		6		17	
Opleidingsmanager 2	17		14		31	
<b>Totaal</b>	<b>83</b>		<b>52</b>		<b>135</b>	
<b>Totaalpercentage</b>		<b>61,5%</b>		<b>38,5%</b>		<b>100,0%</b>

<sup>106</sup> Het totaal aantal medewerkers in dienst over de periode 1 januari t/m 31 december 2014 is 4.011.

<sup>107</sup> Idem.

<sup>108</sup> Het betreft leidinggevendenden die een dienstverband hebben met de Stichting Hogeschool van Amsterdam.

<sup>109</sup> De functiebenamingen zijn conform het functiehuis van de HvA.



# BIJLAGE 3 BESTUUR



## BESTUURLIJK EN LEIDINGGEVEND KADER

### *Raden van Toezicht*

Onderstaand overzicht geeft de samenstelling van de Raden van Toezicht HvA en UvA weer op het moment van ondertekening van het jaarverslag 2014 (inclusief een overzicht van de overige functies gedurende het verslagjaar en tot heden).

Naam	mr. drs. A. Nicolai
Functie	Voorzitter
In functie sinds	1 juli 2012
Rooster van aftreden	30 juni 2016
Hoofdfunctie	President DSM Nederland
Overige functies	Lid Raad van Commissarissen Chemelot Campus
	Lid Raad van Commissarissen Chemelot Venture Fund
	Vicevoorzitter Algemeen bestuur Vereniging van de Nederlandse Chemische Industrie (VNCI)
	Lid Dagelijks bestuur VNO-NCW
	Voorzitter Bestuur Vogelbescherming Nederland
	Lid Algemeen bestuur Nederlandse Bachvereniging
	Lid Bestuur Stichting De Avond van Wetenschap & Maatschappij
	Lid Algemeen Bestuur Limburgse Werkgeversvereniging
	Lid Academie De Gouden Ganzenveer
	Lid Raad van Toezicht Stichting Provinciaal Museum Limburg – het Bonnefantenmuseum
	Lid Commissie van Advies Conservatorium Amsterdam – Amsterdamse Hogeschool voor de Kunsten

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 Green Deal Board
	Lid Raad van Commissarissen SNS Reaal NV
	Lid Raad van Toezicht Spoorwegmuseum te Utrecht
	Lid Raad van Commissarissen Conquaestor Holding BV
	Lid Raad van Commissarissen Conquaestor Beheer BV
	Lid Bestuur Stichting Administratiekantoor Parnassia Group
	Lid Bestuur Stichting Arbo Unie Nederland

Naam	drs. M.A.M. Barth
Functie	Lid
In functie sinds	26 april 2014
Rooster van aftreden	30 april 2017
Hoofdfunctie	Vicevoorzitter KNMP Eigenaar Marleen Barth Advies
Overige functies	Voorzitter Eerste Kamerfractie Partij van de Arbeid Voorzitter Raad van Toezicht Bureau Jeugdzorg Noord Holland Lid Commissie Integriteit Publieke Omroep Lid Bestuur Stichting Prinsjesdag Ontbijt Lid Raad van Advies Frans Hals Museum Haarlem Voorzitter Raad van Commissarissen IZER Penningmeester Mental Health Europe <sup>10</sup> Voorzitter Landelijk bestuur Nationale Vereniging de Zonnebloem <sup>11</sup> Lid Adviescommissie Koninkrijk der Nederlanden Skanfonds <sup>12</sup> Lid Bestuur Banning Vereniging <sup>13</sup>

Naam	R. de Jong RA
Functie	Lid
In functie sinds	1 februari 2015
Rooster van aftreden	31 januari 2019
Hoofdfunctie	Directeur-eigenaar Vijverhof Advies
Overige functies	Lid Raad van Commissarissen Enexis Holding NV (tevens voorzitter Audit Committee) Lid Raad van Commissarissen USG People NV (tevens voorzitter Audit Committee) Voorzitter Raad van Commissarissen Bakeplus Holding BV Voorzitter Raad van Commissarissen N.V. Nederlandse Gasunie Lid Raad van Commissarissen Rabobank Arnhem en Omstreken Lid Raad van Toezicht Stichting Toneelgroep Oostpool Lid Bestuur Stichting Toneelhuis Arnhem Lid Bestuur Stichting Aandelenbeheer BAM Groep Lid Bestuur Stichting tot het houden van preferente aandelen Wereldhave

Naam	drs. L.M.T. van Velden
Functie	Adviseur
In functie sinds	1 juli 2012
Rooster van aftreden	30 juni 2016
Hoofdfunctie	Chief Financial Officer Nederlandse Waterschapsbank NV
Overige functies	Lid Bestuur Stichting TPE digitaal (digitaal economisch tijdschrift) Lid Audit Committee ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap

Naam	prof. dr. S.W.J. Lamberts
Functie	Adviseur
In functie sinds	1 november 2012
Rooster van aftreden	31 oktober 2016
Hoofdfunctie	Directeur Internationale betrekkingen Erasmus Medisch Centrum
Overige functies	Voorzitter Bestuur Nederlandse Diabetes Federatie Voorzitter Raad van Toezicht Netherlands Genomics Initiative Lid Gezondheidsraad Lid Koninklijke Nederlandse Akademie van Wetenschappen (KNAW)



Naam	prof. mr. G.P.M.F. Mols
Functie	Adviseur
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	Raadsheer-plaatsvervanger Gerechtshof in Den Bosch Raadsheer-plaatsvervanger Gerechtshof in Den Haag Voorzitter Raad van Toezicht van Zuyd Hogeschool Lid Raad van Advies Internationaal Museum voor Familiegiedenis Gasthoogleraar Universiteit van Yogyakarta Secretaris Clusterbestuur parochiecluster Heibloem, Neer en Roggel Voorzitter Raad van Toezicht Bibliocenter Weert <sup>114</sup>

110 Tot 1 mei 2015.

111 Tot 1 september 2014.

112 Tot 1 april 2015.

113 Tot 1 juni 2015.

114 Tot 31 december 2014.

### College van Bestuur

Onderstaand overzicht geeft de samenstelling van het College van Bestuur weer op het moment van ondertekening van het jaarverslag 2014 (inclusief een overzicht van de nevenfuncties en functies uit hoofde van de bestuursfunctie bij HvA en UvA gedurende het verslagjaar en tot heden).

Naam	prof. dr. D.C. van den Boom
Functie	waarnemend voorzitter en rector magnificus UvA
In functie sinds	1 oktober 2007
Nevenfuncties	Geen
Functies uit hoofde van de bestuursfuncties bij HvA en UvA	Voorzitter Raad van Commissarissen van Amsterdam University Press AUP BV
	Voorzitter Bestuur Allard Pierson Stichting
	Voorzitter Raad van Toezicht Spinoza Centrum
	Lid Bestuur 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
	Voorzitter Raad van Advies Oefenweb
	Voorzitter Raad van Advies UvA Minds
	Lid Bestuur Stichting de Nationale DenkTank
	Voorzitter Bestuur Stichting Gastenverblijven (SGV)
	Lid Raad van Afgevaardigden SURF
	Lid Adviescommissie VSB fonds
	Voorzitter Jury H�el�ene de Montigny prijs
Lid Jury Excellente Scholen	

Naam	prof. mr. H.M. de Jong
Functie	lid, rector HvA
In functie sinds	1 maart 2013
Nevenfuncties	Voorzitter Klachtencommissie Code Goed Onderwijsbestuur Voortgezet Onderwijs
	Plaatsvervangend lid Landelijke Commissie Gedragscode Internationaal Student in het Hoger Onderwijs
	Hoogleraar Faculteit Management & Bestuur – Universiteit Twente
	Lid Raad van Advies De Maatschappij
	Lid Curatorium Internationale School voor Wijsbegeerte
	Vicevoorzitter Nationaal Regieorgaan Praktijkgericht Onderzoek SIA
	Lid Raad van Toezicht Verbinden van Duurzame Steden (VerDuS) – Nationaal Regieorgaan Praktijkgericht Onderzoek SIA
Functies uit hoofde van de bestuursfuncties bij HvA en UvA	Lid Bestuurscommissie Onderzoek – Vereniging Hogescholen
	Voorzitter Stuurgroep Human Capital Agenda – Amsterdam Economic Board
	Lid Regionaal overleg MBO-HBO
	Voorzitter Stuurgroep Amsterdamse Onderwijs Opgaven
	Lid Stuurgroep Internationaal - Vereniging Samenwerkende Nederlandse Universiteiten (VSNU)
	Lid Bestuur Stichting Pica
	Lid Platform Arbeidsmarkt en Onderwijs Amsterdam <sup>115</sup>

Naam	prof. dr. H.M. Amman
Functie	vicevoorzitter
In functie sinds	1 februari 2014
Nevenfuncties	Hoogleraar Computational Economics Hoofdredacteur Computational Economics (wetenschappelijk tijdschrift)
Functies uit hoofde van de bestuursfuncties bij HvA en UvA	Voorzitter Raad van Commissarissen Wetenschap en Technologie Centrum Watergraafsmeer (WTCW) NV Lid Raad van Commissarissen UvA Holding BV Lid Raad van Commissarissen HvA Holding BV Lid Raad van Commissarissen AMC Ventures Holding BV Penningmeester Bestuur Stichting Pica Directeur Tafelbergschool BV Bestuurder HES Consultancy BV Voorzitter bestuur Stichting Huisvesting Hogeschool van Amsterdam Wibautstraat 2 4 Voorzitter bestuur Stichting Huisvesting Hogeschool van Amsterdam Mauritskade 11

### Domeinen

De samenstelling van de domeinvoorzitters op het moment van ondertekening van het jaarverslag 2014.

NAAM	DOMEIN	FUNCTIE
dr. J. Ravensbergen	Domein Bewegen, Sport en Voeding	Domeinvoorzitter
dr. G.R. Meijer	Domein Digitale Media en Creatieve Industrie	Domeinvoorzitter
drs. W.W. Baumfalk	Domein Economie en Management	Domeinvoorzitter
dr. W.J.M. Scholte op Reimer	Domein Gezondheid	Domeinvoorzitter
prof. dr. J.N. Tillie	Domein Maatschappij en Recht	Domeinvoorzitter
drs. I.M.J. Veldman	Domein Onderwijs en Opvoeding	Domeinvoorzitter
drs. G.R.M. van Haarlem	Domein Techniek	Domeinvoorzitter

### Stafafdelingen en diensten

De samenstelling van de directeuren van staven en diensten op het moment van ondertekening van het jaarverslag 2014.

NAAM	ORGAAN	FUNCTIE
drs. G.M. van Velzen		Secretaris UvA-HvA
C. Schut	Administratief Centrum	Directeur
C. van der Wolf	Bureau Nieuwbouw	Directeur
drs. P.M. Helbing	Communicatie	Directeur
drs. G.H. Swartjes MBA	Facility Services	Directeur
drs. M.A.M. Heijne	HvA Bibliotheek	Directeur
ir. L.J.D.C. Voorbraak	ICT Services	Directeur
mr. C.L. Koppenol	Juridische Zaken	Hoofd
drs. E.S. Bringmann	Onderwijs en Onderzoek	Directeur
mr. drs. W. Bouw	Personeel en Organisatie	Waarnemend directeur
drs. F.D. Boels	Planning en Control	Directeur
ir. L.J.D.C. Voorbraak	Strategische Informatievoorziening	Directeur
mr. L.L.M. van Dée	Studentenzaken	Directeur

# OPGAVE INGEVOLGE VAN WET NORMERING TOPINKOMENS

Opgave van de bezoldiging van topfunctionarissen en oud-topfunctionarissen volgens artikel 4.1 van de Wet normering topinkomens. Allen waren geheel 2013 en 2014 in functie, voor zover niet anders vermeld. Er zijn geen uitkeringen wegens beëindiging dienstverband gedaan aan bestuurders of oud-bestuurders.

De bezoldiging van de rector magnificus overschreed het wettelijk maximum van € 230.474 licht als gevolg van een gratificatie bij haar veertigjarig ambtsjubileum er hoogte van een maandsalaris, die onderdeel is van de rechtspositie waarop zij in oktober 2007 was aangesteld en in oktober 2011 opnieuw was aangesteld. Deze overschrijding is onder de WNT toegestaan.

	2014					2013				
	NORM FUNCTIEOMVANG	BELONING	PENSIOENPREMIE	BELASTBARE KOSTEN- VERGOEDINGEN	TOTAAL	NORM FUNCTIEOMVANG	BELONING	PENSIOENPREMIE	BELASTBARE KOSTEN- VERGOEDINGEN	TOTAAL
TOPFUNCTIONARIS	%	€	€	€	€	%	€	€	€	€
<b>College van Bestuur</b>										
dr. L.J. Gunning-Schepers (voorzitter) <sup>116</sup>	100	184.761	32.293	-	217.054	100	184.761	33.166	-	217.927
prof. dr. D.C. van den Boom (rector magnificus) <sup>117</sup>	100	200.353	32.513	-	232.866	100	185.953	33.383	-	219.336
prof. mr. H.M. de Jong (lid, rector HvA)	100	186.276	31.250	-	217.526	100	142.076	27.529	-	169.605
prof. dr. H.M. Amman (vicevoorzitter)	100	174.010	28.793	-	202.803	-	-	-	-	-
drs. P.W. Doop (oud-vicevoorzitter) <sup>118</sup>	-	7.723	-	-	7.723	100	192.718	35.785	-	228.503
<b>Raad van Toezicht</b>										
mr. drs. A. Nicolai (voorzitter)	7,5	7.500	-	-	7.500	7,5	7.500	-	-	7.500
ir. B. Bleker (lid)	5	6.667	-	-	6.667	5	10.000	-	-	10.000
M.R. Milz MBA (lid)	5	10.000	-	-	10.000	5	10.000	-	-	10.000
drs. M.A.M. Barth (lid)	5	7.123	-	-	7.123	-	-	-	-	-

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 (€ 230.474 exclusief sociale premies) overschreed.

116 Uitbetaald door de UvA.

117 Uitbetaald door de UvA.

118 Tot 1 januari 2014. Het in 2014 betaalde bedrag betreft de vakantie-uitkering over juni t/m december 2013.



# BIJLAGE 4 JAARREKENING 2014



## INHOUDSOPGAVE

Geconsolideerde balans per 31 december	121
Geconsolideerde staat van baten en lasten 2014	122
Geconsolideerd kasstroomoverzicht 2014	123
Grondslagen van waardering en resultaatbepaling	124
Uitsplitsing van de onderscheiden posten van de geconsolideerde balans	129
Model G	140
Niet in de balans opgenomen verplichtingen en rechten	142
Uitsplitsing van de onderscheiden posten van de geconsolideerde exploitatierekening	144
Financieel en buitengewoon	154
Grondslagen van waardering en resultaatbepaling enkelvoudig	155
Enkelvoudige balans per 31 december 2014	156
Enkelvoudige staat van baten en lasten 2014	157
Enkelvoudig kasstroomoverzicht 2014	158
Uitsplitsing van de onderscheiden posten van de enkelvoudige balans	159
Overzicht verbonden partijen	166
Verklaring College van Bestuur	168
Controleverklaring PricewaterhouseCoopers Accountants N.V.	169
Controleverklaring over de jaarrekening 2014 van Hogeschool van Amsterdam	174
Overige gegevens	175
Meerjarengegevens Hogeschool van Amsterdam in 5 jaar (2010 – 2014)	176
Geconsolideerde staat van baten en lasten	178
Geconsolideerde resultatenrekening	179





# GECONSOLIDEERDE BALANS PER 31 DECEMBER 2014

(in miljoenen euro's)

De balans is na resultaatbestemming opgesteld.

		31-12-2014	31-12-2013
<b>1</b>	<b>Activa</b>		
	<b>Vaste Activa</b>		
1.1	Immateriële vaste activa	11,0	14,5
1.2	Materiële vaste activa	331,9	329,1
1.3	Financiële vaste activa	1,7	1,4
	<u>Totaal vaste activa</u>	344,6	345,0
	<b>Vlottende Activa</b>		
1.4	Voorraden	0,0	0,0
1.5	Vorderingen	52,8	47,7
1.6	Effecten	0,0	0,0
1.7	Liquide middelen	62,5	75,6
	<u>Totaal vlottende activa</u>	115,3	123,3
	<b><u>Totaal activa</u></b>	<b>459,9</b>	<b>468,3</b>
<b>2</b>	<b>Passiva</b>		
2.1	Eigen vermogen	134,1	122,5
2.2	Voorzieningen	8,6	12,7
2.3	Langlopende schulden	192,2	199,1
2.4	Kortlopende schulden	125,0	134,0
	<b><u>Totaal passiva</u></b>	<b>459,9</b>	<b>468,3</b>

# GECONSOLIDEERDE STAAT VAN BATEN EN LASTEN 2014

(in miljoenen euro's)

		Begroting		
		2014	2014	2013
<b>3</b>	<b>Baten</b>			
3.1	Rijksbijdragen	266,0	249,7	250,3
3.2	Overige overheidsbijdragen en subsidies	0,0	0,0	0,0
3.3	College-, cursus-, les- en examengelden	86,4	84,0	81,1
3.4	Baten werk in opdracht van derden	6,9	10,8	8,3
3.5	Overige baten	21,2	18,9	23,0
	Totaal baten	380,5	363,4	362,7
<b>4</b>	<b>Lasten</b>			
4.1	Personeelslasten	247,5	257,3	247,5
4.2	Afschrijvingen	39,4	23,9	21,5
4.3	Huisvestingslasten	28,3	26,0	32,4
4.4	Overige lasten	45,3	47,6	44,3
	Totaal lasten	360,5	354,8	345,7
	<b>Saldo baten en lasten</b>	<b>20,0</b>	<b>8,6</b>	<b>17,0</b>
<b>5</b>	<b>Financiële baten en lasten</b>			
	Financiële baten	0,3	0,2	0,5
	Financiële lasten	(8,7)	(8,8)	(9,0)
	<u>Saldo financiële baten en lasten</u>	(8,4)	(8,6)	(8,5)
	<b>Resultaat</b>	<b>11,6</b>	<b>(0,0)</b>	<b>8,5</b>
<b>6</b>	<b>Belastingen</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>
<b>7</b>	<b>Resultaat deelnemingen</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>
	<u>Resultaat na belastingen</u>	11,6	0,0	8,5
<b>8</b>	<b>Aandeel derden in resultaat</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>
	<u>Nettoresultaat</u>	11,6	0,0	8,5
<b>9</b>	<b>Buitengewoon resultaat</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>
	<b>Totaal resultaat</b>	<b>11,6</b>	<b>0,0</b>	<b>8,5</b>

# GECONSOLIDEERD KASSTROOMOVERZICHT 2014

(in miljoenen euro's)

	2014	2013
<b>Kasstroom uit operationele activiteiten</b>		
Saldo Baten en Lasten	20,0	17,0
Aanpassing voor:		
4.2 Afschrijvingen	39,4	21,5
2.2 Mutatie voorzieningen	(4,1)	6,6
<i>Mutatie werkkapitaal</i>		
1.4 Voorraden	0,0	0,0
1.5 Vorderingen	(5,1)	0,2
2.4 Kortlopende schulden	(9,0)	14,3
<i>Totaal kasstroom uit bedrijfsoperaties</i>	41,2	59,6
Ontvangen interest	0,3	0,5
Betaalde interest	(8,7)	(9,0)
Buitengewoon resultaat	0,0	0,0
	(8,4)	(8,5)
<b><u>Totaal kasstroom uit operationele activiteiten</u></b>	<b>32,8</b>	<b>51,1</b>
<b>Kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>		
1.1 Immateriële vaste activa		
Investerings	(1,1)	(1,7)
Desinvesteringen	1,2	0,0
1.2 Materiële activa		
Investerings	(40,0)	(58,4)
Desinvesteringen	1,2	(0,1)
1.3 Financiële vaste activa	(0,3)	(0,2)
<b><u>Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten</u></b>	<b>(39,0)</b>	<b>(60,4)</b>
<b>Kasstroom uit financieringsactiviteiten</b>		
Nieuw opgenomen leningen	0,0	0,0
2.3 Aflossing langlopende schulden	(6,9)	(11,4)
<b><u>Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten</u></b>	<b>(6,9)</b>	<b>(11,4)</b>
<b>Overige balansmutaties</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>
<b>1.7 <u>Mutatie liquide middelen</u></b>	<b>(13,1)</b>	<b>(20,7)</b>

# GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

## ALGEMEEN

### *Regelgeving en stelselwijziging*

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

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

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*

De groepsmaatschappijen en andere rechtspersonen waarop de Hogeschool van Amsterdam 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.

Een overzicht van de in consolidatie opgenomen rechtspersonen is opgenomen als onderdeel van de toelichting op de enkelvoudige balans. Overeenkomstig de zeggenschapsverhoudingen worden de rechtspersonen proportioneel geconsolideerd. De rechtspersonen waarop de Hogeschool van Amsterdam een beslissende zeggenschap heeft, worden voor 100% in de consolidatie betrokken. Het aandeel van derden in het groepsvermogen en in het groepsresultaat wordt afzonderlijk vermeld.

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

Vanaf de overnamedatum dat er beslissende zeggenschap kan worden uitgeoefend, worden de financiële resultaten van de overgenomen instelling opgenomen in de geconsolideerde jaarrekening. De consolidatie vindt plaats op het moment dat de beslissende zeggenschap wordt overgedragen.

### *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. De verkrijgingsprijs van de verworven groepsmaatschappij is opgenomen onder de kasstroom uit investeringsactiviteiten, voor zover betaling in geld heeft plaatsgevonden. De geldmiddelen die in de verworven groepsmaatschappij aanwezig zijn, zijn van de aankoopprijs in aftrek gebracht. Transacties waarbij geen instroom of uitstroom van kasmiddelen plaatsvindt, waaronder financiële leasing, zijn niet in het kasstroomoverzicht opgenomen. 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 dan wel de nieuwbouwkosten.

Bij afschrijvingen op gebouwen wordt gebruik gemaakt van de componentenmethode. Hierbij geldt voor ieder component een eigen gebruiks- en afschrijvingstermijn welke varieert van 15 tot 60 jaar.

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

Investerings in huurpanden worden afgeschreven over een termijn die overeenkomt met de resterende termijnen van het huurcontract, inclusief de optie tot verlenging daarvan.

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

Reguliere onderhoudskosten worden rechtstreeks verantwoord in de staat van baten en lasten. 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.

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

Inventaris en apparatuur worden geactiveerd bij aanschaffingen boven de € 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 vervolgwaaording 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.

De HvA en de UvA zijn elk voor 50% participant in de V.O.F. CNA.

#### *Bijzondere waardeverminderingen van vaste activa*

De instelling beoordeelt op iedere balansdatum of er aanwijzingen zijn dat een vast actief aan een bijzondere waardevermindering onderhevig kan zijn. Indien dergelijke indicaties aanwezig zijn, wordt de realiseerbare waarde van het actief vastgesteld. 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.

#### *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. Bij de vervolgwaaarding zal rekening worden gehouden met een eventuele noodzakelijk geachte voorziening voor het risico op mogelijke oninbaarheid. Indien de ontvangst van de vordering is uitgesteld op grond van een verlengde overeengekomen betalingstermijn blijft de eerste waardering van toepassing.

#### *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.

#### *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 1 januari 2015 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 wachtdlasten 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*

Kortlopende schulden worden bij de eerste verwerking gewaardeerd tegen reële waarde. Kortlopende schulden worden na eerste verwerking gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs, zijnde het ontvangen bedrag rekening houdend met agio en disagio en onder aftrek van transactiekosten. Dit is meestal de nominale waarde. Het kort vreemd vermogen heeft betrekking op het kort (voor minder dan een jaar) geleende geld van banken, inclusief de eventuele aflossingsverplichting in het eerste jaar van het lang vermogen. Onder kort vreemd vermogen worden voorts begrepen de kortlopende schulden en de vooruitfacturering op onderzoeksopdrachten (zie toelichting onder subsidieprojecten). Onder 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.

### *Operational leasing*

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

## **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 het ministerie vastgestelde toekenning.

### *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 subsidieprojecten, 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 bedrijfstakpensioenfondsen 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 heeft een zeer beperkt valutarisico.

De HvA maakt geen gebruik van derivaten.

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

De HvA heeft 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.

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



# UITSPLITSING VAN DE ONDERSCHIEDEN POSTEN VAN DE GECONSOLIDEERDE BALANS

## VASTE ACTIVA

(in miljoenen euro's)

	Aanschafprijs 01-01-2014	Afschrijving cumulatief 01-01-2014	Boekwaarde 01-01-2014	Investerings	Desinvesteringen	Bijzondere waardevermindering	Afschrijvingen	Aanschafprijs 31-12-2014	Afschrijving cumulatief 31-12-2014	Boekwaarde 31-12-2014
<b>1.1 Immateriële vaste activa</b>										
Systemen en software	25,2	(10,7)	14,5	1,1	(1,2)	0,0	(3,4)	25,1	(14,1)	11,0
<b>Totaal immateriële vaste activa</b>	<b>25,2</b>	<b>(10,7)</b>	<b>14,5</b>	<b>1,1</b>	<b>(1,2)</b>	<b>0,0</b>	<b>(3,4)</b>	<b>25,1</b>	<b>(14,1)</b>	<b>11,0</b>
<b>1.2 Materiële vaste activa</b>										
Gebouwen, terreinen en verbouwingen	313,4	(86,2)	227,2	10,6	(0,6)	(4,2)	(17,2)	323,4	(107,6)	215,8
Inventaris en apparatuur	70,5	(52,3)	18,2	3,6	(0,6)	0,0	(3,3)	73,5	(55,6)	17,9
In uitvoering en vooruitbetalingen	83,7	0,0	83,7	25,8	0,0	(11,3)	0,0	98,2	0,0	98,2
<b>Totaal materiële vaste activa</b>	<b>467,6</b>	<b>(138,5)</b>	<b>329,1</b>	<b>40,0</b>	<b>(1,2)</b>	<b>(15,5)</b>	<b>(20,5)</b>	<b>495,1</b>	<b>(163,2)</b>	<b>331,9</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.

De Amstelcampus locaties, Dr. Meurelaan en Fraijlemaborg dienen als zekerheid voor de hypothecaire leningen zoals die verstrekt zijn door Bank Nederlandse Gemeenten en Ministerie van Financiën. Zie hiervoor de toelichting bij de Langlopende Schulden.

De HvA heeft twee parkeergarages ontwikkeld tijdens de realisatie van het Amstelcampus programma: de Kohnstammhof garage en de parkeergarage onder het Wibauthuis. In 2000 is door de HvA het terrein in erfpacht verkregen (100 jaar) waarop het Wibauthuis en het Muller-Lulofshuis is gevestigd. In het Stedenbouwkundig Programma van Eisen, welke door de stadsdeelraad is vastgesteld, is opgenomen dat de HvA onder het Wibautgebouw een 2-laags parkeergarage diende te realiseren. Deze zal medio 2015 in gebruik worden genomen. In het Stedenbouwkundig Programma van Eisen voor het Kohnstammhuis, Kohnstammhof en Theo Thijssenhuis is opgenomen dat een parkeergarage (half verdiept) zou worden gerealiseerd. Deze is december 2011 opgeleverd. De boekwaarde ultimo 2014 was € 6,9 miljoen voor de Kohnstammhof garage en € 24,8 miljoen voor de Wibauthuis garage.

In 2014 is een afspraak gemaakt met een externe partij om de parkeergarages op de Amstelcampus te beheren. Daarbij is opnieuw gekeken naar de waarde van dit onderdeel van de Amstelcampus.

Voor de twee parkeergarages is de bedrijfswaarde bepaald aan de hand van een kasstroomprognose voor 40 jaar (maximale duur beheer overeenkomst en afschrijvingstermijn van het grootste gedeelte van de garage) met een groeivoet voor de eerste 15 jaar van 5% voor de parkeergarage Wibauthuis en 2,5% voor de Kohnstammhof garage. De indexatie is 2%. De gehanteerde disconteringsvoet is 2,54%, gelijk aan de rente voor een 30-jaars lening bij het Ministerie van Financiën.

Dit heeft geleid tot een bijzondere waardevermindering voor de twee parkeergarage van € 15,5 miljoen, waarvan € 4,2 miljoen in mindering is gebracht op de rubriek gebouwen, terreinen en verbouwingen en € 11,3 miljoen op de rubriek in uitvoering en vooruitbetalingen. De parkeergarage Wibauthuis is ultimo 2014 nog niet in gebruik genomen.

In 2014 is vanuit de rubriek in uitvoering en vooruitbetalingen € 10,7 miljoen aan investeringen in vaste activa in gebruik genomen. De € 10,7 miljoen is naar de volgende investeringsrubrieken overgeheveld:

Gebouwen, terreinen en verbouwingen	7,6
Inventaris en apparatuur	1,5
Systemen en software	1,6
<b>Totaal</b>	<b>10,7</b>

In 2014 hebben enkele overige bijzondere waardeverminderingen plaatsgevonden. Deze worden toegelicht bij de afschrijvingskosten en financieel verslag.

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

Stand per 31 december 2013	227,9
Investerings	33,4
<b>Stand per 31 december 2014</b>	<b>261,3</b>

Deze € 261,3 miljoen kan worden verdeeld in € 10,7 miljoen inzake investeringen met betrekking tot tijdelijke huisvesting en € 250,6 miljoen met betrekking tot de nieuwbouw van de Amstelcampus. De overige nieuwe investeringen bij gebouwen betreffen aanpassingen en verbouwingen in bestaande (huur)panden.

Het bedrag aan totale investeringen is in 2013 met € 5,7 miljoen verminderd in verband met terug te vorderen BTW nieuwbouw Amstelcampus. In 2014 is een aanvullend bedrag van € 3,0 miljoen in mindering gebracht op de totale investeringen. Dit bedrag heeft voor € 1,8 miljoen betrekking op de rubriek gebouwen, terreinen en verbouwingen en voor € 1,2 miljoen betrekking op de rubriek in uitvoering en vooruitbetalingen.

## VASTE ACTIVA (VERVOLG)

(in miljoenen euro's)

	Boekwaarde 01-01-2014	Investerings en verstrekte leningen	Desinvesteringen en afgeloste leningen	Resultaat deelnemingen	Boekwaarde 31-12-2014
<b>1.3 Financiële vaste activa</b>					
Overige vorderingen	1,4	0,3	0,0	0,0	1,7
<b>Totaal financiële vaste activa</b>	<b>1,4</b>	<b>0,3</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>1,7</b>

Ter zekerheidstelling van de aangegane lening voor de locatie Fraijlemaborg is 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. In 2013 is een lening verstrekt aan Sportexploitatie maatschappij C.V. Ten behoeve van de afwikkeling van Stichting Waarborgfonds HBO in 2014 is een laatste gegarandeerde lening door het Waarborgfonds ondergebracht bij OCW. Aandeel van de HvA bedraagt € 0,3 miljoen.

# VOORRADEN EN VORDERINGEN

(in miljoenen euro's)

## 1.4 Voorraden

De Hogeschool van Amsterdam heeft geen voorraden

	31-12-2014	31-12-2013
<b>1.5 Vorderingen</b>		
Debiteuren	4,9	3,0
Studenten / deelnemers / cursisten	29,4	30,1
Overige vorderingen		
Personeel	0,0	0,1
Overige	10,0	7,6
Subtotaal overige vorderingen	10,0	7,7
Overlopende activa		
Vooruitbetaalde kosten	6,0	6,7
Overige overlopende activa	4,4	2,0
Subtotaal overlopende activa	10,4	8,7
Af: Voorzieningen wegens oninbaarheid		
Stand per 1-1	1,8	1,7
Onttrekking	(0,4)	(0,4)
Dotatie	0,5	0,5
Subtotaal af: voorziening wegens oninbaarheid	1,9	1,8
<b>Totaal vorderingen</b>	<b>52,8</b>	<b>47,7</b>

De vorderingen zijn per 31 december 2014 met € 5,1 miljoen gestegen. Deze toename is met name veroorzaakt door:

- Stijging van de debiteuren, betreft o.a. huur AMC en USC van € 1,3 miljoen en € 0,5 miljoen. Ultimo 2013 waren de vorderingen reeds voldaan.
- Ondanks een stijging van het aantal studenten, het collegetarief en de daarmee samenhangende opbrengsten is er een daling in de openstaande vorderingen op studenten door actief debiteurenbeheer.
- Onder overige (overige) vorderingen is € 3,0 miljoen meer opgenomen in verband met terug te vorderen BTW nieuwbouw Amstelcampus.
- De afname in vooruitbetaalde kosten betreft kosten van subsidieprojecten, waar nog geen subsidie tegenover staat.
- De overige overlopende activa is gestegen door nog te verrekenen bedragen met de UvA ad € 1,5 miljoen.

Alle vorderingen hebben een resterende looptijd korter dan een jaar. De bovenstaande vorderingen zijn gepresenteerd na aftrek van een voorziening van € 1,9 miljoen (ultimo 2013: € 1,8 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:

	31-12-2014	31-12-2013
Vooruitbetaalde kosten <sup>119</sup>	0,5	1,3
Vooruitgefactureerd	(3,2)	(4,9)
Saldo onderhanden werk inzake subsidieprojecten	(2,7)	(3,6)

---

119 Het bedrag van € 0,5 miljoen maakt onderdeel uit van het totaalbedrag aan Vooruitbetaalde kosten.

---

# EFFECTEN EN LIQUIDE MIDDELEN

(in miljoenen euro's)

## 1.6 Effecten

De Hogeschool van Amsterdam heeft geen effecten.

	31-12-2014	31-12-2013
<b>1.7 Liquide middelen</b>		
Tegoeden op bank- en girorekeningen	3,8	75,6
Deposito's	58,7	0,0
<b>Totaal liquide middelen</b>	<b>62,5</b>	<b>75,6</b>

De middelen zijn uitgezet bij Ministerie van Financiën via schatkistbankieren. De afname in 2014 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 opgedeeld in deposito's met een maximum van € 12,5 miljoen, die op verschillende momenten gedurende het jaar vrijvallen.

De liquide middelen staan ter vrije beschikking van de instelling.

## EIGEN VERMOGEN

(in miljoenen euro's)

	Stand per 01-01-2014	Resultaat	Overige mutaties	Stand per 31-12-2014
<b>2.1 Eigen vermogen</b>				
Algemene reserve	117,2	10,9	0,7	128,8
Bestemmingsreserve (publiek)	3,6	0,8	0,0	4,4
Bestemmingsfonds (privaat)	1,7	(0,1)	(0,7)	0,9
<b>Totaal eigen vermogen</b>	<b>122,5</b>	<b>11,6</b>	<b>0,0</b>	<b>134,1</b>
<b>Uitsplitsing</b>				
<b>2.1.5 Bestemmingsfonds (privaat)</b>				
- Waarborgfonds	0,7	0,0	(0,7)	0,0
- Doelvermogen Archiefschool	1,0	(0,1)	0,0	0,9
<b>Totaal bestemmingsfonds (privaat)</b>	<b>1,7</b>	<b>(0,1)</b>	<b>(0,7)</b>	<b>0,9</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 2014 is hiervoor € 0,1 miljoen van het doelvermogen onttrokken.

De verplichte aansluiting bij Stichting Waarborgfonds HBO is in 2014 niet meer van toepassing. De bestemmingsreserve is toegevoegd aan de Algemene Reserve.

Om de in 2014 niet bestede Selectieve Middelen inzichtelijk te houden en toe te kunnen wijzen aan de juiste activiteiten is hiervoor in 2013 een bestemmingsreserve gevormd van € 3,6 miljoen. Hier is in 2014 € 0,8 miljoen aan toegevoegd, waardoor de bestemmingsreserve ultimo 2014 € 4,4 miljoen bedraagt.

# VOORZIENINGEN

(in miljoenen euro's)

	Stand per 01-01-2014	Dotaties	Onttrekkingen	Vrijval	Rente mutatie (bij contante waarde)	Stand per 31-12-2014	Kortlopend deel < 1 jaar	Langlopend deel > 1 jaar
<b>2.2 Voorzieningen</b>								
Personeelsvoorzieningen								
- Voormalig personeel	4,8	1,6	(2,0)	(0,3)	0,1	4,1	1,8	2,4
- Jubileum	1,4	0,4	(0,1)	0,0	0,1	1,7	0,2	1,4
- Langdurig zieken	0,4	0,1	0,0	0,0	0,0	0,5	0,5	0,0
- Reorganisatie	6,1	0,0	(0,2)	(3,6)	0,0	2,3	1,4	0,9
Subtotaal personeelsvoorzieningen	12,7	2,1	(2,3)	(3,9)	0,2	8,6	3,9	4,7
<b>Totaal voorzieningen</b>	<b>12,7</b>	<b>2,1</b>	<b>(2,3)</b>	<b>(3,9)</b>	<b>0,2</b>	<b>8,6</b>	<b>3,9</b>	<b>4,7</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 0,72% (2013: 2,17%).

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 0,72% 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.

Binnen het Domein Economie en Management wordt de ondersteuning van het onderwijs anders georganiseerd. Een Sociaal Plan is per 1 oktober 2014 ingegaan. De omvang van de reorganisatievoorziening bedraagt € 2,3 miljoen over de periode 2015 tot en met 2019.



# LANGLOPENDE SCHULDEN

(in miljoenen euro's)

	Hoofdsom	Stand per 01-01-2014	Aangegane leningen	Aflossingen en overige mutaties	Stand per 31-12-2014	Looptijd 1-5 jaar	Kortlopend looptijd > 5 jaar	Rentevoet
<b>2.3 Langlopende schulden</b>								
Kredietinstellingen								
- Leningen Bank Nederlandse Gemeenten	43,1	34,4	0,0	(0,5)	33,9	11,7	22,5	5,12%
Subtotaal kredietinstellingen	43,1	34,4	0,0	(0,5)	33,9	11,7	22,5	
Overige langlopende schulden								
- Leningen Ministerie van Financiën	190,0	164,7	0,0	(6,4)	158,3	25,4	132,9	4,11%
Subtotaal overige langlopende schulden	190,0	164,7	0,0	(6,4)	158,3	25,4	132,9	
<b>Totaal langlopende schulden</b>	<b>233,1</b>	<b>199,1</b>	<b>0,0</b>	<b>(6,9)</b>	<b>192,2</b>	<b>37,1</b>	<b>155,1</b>	

In het kader van de beoogde realisatie van de Amstelcampus zijn met het Ministerie van Financiën twee leningen aangegaan met een gezamenlijke hoofdsom van € 190,0 miljoen. Deze lening hebben een looptijd van 30 jaar. Lening 1 heeft een omvang van € 151,0 miljoen tegen een rentepercentage van 4,10%. Lening 2 heeft een omvang van 39,0 miljoen tegen een rentepercentage van 4,15%. 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 op alle Amstelcampuspanden.

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 5,61%. De looptijden zijn tot 2018 en tot 2033. De zekerheden hebben betrekking op:

- Annuïtaire lening Dr. Meurerlaan: Hypothecaire zekerheid; en
- Leningen Fraijlemaborg: Hypothecaire zekerheid.

De reële waarde van de totale langlopende schulden op basis van netto contante waarde van toekomstige kasstromen (aflossing en rente) bedraagt € 276,0 miljoen.

Van de langlopende schulden is contractueel in 2014 € 7,9 miljoen opgenomen onder de kortlopende schulden in verband met aflossing binnen 1 jaar.

# KORTLOPENDE SCHULDEN

(miljoenen euro's)

	31-12-2014	31-12-2013
<b>2.4 Kortlopende schulden</b>		
Kredietinstellingen	7,9	7,8
Vooruitgefactureerde en -ontvangen termijnen OHW	2,7	4,9
Crediteuren <sup>120</sup>	13,6	20,9
Belastingen en premies sociale verzekeringen		
Loonheffing	11,1	10,6
Omzetbelasting	1,1	0,5
Premies sociale verzekeringen	0,6	0,6
Subtotaal Belastingen en premies sociale verzekeringen	12,8	11,7
Schulden ter zake van pensioenen	3,0	3,3
Overige kortlopende schulden <sup>121</sup>	0,4	0,3
Overlopende passiva		
Vooruitontvangen college- en les gelden	60,9	59,3
Vooruitontvangen subsidies OC&W geoormerkt	0,4	1,2
Vooruitontvangen termijnen	2,7	1,8
Vakantiegeld en -dagen	7,8	7,6
Rente	3,9	4,1
Overige	8,9	11,1
Subtotaal overlopende passiva	84,6	85,1
<b>Totaal kortlopende schulden</b>	<b>125,0</b>	<b>134,0</b>

De kortlopende schulden zijn per 31 december 2014 met € 9,0 miljoen afgenomen. Deze daling is met name veroorzaakt door:

- Een lagere post crediteuren doordat ultimo 2013 € 6,0 miljoen betrekking had op bouw en ontwikkeling Amstelcampus en de upgrade Leeuwenburg.
- De afname in vooruitgefactureerde en -ontvangen termijn OHW betreffen ontvangsten van subsidies, waar nog geen lasten tegenover staan.
- Een stijging van de vooruitontvangen college- en les gelden met name als gevolg van verhoging van het wettelijke collegegeldtarief voor het collegejaar 2014/2015.
- Verlaging van de post "overige" onder de overlopende passiva van € 2,0 miljoen. Per ultimo 2014 is voor € 1,3 miljoen transitoria opgenomen voor verrekening met de UvA voor onderlinge dienstverlening in het kader van de regeling kosten voor de gemene rekening, in 2013 was dit een bedrag van € 2,5 miljoen.

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>31-12-2014</b>	<b>31-12-2013</b>
Vooruitgefactureerd	(3,2)	(4,9)
Vooruitbetaalde kosten	0,5	1,3
Saldo onderhanden werk inzake subsidieprojecten	(2,7)	(3,6)

In vooruitontvangen subsidies OC&W geormerkt staat het saldo nog te besteden ultimo 2014 voor subsidieprojecten, zie Model G.

120 Om het inzicht te vergroten zijn vergelijkende cijfers aangepast. Facturatie aan UvA was in 2013 opgenomen onder overige kortlopende schulden. In 2014 is dit opgenomen onder crediteuren.

121 Idem.

# MODEL G

(in duizenden euro's)

## G1 Verantwoording van subsidies zonder verrekeningsclausule

Omschrijving	Toewijzing kenmerk	Toewijzing datum	Bedrag van de toewijzing	Lasten in 2014	Ontvangen saldo ultimo 2014	Totale lasten ultimo 2014	Saldo ultimo 2014	Prestatie afgerond?
Subsidie voor studieverlof HBO 2014	602075-1		875,0	875,0	875,0	875,0		Ja
<b>Totaal</b>			<b>875,0</b>	<b>875,0</b>	<b>875,0</b>	<b>875,0</b>	<b>0,0</b>	

## G2 Verantwoording van subsidies met verrekeningsclausule

### G2-A. Aflopend ultimo

Omschrijving	Toewijzing kenmerk	Toewijzing datum	Bedrag van de toewijzing	Lasten in 2014	Ontvangen saldo ultimo 2014	Totale lasten ultimo 2014	Saldo ultimo 2014
Communities of Practice	OND/ODB-09/85490 M	10-09-2009	900,0	(28,0)	900,0	900,0	0,0
Stimuleringsregeling Krachtig meesterschap							
Sirius programma	OND/ODB-09/141554 U	17-12-2009	3.043,0	1.258,0	3.043,0	3.043,0	0,0
<b>Totaal</b>			<b>3.943,0</b>	<b>1.230,0</b>	<b>3.943,0</b>	<b>3.943,0</b>	<b>0,0</b>

### G2-B. Doorlopend tot in een volgend verslagjaar

Omschrijving	Toewijzing kenmerk	Toewijzing datum	Bedrag van de toewijzing	Saldo ultimo 2013	Ontvangen in 2014	Lasten in 2014	Ontvangen ultimo 2014	Totale lasten ultimo 2014	Saldo nog te besteden ultimo 2014
De Educatieve Minor in HBO bachelor	MUO/2013/54230 U	12-12-2014	298,5	149,0	149,5	63,3	298,5	63,3	235,2
Junior Leraarschap	OND/ODB-14/14996 U	02-04-2014	545,2	0,0	219,1	83,4	219,1	83,4	135,7
<b>Totaal</b>			<b>843,7</b>	<b>149,0</b>	<b>368,6</b>	<b>146,7</b>	<b>517,6</b>	<b>146,7</b>	<b>370,9</b>

### *Subsidie voor studieverlof HBO 2014*

Subsidie ter compensatie van lasten naar aanleiding van genoten studieverlof door leraren welke een bachelor- of masteropleiding volgen.

### *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. Het project is afgerond in 2014.

### *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 is afgerond in 2014.

### *De Educatieve Minor in HBO bachelor*

Invoering van een educatieve minor beroepsonderwijs voor HBO bachelor studenten buiten de lerarenopleidingen. Deze minor wordt een nieuwe route naar het leraarschap in de beroepsgerichte vakken in VMBO en MBO.

### *Junior Leraarschap*

Het project richt zich op het verhogen van het bekwaamheidsniveau van leraren en het ontwikkelen en testen van een assessment instrument. Activiteiten vinden plaats in nauwe samenwerking met PO-scholen.

## NIET IN DE BALANS OPGENOMEN VERPLICHTINGEN EN RECHTEN

De grootste niet uit de balans blijvende verplichting is de doorbetaling van het personeel in vaste dienst, met een theoretisch minimum van de lasten die bij ontslag zouden ontstaan. Het is evenwel niet gebruikelijk toekomstige loonkosten als verplichting op de balansdatum te kwantificeren. 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>2014</b>			
<b>Omschrijving</b>	<b>&lt; 1 jaar</b>	<b>1-5 jaar</b>	<b>&gt; 5 jaar</b>	<b>Totaal</b>	
Personele regelingen	0,8	0,1	0,0	0,9	
Huurkosten	9,8	15,0	0,0	24,8	
Onderhoudscontracten	3,1	4,3	0,0	7,4	
Sponsoring	0,1	0,5	0,0	0,6	
ICT-verplichtingen	3,7	1,9	0,0	5,6	
Abonnementen	0,2	0,0	0,0	0,2	
Amstel Campus	9,3	0,4	0,0	9,7	
Externe diensten div.	0,5	0,0	0,0	0,5	
<b>Verplichtingen</b>	<b>27,5</b>	<b>22,2</b>	<b>0,0</b>	<b>49,7</b>	
Huuropbrengsten	3,7	6,0	0,0	9,7	
<b>Rechten</b>	<b>3,7</b>	<b>6,0</b>	<b>0,0</b>	<b>9,7</b>	

<b>De huurkosten zijn als volgt opgebouwd:</b>	<b>&lt; 1 jaar</b>	<b>1-5 jaar</b>
Huur Kroonhof Duivendrechtsekade 40-42	0,1	-
Huur Kroonjuweel Duivendrechtsekade 36-38	0,3	-
Huur Jan Bommerhuis Wibautstraat 82-86	1,3	-
Huur Leeuwenburg Weesperzijde	5,6	15,0
Huur Kroonstaete Wenckebachweg	2,3	-
Huur Surfmarkt HvA Bibliotheek	0,2	-
	<u>9,8</u>	<u>15,0</u>

Per 31 december 2014 bedragen de door de instelling ten behoeve van derden verstrekte bankgaranties in totaal € 1,3 miljoen. De onderstaande tabel geeft een specificatie van de verstrekte bankgaranties conform standaard bankverklaring ultimo 2014.

<b>Begunstigde</b>	<b>Betrekking hebbende op</b>	<b>Afgiftedatum</b>	<b>Bedrag van de bankgarantie</b>
EEG	Project Domein Gezondheid	27-04-1995	€ 63.417
BV Handels Kroonenberg	Jan Bommerhuis	18-07-2006	€ 308.331
Tasman Properties CV	Wenckebachweg	28-11-2013	€ 610.012
European Commission DC	Projecten Domein Gezondheid	13-02-2004	€ 102.035
Tasman Properties CV	Duivendrechtsekade 30-36	22-03-2013	€ 153.946
Tasman Properties CV	Duivendrechtsekade 40-46	22-03-2013	€ 53.431
			<u>€ 1.291.172</u>

Ten opzichte van 2013 is de totale omvang van uitstaande bankgaranties afgenomen met € 1,9 miljoen als gevolg van het intrekken van garanties die inactueel zijn geworden of waarvan de einddatum was verstreken:

- Stichting Waarborgfonds ingetrokken in verband met opheffing;
- Einundeissichste Sachwe ingetrokken in verband met vervanging door Tasman Properties;
- Gemeente Almere, RiverEstate Property ingetrokken in verband met bereiken einddatum.

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.

Jaarlijks ontvangt de Hogeschool van Amsterdam claims van met name studenten die een procedure tegen de Hogeschool aanspannen. Omdat de omvang en de uiteindelijke toekenning moeilijk zijn in te schatten, worden claims in het jaar van toekenning verwerkt in de exploitatie.

#### *(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 2014 alsmede het negatieve resultaat over het boekjaar 2014 is door de hogeschool een garantiestelling verstrekt aan zes met de hogeschool verbonden entiteiten (zie paragraaf 'Overzicht verbonden partijen' van de jaarrekening 2014). De HvA heeft ten behoeve van de entiteiten een brief tot waarborg van de continuïteit verstrekt voor tenminste de periode tot 31 december 2015.

# UITSPLITSING VAN DE ONDERSCHIEDEN POSTEN VAN DE GECONSOLIDEERDE EXPLOITATIEREKENING

## BATEN

(in miljoenen euro's)

	2014	2013
<b>3.1 Rijksbijdragen</b>		
Rijksbijdragen OCW	264,7	249,1
Overige subsidies OCW		
Geoomerkte subsidies	1,3	1,2
<b>Totaal rijksbijdragen</b>	<b>266,0</b>	<b>250,3</b>

	2014	2013
<i>Regulier</i>		
Onderwijs	241,1	227,0
Onderzoek	7,1	6,6
Totaal regulier onderwijs & onderzoek	248,2	233,6
<i>Prestatiebekostiging</i>		
5% prestatieafspraken	12,0	11,0
2% selectiefbudget en CoE	4,5	4,5
<i>waarvan CoE</i>	2,0	
<i>waarvan profilering en differentiatie</i>	2,5	
Totaal prestatiebekostiging	16,5	15,5
Rijksbijdragen OCW	264,7	249,1

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.

De totale verantwoorde Rijksbijdrage voor 2014 is € 15,6 miljoen hoger dan de Rijksbijdrage 2013. De belangrijkste oorzaken voor deze toename zijn:

- Bijstelling a.g.v. de referentieraming 2014 (+ € 13,7 miljoen);
- Overige aanpassingen en loonbijstelling (+ € 1,9 miljoen).

De HvA heeft € 4,6 miljoen aan selectieve middelen ontvangen voor Centres of Expertise, de profilering in het onderzoek en de differentiatie in het onderwijs. In 2014 zijn de programma's volop in uitvoering. De Reviewcommissie Hoger Onderwijs (RCHO) heeft positief geoordeeld over de voortgang in de midtermreview. Deze middelen zijn nog tot en met 2016 jaarlijks toegezegd. De uitgaven in 2014 ten laste van deze middelen bedragen € 3,7 miljoen. Derhalve is de bestemmingsreserve voor deze middelen eind 2014 met € 0,8 miljoen toegenomen naar € 4,4 miljoen.



### 3.2 Overige overheidsbijdragen en subsidies

De Hogeschool van Amsterdam heeft geen overige overheidsbijdragen en -subsidies.

	2014	2013
<b>3.3 College-, cursus-, les- en examengelden</b>		
Collegegelden sector HBO	86,4	81,1
<b><u>Totaal college-, cursus-, les- en examengelden</u></b>	<b><u>86,4</u></b>	<b><u>81,1</u></b>

De hogere opbrengst 2014 ten opzichte van 2013 komt enerzijds door de verhoging van het wettelijke collegegeldtarief en anderzijds door lagere restitutie.

	2014	2013
<b>3.4 Baten werk in opdracht van derden</b>		
Contractonderwijs	2,4	3,2
Overige baten werk in opdracht van derden	4,5	5,1
<b><u>Totaal baten werk in opdracht van derden</u></b>	<b><u>6,9</u></b>	<b><u>8,3</u></b>

De overige inkomsten uit contractactiviteiten worden voornamelijk gegenereerd door de met de Hogeschool verbonden partijen (zie paragraaf 'Overzicht verbonden partijen' van de jaarrekening 2014).

	2014	2013
<b>3.5 Overige baten</b>		
Verhuur	5,3	5,1
Detachering personeel	4,8	3,1
Overige	11,1	14,8
<b><u>Totaal overige baten</u></b>	<b><u>21,2</u></b>	<b><u>23,0</u></b>

Detachering personeel is voornamelijk gestegen door verrekening met de UvA voor onderlinge dienstverlening in het kader van de regeling kosten voor de gemene rekening ad € 1,5 miljoen.

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

	2014	2013
<b>Overige overige baten</b>		
Opbrengsten studenten en gelijkgestelden	3,8	4,3
Overige opbrengsten	6,3	9,8
Opbrengst administratiekosten collegegelden	0,7	0,7
Opbrengsten BTW	0,3	0,0
<b>Totaal overige baten</b>	<b>11,1</b>	<b>14,8</b>

De overige (overige) baten in 2013 bevatten een tweetal eenmalige positieve effecten:

- Vrijval van het liquiditeitsvoorschot collegegelden ad € 3,6 miljoen;
- Teruggaaf BTW pro rata over de jaren 2006 – 2010.

In 2013 is een voorschot ad € 2,6 miljoen uitgekeerd vanwege de opheffing van Stichting Waarborgfonds HBO. In 2014 is een aanvullend bedrag van € 2,2 miljoen opgenomen onder de overige opbrengsten.

# LASTEN

(in miljoenen euro's)

	2014	2013
<b>4.1 Personeelslasten</b>		
Lonen en salarissen		
Brutolonen en salarissen	176,2	171,7
Sociale lasten	10,2	8,9
Pensioenpremies	25,5	25,6
Subtotaal lonen en salarissen	211,9	206,2
Overige personele lasten		
Mutaties personele voorzieningen	(4,0)	6,6
Personeel niet in loondienst	29,0	26,9
Overig	12,2	9,4
Subtotaal overige personele lasten	37,2	42,9
Af: uitkeringen	(1,6)	(1,6)
<b>Totaal personeelslasten</b>	<b>247,5</b>	<b>247,5</b>
<b>Gemiddeld aantal fte's verslagperiode</b>		
Onderwijsgevend personeel	1.739	1.682
Onderwijsondersteunend personeel	1.153	1.145
	<b>2.892</b>	<b>2.827</b>

Gedurende 2014 waren er geen HvA werknemers werkzaam buiten Nederland.

De totale personeelslasten zijn gelijk aan vorig jaar. De toename in de loonkosten bedraagt € 5,7 miljoen, daarentegen zijn de overige personeelslasten afgenomen met € 5,7 miljoen.

Het gemiddeld aantal fte is toegenomen met 66 fte, een procentuele stijging van 2,3%. De pensioenpremies zijn niet evenredig toegenomen met de groei van het aantal fte door een daling van de pensioenpremies.

De toename in de post personeel niet in loondienst betreft onder andere de kosten voor verrekening wederzijdse inzet met de UvA ad € 1,6 miljoen.

Binnen het Domein Economie en Management wordt de ondersteuning van het onderwijs anders georganiseerd. Een Sociaal Plan is per 1 oktober 2014 ingegaan. De omvang van de reorganisatievoorziening bedraagt € 2,3 miljoen ultimo 2014 over de periode 2015-2019 (2013: € 6,1 miljoen), waardoor een vrijval heeft plaatsgevonden van € 3,6 miljoen.

De post 'overig' onder overige personele lasten zijn ten opzichte van 2013 toegenomen. Dit betreft onder meer kosten voor scholing ad € 1,6 miljoen.

# 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 2014 voor zowel Universiteit als Hogeschool € 230.474.

Onderstaande tabel geeft het bedrag weer van de bezoldigingen die de bestuurders in 2014 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 onder Opgave ingevolge de Wet normering topinkomens.

De bezoldiging van de rector magnificus overschreed het wettelijk maximum van 230.474 euro licht, als gevolg van een gratificatie bij 40-jarig ambtsjubileum ter hoogte van een maandsalaris, die onderdeel is van de rechtspositie waarop zij in oktober 2007 was aangesteld en in oktober 2011 opnieuw was aangesteld. Deze overschrijding is onder de WNT toegestaan.

Het beleid voor de bezoldiging van de bestuurders vindt zijn grondslag in 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, prestatiegerelateerde gratificaties, andere prestatie-afhankelijke beloningen of belastbare onkostenvergoedingen.

### College van Bestuur

	dr. L.J. Gunning-Schepers	prof.dr. D.C. van den Boom	prof. mr. H.M. de Jong	prof. dr. H.M. Amman
Functie	voorzitter	rector magnificus	lid, rector HvA	vicevoorzitter
In functie sinds	01-04-2012	01-10-2007	01-03-2013	01-02-2014
Einde huidige termijn	18-04-2015	08-01-2016	28-02-2015	31-01-2018
Functie omvang	38 upw.	38 upw.	38 upw.	38 upw.
Brutoloon	184.761	200.353	186.276	174.010
Belaste vergoedingen	0	0	0	0
Pensioenpremie (werkgeversdeel)	32.293	32.513	31.250	28.793
Totale WNT-relevant	<b>217.054</b>	<b>232.866</b>	<b>217.526</b>	<b>202.803</b>

In het vicevoorzitterschap van het College van Bestuur van UvA en HvA is per 1 februari 2014 voorzien door de benoeming van prof.dr. H.M. Amman. Deze functie was vacant na het vertrek van drs. P.W. Doop per eind 2013.

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	108.527	108.527	217.054
prof. dr. D.C. van den Boom	116.433	116.433	232.866
prof. mr. H.M. de Jong	108.763	108.763	217.526
prof. dr. H.M. Amman	101.402	101.401	202.803

Voor de voorzitter en de rector betaalt de UvA in 2014 resp. € 3.309 en € 3.638 aan crisisheffing; de HvA betaalt voor de vicevoorzitter € 3.461 crisisheffing.

### 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.

De hoogte van de tegemoetkomingen aan de leden van de Raad van Toezicht is bepaald op grond van (het inmiddels ingetrokken) artikel 14a van de Regeling financiën hoger onderwijs. 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.

De tabel vermeldt de tegemoetkomingen en adviesvergoedingen die over het bestuursjaar 2014 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. L.M.T. van Velden	jul-12	jun-16	10.000	0	0	3.500
prof. dr. S.W.J. Lamberts	nov-12	okt-16	10.000	0	0	3.500
drs. M.A.M. Barth <sup>122</sup>	apr-14	apr-17	0	7.123	3.500	2.877
ir. B. Bleker	sep-06	aug-14	0	6.667	2.334	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	10.000	0	0	3.500
			45.000	31.290	9.334	13.377

122 Adviseur sinds mei 2013.

# 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 2013 en 2014 in functie, voor zover niet anders vermeld. Er zijn geen uitkeringen wegens beëindiging dienstverband gedaan aan bestuurders of oud-bestuurders.

De bezoldiging van de rector magnificus overschreed het wettelijk maximum van 230.474 euro licht, als gevolg van een gratificatie bij 40-jarig ambtsjubileum ter hoogte van een maandsalaris, die onderdeel is van de rechtspositie waarop zij in oktober 2007 was aangesteld en in oktober 2011 opnieuw was aangesteld. Deze overschrijding is onder de WNT toegestaan.

Topfunctionaris	2014					2013				
	Norm functieomvang	Beloning	Pensioenpremie	Belastbare kostenvergoedingen	Totaal	Norm functieomvang	Beloning	Pensioenpremie	Belastbare kostenvergoedingen	Totaal
<b>College van Bestuur</b>										
dr. L.J. Gunning-Schepers <sup>123</sup> (voorzitter)	100%	184.761	32.293	0	217.054	100%	184.761	33.166	0	217.927
prof. dr. D.C. van den Boom <sup>124</sup> (rector magnificus)	100%	200.353	32.513	0	232.866	100%	185.953	33.383	0	219.336
prof. mr. H.M. de Jong (lid, rector HvA)	100%	186.276	31.250	0	217.526	100%	142.076	27.529	0	169.605
prof. dr. H.M. Amman (vicevoorzitter)	100%	174.010	28.793	0	202.803	-	-	-	-	-
drs. P.W. Doop <sup>125</sup> (oud-vicevoorzitter)	-	7.723	0	0	7.723	100%	192.718	35.785	0	228.503
<b>Raad van Toezicht</b>										
mr. drs. A. Nicolai (voorzitter)	7,5%	7.500	0	0	7.500	7,5%	7.500	0	0	7.500
ir. B. Bleker (lid)	5%	6.667	0	0	6.667	5%	10.000	0	0	10.000
M.R. Milz, MBA (lid)	5%	10.000	0	0	10.000	5%	10.000	0	0	10.000
drs. M.A.M. Barth (lid)	5%	7.123	0	0	7.123	-	-	-	-	-

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 (€ 230.474 exclusief sociale premies) overschreed.

## LASTEN (VERVOLG)

(in miljoenen euro's)

	2014	2013
<b>4.2 Afschrijvingen</b>		
Immateriële vaste activa	3,4	3,1
Materiële vaste activa	20,5	18,4
Bijzondere waardeverminderingen	15,5	
<b><u>Totaal afschrijvingen</u></b>	<b><u>39,4</u></b>	<b><u>21,5</u></b>

De afschrijvingen zijn ten opzichte van 2013 met € 17,9 miljoen toegenomen vanwege:

- Bijzondere waardeverminderingen (€ 15,5 miljoen). In 2014 is een afspraak gemaakt met een externe partij om de parkeergarages op de Amstelcampus te beheren. Daarbij is opnieuw gekeken naar de waarde van dit onderdeel van de Amstelcampus. Dit heeft geleid tot een bijzondere waardevermindering van € 15,5 miljoen.
- ICT (€ 1,0 miljoen). Dit betreft het project Nieuwe werkplekken. Dit project is in november 2014 volledig uitgerold waardoor oudere onderdelen van dit project niet meer in gebruik zijn. Vervolgens is in 2014 besloten tot integratie van het rapportage systeem HvA data en UvA data. HvA data zal in zijn bestaande vorm in de nabije toekomst niet meer gebruikt worden.
- Aanpassing afschrijvingstermijnen aan de duur van de huurtermijn ad € 0,3 miljoen.

Naast bovenstaande eenmalige effecten is in de loop van 2013 het pand Muller-Lulofshuis in gebruik genomen en heeft er een upgrade van de Leeuwenburg locatie plaatsgevonden.

123 Uitbetaald door de Universiteit van Amsterdam

124 Uitbetaald door de Universiteit van Amsterdam

125 Tot 1 januari 2014. Het in 2014 betaalde bedrag betreft vakantie-uitkering over juni - december 2013.

## LASTEN (VERVOLG)

(in miljoenen euro's)

	2014	2013
<b>4.3 Huisvestingslasten</b>		
Huur	10,4	13,8
Verzekeringen	0,3	0,2
Onderhoud	5,6	5,1
Energie en water	3,6	4,3
Schoonmaakkosten	4,5	4,5
Heffingen	0,8	0,6
Overige	3,1	3,9
<b>Totaal</b>	<b>28,3</b>	<b>32,4</b>

De huisvestingslasten zijn in 2014 met € 4,1 miljoen afgenomen ten opzichte van 2013.

In 2013 zijn huurlocaties afgestoten waardoor de huurkosten in 2014 € 3,4 miljoen lager zijn. De energielasten en beveiligingskosten zijn afgenomen. Voor beveiliging is een nieuw contract afgesloten.

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.

	2014	2013
<b>Huisvestingslasten (eigenaar)</b>		
Huur	10,4	13,8
Heffingen	0,8	0,6
Onderhoud	4,2	5,1
Afschrijvingen gebouwen en verbouwingen	28,5	13,0
Rente	8,7	9,1
<b>Totaal afschrijvingen</b>	<b>52,6</b>	<b>41,6</b>
In procenten van de baten	13,8%	11,5%
<b>Totale huisvestingslasten eigenaar incidenteel</b>	<b>15,8</b>	<b>3,4</b>
In procenten van de baten	4,2%	0,9%
<b>Totale huisvestingslasten eigenaar structureel</b>	<b>36,8</b>	<b>38,2</b>
In procenten van de baten	9,7%	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)

	2014	2013
<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	0,0
<b><u>Totaal accountantslasten</u></b>	<b>0,3</b>	<b>0,3</b>
Inventaris, apparatuur en leermiddelen	9,1	7,4
Dotatie overige voorzieningen	0,2	0,2
Overige (zie specificatie)	35,7	36,4
<b><u>Totaal overige lasten</u></b>	<b>45,3</b>	<b>44,3</b>

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

	2014	2013
<b>4.4 Overige overige lasten</b>		
Reis- en verblijfkosten	2,1	2,4
Studievoorziening	2,2	2,5
Druk- en kopieerwerk	2,8	2,9
Externe adviseurs	6,3	9,1
Automatiseringskosten	11,7	7,5
Kantoorbehoeften	5,1	6,8
Catering, bijeenkomsten en representatie	4,1	4,0
Overige exploitatiekosten	1,4	1,2
	<b>35,7</b>	<b>36,4</b>

De kosten voor inventaris, apparatuur en leermiddelen zijn met € 1,8 miljoen toegenomen. Dit betreft met name zaalhuur, leermiddelen en aanschaf apparatuur samenhangend met uitrol nieuwe werkplekproject.

De automatiseringskosten zijn met € 3,2 miljoen toegenomen binnen de overige (overige) lasten. Een gevolg van toename van ICT projecten, zoals uitgaven aan het nieuwe werkplek project, en nieuwe ICT (onderhouds)contracten.

# FINANCIËEL EN BUITENGEWOON

(in miljoenen euro's)

		2014	2013
5	<b>Financiële baten en lasten</b>		
	Financiële baten	0,3	0,5
	Financiële lasten	(8,7)	(9,0)
	<b><u>Totaal financiële baten en lasten</u></b>	<b><u>(8,4)</u></b>	<b><u>(8,5)</u></b>
6	<b>Belastingen</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>
	<b><u>Totaal belastingen</u></b>	<b><u>0,0</u></b>	<b><u>0,0</u></b>
7	<b>Resultaat deelnemingen</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>
	<b><u>Totaal resultaat deelnemingen</u></b>	<b><u>0,0</u></b>	<b><u>0,0</u></b>
8	<b>Aandeel derden in resultaat</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>
	<b><u>Totaal aandeel derden in resultaat</u></b>	<b><u>0,0</u></b>	<b><u>0,0</u></b>
9	<b>Buitengewoon resultaat</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>
	<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.

# ENKELVOUDIGE BALANS PER 31 DECEMBER 2014

(in miljoenen euro's)

De balans is na resultaatbestemming opgesteld.

		31-12-2014	31-12-2013
<b>1</b>	<b>Activa</b>		
	<b>Vaste Activa</b>		
1.1	Immateriële vaste activa	11,0	14,5
1.2	Materiële vaste activa	312,2	308,4
1.3	Financiële vaste activa	30,5	30,0
	<u>Totaal vaste activa</u>	<u>353,7</u>	<u>352,9</u>
	<b>Vlottende Activa</b>		
1.4	Voorraden	0,0	0,0
1.5	Vorderingen	53,4	48,0
1.6	Effecten	0,0	0,0
1.7	Liquide middelen	58,8	72,0
	<u>Totaal vlottende activa</u>	<u>112,2</u>	<u>120,0</u>
	<b><u>Totaal activa</u></b>	<b><u>465,9</u></b>	<b><u>472,9</u></b>
<b>2</b>	<b>Passiva</b>		
2.1	Eigen vermogen	134,1	122,5
2.2	Voorzieningen	8,6	12,5
2.3	Langlopende schulden	192,2	199,1
2.4	Kortlopende schulden	131,0	138,8
	<b><u>Totaal passiva</u></b>	<b><u>465,9</u></b>	<b><u>472,9</u></b>

# ENKELVOUDIGE STAAT VAN BATEN EN LASTEN 2014

(in miljoenen euro's)

		Begroting		
	2014	2014	2013	
<b>3</b>	<b>Baten</b>			
3.1	Rijksbijdragen	266,0	249,7	250,3
3.2	Overige overheidsbijdragen en subsidies	0,0	0,0	0,0
3.3	College-, cursus-, les- en examengelden	86,4	84,0	81,1
3.4	Baten werk in opdracht van derden	4,5	7,0	5,1
3.5	Overige baten	23,1	20,0	25,5
	<u>Totaal baten</u>	380,0	360,7	362,0
<b>4</b>	<b>Lasten</b>			
4.1	Personeelslasten	247,6	257,7	247,5
4.2	Afschrijvingen	38,4	22,8	20,5
4.3	Huisvestingslasten	31,5	27,8	35,5
4.4	Overige lasten	44,3	46,0	43,4
	<u>Totaal lasten</u>	361,8	354,3	346,9
	<b>Saldo baten en lasten</b>	<b>18,2</b>	<b>6,4</b>	<b>15,1</b>
<b>5</b>	<b>Financiële baten en lasten</b>			
	Financiële baten	2,0	2,0	2,3
	Financiële lasten	(8,8)	(8,8)	(9,1)
	<u>Saldo financiële baten en lasten</u>	(6,8)	(6,8)	(6,8)
	<b>Resultaat</b>	<b>11,4</b>	<b>(0,4)</b>	<b>8,3</b>
<b>6</b>	<b>Belastingen</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>
<b>7</b>	<b>Resultaat deelnemingen</b>	<b>0,2</b>	<b>0,4</b>	<b>0,2</b>
	<u>Resultaat na belastingen</u>	11,6	(0,0)	8,5
<b>8</b>	<b>Aandeel derden in resultaat</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>
	<u>Nettoresultaat</u>	11,6	(0,0)	8,5
<b>9</b>	<b>Buitengewoon resultaat</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>
	<b>Totaal resultaat</b>	<b>11,6</b>	<b>(0,0)</b>	<b>8,5</b>

# ENKELVOUDIG KASSTROOMOVERZICHT 2014

(in miljoenen euro's)

	2014	2013
<b>Kasstroom uit operationele activiteiten</b>		
Saldo Baten en Lasten	18,2	15,1
Aanpassing voor:		
4.2 Afschrijvingen	38,4	20,5
2.2 Mutatie voorzieningen	(3,9)	6,4
<i>Mutatie werkkapitaal</i>		
1.4 Voorraden	0,0	0,0
1.5 Vorderingen	(5,4)	0,4
2.4 Kortlopende schulden	(7,8)	14,7
<b>Totaal kasstroom uit bedrijfsoperaties</b>	<b>39,5</b>	<b>57,1</b>
Ontvangen interest	2,0	2,3
Betaalde interest	(8,8)	(9,1)
Buitengewoon resultaat	0,0	0,0
	(6,8)	(6,8)
<b>Totaal kasstroom uit operationele activiteiten</b>	<b>32,7</b>	<b>50,3</b>
Kasstroom uit investeringsactiviteiten		
1.1 Immateriële vaste activa		
Investerings	(1,1)	(1,7)
Desinvesteringen	1,2	0,0
1.2 Materiële vaste activa		
Investerings	(40,0)	(58,4)
Desinvesteringen	1,2	(0,1)
1.3 Financiële vaste activa	(0,1)	0,5
<b>Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>	<b>(38,8)</b>	<b>(59,7)</b>
Kasstroom uit financieringsactiviteiten		
Nieuw opgenomen leningen	0,0	0,0
2.3 Aflossing langlopende schulden	(6,9)	(11,4)
<b>Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten</b>	<b>(6,9)</b>	<b>(11,4)</b>
<b>Overige balansmutaties</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>
<b>1.7 Mutatie liquide middelen</b>	<b>(13,2)</b>	<b>(20,9)</b>

# UITSPLITSING VAN DE ONDERSCHIEDEN POSTEN VAN DE ENKELVOUDIGE BALANS VASTE ACTIVA (ENKELVOUDIG)

(in miljoenen euro's)

	Aanschafprijs 01-01-2014	Afschrijving cumulatief 01-01-2014	Boekwaarde 01-01-2014	Investerings	Desinvesteringen Bijzondere waardeverminderingen	Afschrijvingen	Aanschafprijs 31-12-2014	Afschrijving cumulatief 31-12-2014	Boekwaarde 31-12-2014	
<b>1.1 Immateriële vaste activa</b>										
Systemen en software	25,0	(10,5)	14,5	1,1	(1,2)	0,0	(3,4)	24,9	(13,9)	11,0
<b>Totaal immateriële vaste activa</b>	<b>25,0</b>	<b>(10,5)</b>	<b>14,5</b>	<b>1,1</b>	<b>(1,2)</b>	<b>0,0</b>	<b>(3,4)</b>	<b>24,9</b>	<b>(13,9)</b>	<b>11,0</b>
<b>1.2 Materiële vaste activa</b>										
Gebouwen, terreinen en verbouwingen	279,8	(73,1)	206,7	10,6	(0,6)	(4,2)	(16,2)	289,8	(93,5)	196,3
Inventaris en apparatuur	69,3	(51,3)	18,0	3,6	(0,6)	0,0	(3,3)	72,3	(54,6)	17,7
In uitvoering en vooruitbetalingen	83,7	0,0	83,7	25,8	0,0	(11,3)	0,0	98,2	0,0	98,2
<b>Totaal materiële vaste activa</b>	<b>432,8</b>	<b>(124,4)</b>	<b>308,4</b>	<b>40,0</b>	<b>(1,2)</b>	<b>(15,5)</b>	<b>(19,5)</b>	<b>460,3</b>	<b>(148,1)</b>	<b>312,2</b>

## VASTE ACTIVA (ENKELVOUDIG) (VERVOLG)

(in miljoenen euro's)

	Boekwaarde 01-01-2014	Investerings en verstrekte leningen	Desinvesterings en afgeloste leningen	Resultaat deelnemingen	Boekwaarde 31-12-2014
<b>1.3 Financiële vaste activa</b>					
Groepsmaatschappijen					
HES Consultancy BV	0,0	0,0	0,0	(0,1)	0,0
HvA Holding BV	1,2	0,0	0,0	0,4	1,6
Tafelbergschool BV	4,2	0,0	0,0	0,2	4,4
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	0,2	0,0	(0,4)	0,0
Stg. Script Plus	0,0	0,0	0,0	(0,1)	0,0
Subtotaal groepsmaatschappijen <sup>126</sup>	5,4	0,2	0,0	0,2	6,0
Leningen u/g aan groepsmaatschappijen					
Vorderingen op groepsmaatschappijen	23,6	0,0	(0,8)	0,0	22,8
Overige vorderingen					
Sportexploitatie maatschappij C.V.	0,2	0,0	0,0	0,0	0,2
Overige leningen u/g	1,2	0,0	0,0	0,0	1,2
Waarborgfonds	0,0	0,3	0,0	0,0	0,3
<b>Totaal financiële vaste activa</b>	<b>30,4</b>	<b>0,5</b>	<b>(0,8)</b>	<b>0,2</b>	<b>30,5</b>

Groepsmaatschappijen met een negatief eigen vermogen zijn op nul gewaardeerd. Vervolgens zijn eventuele vorderingen op deze groepsmaatschappijen afgewaardeerd met het bedrag van de negatieve waarde van de betreffende groepsmaatschappijen. Voor de na afwaardering van de vorderingen eventueel nog resterende negatieve waarde is in de enkelvoudige balans een voorziening groepsmaatschappij opgenomen; dit is in 2014 niet het geval.

Voor V.O.F. CNA heeft een kapitaalstorting van € 0,2 miljoen plaatsgevonden.

Specificatie verwerkingwijze groepsmaatschappijen met een negatieve vermogenswaarde:

	Waarde groeps- maatschappij	Vorderingen	Voorziening vordering	Per saldo vordering	Leningen u/g	Voorziening lening u/g	Per saldo lening
<b>2013</b>							
Tafelbergschool BV	4,2	0,0	0,0	0,0	9,6	0,0	9,6
Hovamschool BV	0,0	0,0	0,0	0,0	0,1	0,0	0,1
<b>Positieve waarde</b>	<b>4,2</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>9,7</b>	<b>0,0</b>	<b>9,7</b>
HES Consultancy BV	(3,4)	3,3	3,3	0,0	0,0	0,0	0,0
V.O.F. 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)	0,2	0,2	0,0	0,1	0,0	0,1
<b>Negatieve waarde</b>	<b>(9,9)</b>	<b>9,1</b>	<b>8,7</b>	<b>0,4</b>	<b>15,0</b>	<b>1,1</b>	<b>13,9</b>
	<b>(5,7)</b>	<b>9,1</b>	<b>8,7</b>	<b>0,4</b>	<b>24,7</b>	<b>1,1</b>	<b>23,6</b>



	Waarde groepsmaatschappi	Vorderingen	Voorziening vordering	Per saldo vordering	Leningen u/g	Voorziening lening u/g	Per saldo lening
<b>2014</b>							
Tafelbergschool BV	9,6	0,0	0,0	0,0	9,3	0,0	9,3
Hovamschool BV	0,1	0,0	0,0	0,0	0,1	0,0	0,1
<b>Positieve waarde</b>	<b>9,7</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>9,4</b>	<b>0,0</b>	<b>9,4</b>
HES Consultancy BV	(3,5)	3,5	3,5	0,0	0,0	0,0	0,0
V.O.F. CNA	(0,4)	0,6	0,4	0,2	0,0	0,0	0,0
Stg. Huisv. Mauritskade 11	(0,3)	0,2	0,2	0,0	3,0	0,1	2,9
Stg. Huisv. Wibautstraat 2-4	(5,7)	4,5	4,5	0,0	11,6	1,2	10,4
Stg. Script Plus	(0,3)	0,4	0,3	0,1	0,1	0,0	0,1
<b>Negatieve waarde</b>	<b>(10,2)</b>	<b>9,2</b>	<b>8,9</b>	<b>0,3</b>	<b>14,7</b>	<b>1,3</b>	<b>13,4</b>
	<b>(0,5)</b>	<b>9,2</b>	<b>8,9</b>	<b>0,3</b>	<b>24,1</b>	<b>1,3</b>	<b>22,8</b>

De negatieve waarde van de groepsmaatschappijen (€ 10,2 miljoen) wordt gecompenseerd door de vorderingen van € 8,9 miljoen en leningen u/g van € 1,3 miljoen.

De mutaties in de groepsmaatschappijen worden in het overzicht verbonden partijen (zie paragraaf 'Overzicht verbonden partijen' van de jaarrekening 2014) weergegeven.

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

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

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

	31-12-2014	31-12-2013
<b>1.5 Vorderingen</b>		
Debiteuren	4,7	2,7
Groepsmaatschappijen		
HES Consultancy BV	3,5	3,3
HvA Holding BV	0,2	0,3
Tafelbergschool BV	0,3	0,2
Hovamschool BV	0,0	0,0
Stg. Huisvesting HvA Wibautstraat 2-4	4,6	4,8
Stg. Huisvesting HvA Mauritskade 11	0,1	0,1
V.O.F. CNA	0,6	0,6
Stg. Script Plus	0,4	0,3
Subtotaal groepsmaatschappijen	10,0	9,6
Studenten / deelnemers / cursisten	29,5	29,7
Overige vorderingen		
Personeel	0,0	0,1
Overige	9,8	7,5
Subtotaal overige vorderingen	9,8	7,6
Overlopende activa		
Vooruitbetaalde kosten	6,0	6,7
Overige overlopende activa	4,2	1,8
Subtotaal overlopende activa	10,2	8,5
Af: Voorzieningen wegens oninbaarheid		
Stand per 1-1	10,1	10,0
Onttrekking	(0,1)	(0,4)
Dotatie	0,8	0,5
Subtotaal af: voorziening wegens oninbaarheid	10,8	10,1
<b>Totaal vorderingen</b>	<b>53,4</b>	<b>48,0</b>

In 2014 is een voorziening benodigd van € 9,1 miljoen voor negatieve deelnemingen, in 2013 was dit € 8,4 miljoen. De mutatie van € 0,7 miljoen komt tot stand door een dotatie van € 0,8 miljoen en een vrijval van € 0,1 miljoen. De vrijval wordt veroorzaakt door een minder negatieve deelnemingswaarde van Stg. Huisvesting HvA Wibautstraat 2-4 van € 0,1 miljoen.

## EFFECTEN EN LIQUIDE MIDDELEN

(in miljoenen euro's)

### 1.6 Effecten

De Hogeschool van Amsterdam heeft geen effecten.

	31-12-2014	31-12-2013
<b>1.7 Liquide middelen</b>		
Tegoeden op bank- en girorekeningen	0,0	72,0
Deposito's	58,8	0,0
<b>Totaal liquide middelen</b>	<b>58,8</b>	<b>72,0</b>

## EIGEN VERMOGEN (ENKELVOUDIG)

(in miljoenen euro's)

	Stand per 01-01-2014	Resultaat	Overige mutaties	Stand per 31-12-2014
<b>2.1 Eigen vermogen</b>				
Algemene reserve	117,2	10,9	0,7	128,8
Bestemmingsreserve (publiek)	3,6	0,8	0,0	4,4
Bestemmingsfonds (privaat)	1,7	(0,1)	(0,7)	0,9
<b>Totaal eigen vermogen</b>	<b>122,5</b>	<b>11,6</b>	<b>0,0</b>	<b>134,1</b>

### Uitsplitsing

#### 2.1.5 Bestemmingsfonds (privaat)

- Waarborgfonds	0,7	0,0	(0,7)	0,0
- Doelvermogen Archiefschool	1,0	(0,1)	0,0	0,9
<b>Totaal bestemmingsfonds (privaat)</b>	<b>1,7</b>	<b>(0,1)</b>	<b>(0,7)</b>	<b>0,9</b>

# VOORZIENINGEN EN LANGLOPENDE SCHULDEN (ENKELVOUDIG)

(in miljoenen euro's)

	Stand per 01-01-2014	Dotaties	Onttrekkingen	Vrijval	Rente mutatie (bij contante waarde)	Stand per 31-12-2014	Kortlopend deel < 1 jaar	Langlopende deel > 1 jaar
<b>2.2 Voorzieningen</b>								
2.2.1 Personeelsvoorzieningen								
- Voormalig personeel	4,5	1,6	(2,0)	0,0	0,1	4,1	1,8	2,3
- Jubileum	1,4	0,4	(0,1)	0,0	0,1	1,7	0,2	1,5
- Langdurig zieken	0,4	0,1	0,0	0,0	0,0	0,5	0,5	0,0
- Reorganisatie	6,1	0,0	(0,2)	(3,6)	0,0	2,3	1,4	0,9
Subtotaal personeelsvoorzieningen	12,4	2,1	(2,3)	(3,6)	0,2	8,6	3,9	4,7
2.2.3 Overige voorzieningen								
- Voorziening deelnemingen	0,1	0,0	0,0	(0,1)	0,0	0,0	0,0	0,0
<b>Totaal voorzieningen</b>	<b>12,5</b>	<b>2,1</b>	<b>(2,3)</b>	<b>(3,7)</b>	<b>0,2</b>	<b>8,6</b>	<b>3,9</b>	<b>4,7</b>

	Hoofdsom	Stand per 01-01-2014	Aangegane leningen	Aflossingen	Stand per 31-12-2014	Looptijd 1-5 jaar	Looptijd > 5 jaar	Rentevoet
<b>2.3 Langlopende schulden</b>								
Kredietinstellingen								
- Leningen Bank Nederlandse Gemeenten	43,1	34,4	0,0	(0,5)	33,9	11,7	22,2	5,12%
Subtotaal kredietinstellingen	43,1	34,4	0,0	(0,5)	33,9	11,7	22,2	
Overige langlopende schulden								
- Leningen Ministerie van Financiën	190,0	164,7	0,0	(6,4)	158,3	25,4	133,0	4,11%
Subtotaal overige langlopende schulden	190,0	164,7	0,0	(6,4)	158,3	25,4	133,0	
<b>Totaal langlopende schulden</b>	<b>233,1</b>	<b>199,1</b>	<b>0,0</b>	<b>(6,9)</b>	<b>192,2</b>	<b>37,1</b>	<b>155,2</b>	

## KORTLOPENDE SCHULDEN (ENKELVOUDIG)

(in miljoenen euro's)

	31-12-2014	31-12-2013
<b>2.4 Kortlopende schulden</b>		
Kredietinstellingen	7,9	7,8
Vooruitgefactureerde en -ontvangen termijnen OHW	2,7	4,8
Crediteuren	14,1	19,0
Schulden aan groepsmaatschappijen		
Tafelbergschool BV	6,9	6,4
Stg. Huisvesting HvA Mauritskade 11	0,4	0,3
Subtotaal schulden aan groepsmaatschappijen	7,3	6,7
Belastingen en premies sociale verzekeringen		
Loonheffing	11,1	10,6
Omzetbelasting	0,7	0,2
Premies sociale verzekeringen	0,6	0,6
Subtotaal Belastingen en premies sociale verzekeringen	12,4	11,4
Schulden ter zake van pensioenen	3,0	3,3
Overige kortlopende schulden	0,4	2,6
Overlopende passiva		
Vooruitontvangen college- en les gelden	60,9	59,3
Vooruitontvangen subsidies OC&W geoormerkt	0,4	1,2
Vooruitontvangen termijnen	2,0	1,0
Vakantiegeld en -dagen	7,8	7,6
Rente	3,9	4,1
Overige	8,2	10,0
Subtotaal overlopende passiva	83,2	83,2
<b>Totaal kortlopende schulden</b>	<b>131,0</b>	<b>138,8</b>

# OVERZICHT VERBONDEN PARTIJEN

(in duizenden euro's)

## Meerderheidsdeelneming (BV of NV)

	Jur. Vorm	Statutaire zetel	Code activiteiten <sup>127</sup>	Eigen vermogen 31-12-2014	Resultaat 2014	Omzet 2014	art. 2:403 BW	Consolidatie ja/nee	Deelname %
Tafelbergschool	BV	Amsterdam	3	4.429,2	188,3	1.485,2	N	J	100%
Hovamschool	BV	Amsterdam	3	(39,9)	(11,8)	15,0	N	J	100%
HvA Holding	BV	Amsterdam	4	1.584,7	432,6	1.986,3	N	J	100%
HES Consultancy	BV	Amsterdam	1/2	(3.462,1)	(71,9)	17,0	N	J	100%
Centrum voor Nascholing A'dam	VOF	Amsterdam	1/2	(373,6)	(375,3)	2.313,3	N	J	50%
<b>Totaal</b>				<b>2.138,3</b>	<b>161,9</b>	<b>5.816,8</b>			

## Beslissende zeggenschap (stichting of vereniging)

	Jur. Vorm	Statutaire zetel	Code activiteiten	Eigen vermogen 31-12-2014	Resultaat 2014	Omzet 2014	art. 2:403 BW	Consolidatie ja/nee
Huisvesting HvA Mauritskade 11	Stichting	Amsterdam	3	(238,2)	45,2	391,8	N	J
Huisvesting HvA Wibautstraat 2-4	Stichting	Amsterdam	3	(5.709,3)	125,1	1.469,2	N	J
Script Plus	Stichting	Amsterdam	1	(275,4)	(87,5)	141,5	N	J
<b>Totaal</b>				<b>(6.222,9)</b>	<b>82,8</b>	<b>2.002,5</b>		
<b>Totaal deelnemingen</b>				<b>(4.084,6)</b>	<b>244,7</b>	<b>7.819,3</b>		

## Samenwerkingsverbanden

	Partner		
Oriëntatiejaar en Heroriëntatietraject	Universiteit van Amsterdam	50%	Amsterdam

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 positie van HES Consultancy BV zal worden bekeken in relatie tot de fiscale structuur van de HvA.

*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.

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

## VERKLARING OVER DE JAARREKENING 2014

### *Ons oordeel*

Naar ons oordeel:

- geeft de jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van Stichting Hogeschool van Amsterdam op 31 december 2014 en van het resultaat over 2014 in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs;
- voldoen de in de jaarrekening verantwoorde baten, lasten en balansmutaties over 2014, in alle van materieel belang zijnde aspecten, 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 Onderwijsaccountantsprotocol OCW/EZ 2014.

### *Wat we hebben gecontroleerd*

Wij hebben de jaarrekening 2014 van Stichting Hogeschool van Amsterdam te Amsterdam gecontroleerd. De jaarrekening bestaat uit:

- de geconsolideerde en enkelvoudige balans per 31 december 2014;
- de geconsolideerde en enkelvoudige staat van baten en lasten over 2014; en
- de toelichting met een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en overige toelichtingen.

Het stelsel dat is gehanteerd voor het opmaken van de jaarrekening is de Regeling jaarverslaggeving onderwijs.

De basis voor ons oordeel

Wij hebben onze controle uitgevoerd volgens het Nederlands recht, waaronder de Nederlandse controlestandaarden en het Onderwijsaccountantsprotocol OCW/EZ 2014 vallen. Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de sectie 'Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening'.

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

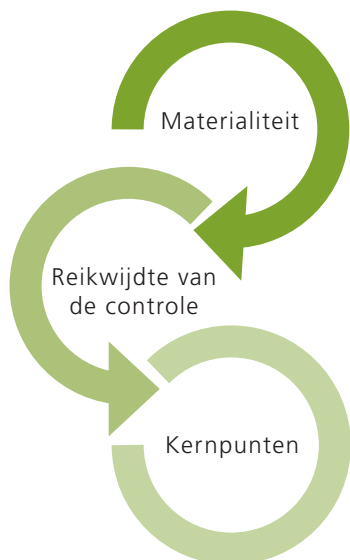
Wij vinden dat de door ons verkregen controle-informatie voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel.

### *Onze controleaanpak*

#### *Samenvatting*

Wij ontwerpen onze controle-aanpak door het bepalen van materialiteit en het identificeren en inschatten van het risico van materiële afwijkingen in de jaarrekening. Wij besteden bijzondere aandacht aan die gebieden waar het management subjectieve schattingen heeft gemaakt, bijvoorbeeld bij significante schattingen waarbij veronderstellingen over toekomstige gebeurtenissen worden gemaakt die inherent onzeker zijn. Bij al onze controles besteden wij aandacht aan het risico van het doorbreken van de interne beheersingsmaatregelen door het management waaronder het evalueren van risico's op materiële afwijkingen als gevolg van fraude op basis van een analyse van mogelijke belangen van management.

Het Onderwijsaccountantsprotocol OCW/EZ 2014 definieert financiële rechtmatigheid en verduidelijkt welke werkzaamheden de instellingsaccountant op de jaarrekening en het jaarverslag moet uitvoeren in aansluiting op de van toepassing zijnde wet- en regelgeving.



**Materialiteit**

- Getrouwheid: € 3,8 miljoen, gebaseerd op 1% van de totale baten.
- Rechtmatigheid: € 10,8 miljoen, gebaseerd op 3% van de totale publieke middelen.
- Specifieke toleranties zoals voorgeschreven door het Onderwijsaccountantsprotocol OCW/EZ 2014.

**Reikwijdte van de controle**

- Stichting Hogeschool van Amsterdam staat aan het hoofd van een groep van entiteiten. De financiële informatie van deze groep is opgenomen in de geconsolideerde jaarrekening van Stichting Hogeschool van Amsterdam.
- Voor één groepsonderdeel maken wij gebruik van werkzaamheden van een andere accountant. Voor de overige groepsonderdelen worden de controlewerkzaamheden uitgevoerd door het controleteam van de groep.

**Kernpunten**

- Waardering materiële vaste activa
- Waardering voorziening reorganisatie

**Materialiteit**

De reikwijdte van onze controle wordt beïnvloed door het toepassen van materialiteit. Ons controleoordeel beoogt een redelijke mate van zekerheid te geven dat de jaarrekening geen afwijkingen van materieel belang bevat. Afwijkingen kunnen ontstaan als gevolg van fraude of fouten en zijn materieel indien redelijkerwijs kan worden verwacht dat deze, afzonderlijk of gezamenlijk, van invloed kunnen zijn op de economische beslissingen die gebruikers op basis van deze jaarrekening nemen.

Wij bepalen kwantitatieve grenzen voor materialiteit. Deze grenzen, als ook de kwalitatieve overwegingen daarbij, helpen ons om de aard, timing en omvang van onze controlewerkzaamheden te bepalen en om het effect van onderkende afwijkingen op ons oordeel te evalueren.

Op basis van onze professionele oordeelsvorming hebben wij de materialiteit voor de jaarrekening als geheel als volgt bepaald:

<i>Materialiteit voor de getrouwheid</i>	€ 3,8 miljoen (2013: € 3,6 miljoen).
<i>Materialiteit voor de rechtmatigheid</i>	€ 10,8 miljoen (2013: € 10,2 miljoen).
<i>Hoe is de materialiteit bepaald</i>	Getrouwheid: 1% van de totale baten Rechtmatigheid: 3% van de totale publieke middelen
<i>De overwegingen voor de gekozen benchmark</i>	Getrouwheid: we hebben deze, algemeen geaccepteerde, benchmark toegepast op basis van onze analyse van de gemeenschappelijke informatiebehoefte van gebruikers van de jaarrekening. Op basis daarvan zijn wij van mening dat de totale baten een belangrijk kengetal is voor de financiële prestaties van de instelling. Rechtmatigheid: dit is conform het Onderwijsaccountantsprotocol OCW/EZ 2014

De materialiteit voor de financiële rechtmatigheid is gebaseerd op 3% van de totale publieke middelen, zoals voorgeschreven in paragraaf 2.1.3. van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW/EZ 2014. In deze paragraaf van het accountantsprotocol is tevens een aantal specifieke controle- en rapportagetoleranties opgenomen, die wij hebben toegepast. Wij houden ook rekening met afwijkingen en/of mogelijke afwijkingen die naar onze mening om kwalitatieve redenen materieel zijn.

Wij zijn met de raad van toezicht overeengekomen dat wij, conform ons auditplan, aan de raad tijdens onze controle geconstateerde afwijkingen boven de € 190.250 (2013: € 181.350) rapporteren alsmede kleinere afwijkingen die naar onze mening om kwalitatieve redenen relevant zijn.

### *De reikwijdte van onze groepscontrole*

Stichting Hogeschool van Amsterdam staat aan het hoofd van een groep van entiteiten. De financiële informatie van deze groep is opgenomen in de geconsolideerde jaarrekening van Stichting Hogeschool van Amsterdam.

Gegeven onze eindverantwoordelijkheid voor het oordeel zijn wij verantwoordelijk voor de aansturing van, het toezicht op en de uitvoering van de groepscontrole. In dit kader hebben wij de aard en omvang van de uit te voeren werkzaamheden met betrekking tot de groepsonderdelen bepaald om te waarborgen dat we voldoende controlewerkzaamheden verrichten om in staat te zijn een oordeel te geven over de jaarrekening als geheel. Bepalend hierbij zijn de omvang en/of het risicoprofiel van de groepsonderdelen of de activiteiten, de bedrijfsprocessen en interne beheersingsmaatregelen en de bedrijfstak waarin het groepsonderdeel opereert. Op grond hiervan hebben wij de groepsonderdelen geselecteerd waarbij een controle of beoordeling van de financiële informatie of specifieke posten noodzakelijk was.

Onze controle van de geconsolideerde jaarrekening heeft zich gericht op alle groepsonderdelen opgenomen in de consolidatiekring. Voor de controle van één groepsonderdeel hebben wij gebruik gemaakt van de controlewerkzaamheden van de accountant van het betreffende groepsonderdeel. Voor alle andere entiteiten hebben wij zelf de controlewerkzaamheden uitgevoerd en geen gebruik gemaakt van andere accountants bij de controle.

Waar controlewerkzaamheden zijn uitgevoerd door accountants van groepsonderdelen, hebben wij de mate waarin onze betrokkenheid noodzakelijk was bepaald om in staat te zijn een conclusie te trekken of voldoende en geschikte controle-informatie betreffende deze onderdelen is verkregen als basis voor ons oordeel bij de groepsjaarrekening als geheel.

Door bovengenoemde werkzaamheden hebben wij voldoende en geschikte controle-informatie met betrekking tot de financiële informatie van de groep verkregen om een oordeel te geven over de geconsolideerde jaarrekening.

### *De kernpunten van onze controle*

In de kernpunten van onze controle beschrijven wij zaken die naar ons professionele oordeel het belangrijkste waren tijdens de controle van de jaarrekening. De kernpunten hebben wij met de raad van toezicht gecommuniceerd, maar vormen geen volledige weergave van alle risico's en punten die wij tijdens onze controle hebben geïdentificeerd en hebben besproken. Wij hebben de kernpunten beschreven met daarbij een samenvatting van de op deze punten door ons uitgevoerde werkzaamheden.

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

**Waardering materiële vaste activa**

De toelichtingen op de materiële vaste activa is opgenomen in de waarderingsgrondslagen en referentie 1.2 en 4.2.

De materiële vaste activa hebben grotendeels betrekking op de Amstelcampus. De Amstelcampus betreft de bouw en renovatie van Wibauthuis, Muller Lulofshuis, Benno Premsele huis, Kohnstammhuis, Theo Thijsenhuis, Koetsier Montaigne en Rhijnspoorgebouw. Als onderdeel van de investeringen in onderwijsgebouwen is geïnvesteerd in de bouw van 2 parkeergarages, de door de gemeente verplichte bouw van een sporthal en de afkoop van erfpacht. Een aantal onderdelen is reeds opgeleverd en in 2015 volgen de andere onderdelen. De bouw van het Rhijnspoorgebouw moet nog aanvangen.

Met betrekking tot de parkeergarages is een exploitatiecontract afgesloten. Het afgesloten exploitatiecontract is aangemerkt als indicatie voor een duurzame waardevermindering van de 2 parkeergarages. Op basis van een interne analyse over de bedrijfswaarde van de parkeergarages heeft in 2014 een duurzame waardevermindering plaatsgevonden van 15,5 miljoen.

Gegeven de omvang van de investeringen in materiële vaste activa, de complexiteit van het Amstelcampus programma en het schattingselementen aanzien van de waardering van de Amstelcampus en de duurzame waardevermindering van de parkeergarages, zien wij dit als een kernpunt in onze controle.

Als onderdeel van onze controlewerkzaamheden hebben wij de interne analyse Amstelcampus beoordeeld. De analyse is besproken met het management en het college van bestuur. Daarbij hebben wij de uitgangspunten en in de analyse opgenomen bouwkosten getoetst aan onderliggende berekeningen zoals opgesteld door derden deskundigen.

Hierbij hebben de in het controleteam opgenomen specialisten met betrekking tot vastgoedwaardering, de door Stichting Hogeschool van Amsterdam opgestelde bedrijfswaardeberekening met betrekking tot de parkeergarages getoetst op basis van het afgesloten exploitatiecontract voor de parkeergarages en recente markttransacties in de omgeving van de Amstelcampus.

Wij hebben vastgesteld dat de duurzame waardevermindering op de parkeergarages juist is verwerkt in de jaarrekening en dat geen sprake is van andere indicaties van duurzame waardeverminderingen.

Wij hebben de wijze van activeren en de afschrijvingstermijnen van de Amstelcampus getoetst aan de bepalingen in de erfpachtovereenkomst met de gemeente Amsterdam en berekeningen van de aannemer met betrekking tot de verschillende onderdelen van de gebouwen.

---

**Waardering voorziening reorganisatie**

De toelichtingen op de voorziening reorganisatie zijn opgenomen in de waarderingsgrondslagen en referentie 2.2.

De reorganisatievoorziening voor het domein DEM is gebaseerd op een bestuursbesluit dat gericht is op aanpassing van de personele organisatie vanwege het anders organiseren van de ondersteuning van het onderwijs.

De voorziening is vanuit het in 2014 aangepaste reorganisatieplan op persoonsniveau opgebouwd en bevat schattingen van het management omtrent de verwachte afvloeiingskosten, het tijdstip van vertrek, het risico op kosten vanuit de werkloosheidsregeling en eventuele succesvolle herplaatsing. Als gevolg van het aangepaste reorganisatieplan is een bedrag van 3,6 miljoen in 2014 vrijgevallen ten gunste van het resultaat.

Gegeven de omvang van de voorziening reorganisatie DEM, de vrijval van een gedeelte van deze voorziening in 2014 en het schattingselement vinden wij dit een kernpunt in onze controle.

Wij hebben kennis genomen van de bestuursbesluiten in 2014 die na overleg met de OR hebben geleid tot een gewijzigde invulling van het reorganisatieplan, het onderliggende aangepaste reorganisatieplan en communicatie hieromtrent met de OR en het personeel. Wij hebben vastgesteld dat opname van de voorziening voldoet aan de criteria voor reorganisatievoorzieningen die zijn opgenomen in de Richtlijnen voor de Jaarverslaggeving.

We hebben de redelijkheid en consistentie van de uitgangspunten van het management rond het moment van vertrek en de verwachte omvang van de ontslagvergoedingen beoordeeld en getoetst met behulp van onderliggende documentatie zoals arbeids- en salarisgegevens en individuele vertrekregelingen.

---

### *Verantwoordelijkheden van het college van bestuur en de raad van toezicht*

Het college van bestuur is verantwoordelijk voor:

- het opmaken en het getrouw weergeven van de jaarrekening, in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs, alsmede het opstellen van het jaarverslag,
- 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, en voor een zodanige interne beheersing die het college van bestuur noodzakelijk acht om het opmaken van de jaarrekening mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fouten of fraude.

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

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

### *Onze verantwoordelijkheid voor de controle van de geconsolideerde en enkelvoudige jaarrekening*

Onze verantwoordelijkheid is het zodanig plannen en uitvoeren van een controleopdracht dat wij daarmee voldoende en geschikte controle-informatie verkrijgen voor het door ons af te geven oordeel, als bedoeld in artikel 2 van de Regeling jaarverslaggeving onderwijs.

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

Een meer gedetailleerde beschrijving van onze verantwoordelijkheden is opgenomen in de bijlage bij ons rapport.

## VERKLARING BETREFFENDE OVERIGE DOOR WET- EN REGELGEVING GESTELDE VEREISTEN

### *Verklaring betreffende jaarverslag en de overige gegevens*

Wij vermelden op basis van de wettelijke verplichtingen onder de Regeling jaarverslaggeving onderwijs (betreffende onze verantwoordelijkheid om te rapporteren over het jaarverslag en de overige gegevens):

- dat wij geen tekortkomingen hebben geconstateerd naar aanleiding van het onderzoek of het jaarverslag, voor zover wij dat kunnen beoordelen, overeenkomstig de Regeling jaarverslaggeving onderwijs en paragraaf 2.2.3. Jaarverslag van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW/EZ 2014 is opgesteld, en of de door de Regeling jaarverslaggeving onderwijs vereiste overige gegevens zijn toegevoegd.
- dat het jaarverslag, voor zover wij dat kunnen beoordelen, verenigbaar is met de jaarrekening.

### *Onze benoeming*

Wij zijn door de raad van toezicht op 19 oktober 2012 herbenoemd als accountant van Stichting Hogeschool van Amsterdam vanaf de controle van het boekjaar 2012 en zijn tot op heden de externe accountant voor een onafgebroken periode van 7 jaar.

Amsterdam, 23 juni 2015

PricewaterhouseCoopers Accountants N.V.

drs. Th.A.J.C. Snepvangers RA

# BIJLAGE BIJ ONZE CONTROLEVERKLARING OVER DE JAARREKENING 2014 VAN HOGESCHOOL VAN AMSTERDAM

In aanvulling op wat is vermeld in onze controleverklaring hebben wij in deze bijlage onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening nader uiteengezet en toegelicht wat een controle inhoudt.

## DE VERANTWOORDELIJKHEDEN VAN DE ACCOUNTANT VOOR DE CONTROLE VAN DE JAARREKENING

Wij hebben deze accountantscontrole professioneel kritisch uitgevoerd en hebben waar relevant professionele oordeelsvorming toegepast in overeenstemming met de Nederlandse controlestandaarden, het Onderwijsaccountantsprotocol OCW/EZ 2014, ethische voorschriften en de onafhankelijkheidseisen. Onze doelstelling is om een redelijke mate van zekerheid te verkrijgen dat de jaarrekening vrij van materiële afwijkingen als gevolg van fouten of fraude is. Onze controle bestond onder andere uit:

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

- het evalueren van de presentatie, structuur en inhoud van de jaarrekening en de daarin opgenomen toelichtingen en het evalueren of de jaarrekening een getrouw beeld geeft van de onderliggende transacties en gebeurtenissen.

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

Wij bevestigen aan de raad van toezicht dat wij de relevante ethische voorschriften over onafhankelijkheid hebben nageleefd. Wij communiceren ook met hen over alle relaties en andere zaken die redelijkerwijs onze onafhankelijkheid kunnen beïnvloeden en over de daarmee verband houdende maatregelen om onze onafhankelijkheid te waarborgen.

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

## 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.

### GEGEVENS OVER DE RECHTSPERSOON

Stichting Hogeschool van Amsterdam  
Spui 21  
1012 WX Amsterdam

Telefoon: 020 595 3248

Internet: [www.hva.nl](http://www.hva.nl)

Bankrelatie: Deutsche Bank NL53DEUT0419548297

Kamer van Koophandel-nummer: 34215054

Vestigingsnummer 21871949

Contactpersoon: F.D. Boels

Telefoon: 020 525 2042

E-mail: [f.d.boels@hva.nl](mailto:f.d.boels@hva.nl)

### *College van Bestuur per 31 december 2014*

dr. L.J. Gunning-Schepers, voorzitter

prof. dr. H. Amman, vicevoorzitter

prof. dr. D.C. van den Boom, rector magnificus

prof. mr. H.M. de Jong, lid, rector HvA

### *Informatie*

Meer informatie over de Hogeschool van Amsterdam vindt u op internet: [www.hva.nl](http://www.hva.nl), of kunt u verkrijgen bij:

Communicatie, Persvoorlichting

Postbus 1025

1000 BA Amsterdam

Telefoon: 06 2115 6400

E-mail: [persvoorlichting@hva.nl](mailto:persvoorlichting@hva.nl)

### *Colofon*

Redactie: HvA Planning & Control

Cijferopstelling: Administratief Centrum

### BESTEMMING VAN HET RESULTAAT

Van het resultaat 2014 ad € 11,6 miljoen is € 10,9 miljoen toegevoegd aan de algemene reserve, voor € 0,8 miljoen is een bestemmingsreserve (publiek) gevormd en € 0,1 miljoen is onttrokken aan het bestemmingsfonds archiefschool. Daarnaast is het bestemmingsfonds gerelateerd aan het Waarborgfonds opgeheven en is het saldo ad € 0,7 miljoen toegevoegd aan de algemene reserve.

### 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 (2010 – 2014)

Geconsolideerde balans  
(in miljoenen euro's)

	2014	2013	2012	2011	2010
<b>ACTIVA</b>					
<b>Vaste Activa</b>					
Immateriële vaste activa	11,0	14,5	15,9	17,4	
Materiële vaste activa	331,9	329,1	289,0	259,1	234,6
Financiële vaste activa	1,7	1,4	1,2	1,1	2,3
	<b>344,6</b>	<b>345,0</b>	<b>306,1</b>	<b>277,6</b>	<b>236,9</b>
<b>Vlottende Activa</b>					
Debiteuren	27,5	28,3	34,4	30,8	24,1
Overige vorderingen	25,3	19,4	13,5	13,6	11,4
Liquide middelen	62,5	75,6	96,3	130,4	170,0
	<b>115,3</b>	<b>123,3</b>	<b>144,2</b>	<b>174,8</b>	<b>205,5</b>
<b>Totaal</b>	<b>459,9</b>	<b>468,3</b>	<b>450,3</b>	<b>452,4</b>	<b>442,4</b>
<b>PASSIVA</b>					
Eigen vermogen	134,1	122,5	114,0	113,5	101,0
Voorzieningen	8,6	12,7	6,1	7,0	7,9
Langlopende schulden	192,2	199,1	210,5	218,2	225,9
Kortlopende schulden	125,0	134,0	119,7	113,7	107,6
<b>Totaal</b>	<b>459,9</b>	<b>468,3</b>	<b>450,3</b>	<b>452,4</b>	<b>442,4</b>



<b>Solvabiliteit 2</b>	31,0%	28,9%	26,7%	26,6%	24,6%
<i>Ratio geeft aandeel van eigen vermogen + voorzieningen van het totale vermogen weer.</i>					
<b>Solvabiliteit 1</b>	29,2%	26,2%	25,3%	25,1%	22,8%
<i>Ratio geeft aandeel van eigen vermogen van het totale vermogen weer.</i>					
<b>Rentabiliteit</b>	3,0%	2,3%	0,2%	3,8%	2,5%
<i>Ratio geeft het nettoresultaat ten opzichte van de totale baten incl. rentebaten weer.</i>					
<b>Liquiditeit</b>	0,9	0,9	1,2	1,5	1,9
<i>Ratio geeft verhouding vlottende activa tot het vreemd vermogen op korte termijn weer (current ratio).</i>					
<b>Rentabiliteit eigen vermogen</b>	8,7%	6,9%	0,4%	11,0%	7,6%
<i>Ratio geeft het nettoresultaat ten opzichte van het eigen vermogen weer.</i>					

# GECONSOLIDEERDE STAAT VAN BATEN EN LASTEN

(in miljoenen euro's)

	2014	2013	2012	2011	2010
<b>Baten</b>					
<b>Rijksbijdragen</b>					
Rijksbijdragen	264,7	249,1	228,6	229,4	205,2
Overig	1,3	1,2	3,3	2,2	13,6
	<b>266,0</b>	<b>250,3</b>	<b>231,9</b>	<b>231,6</b>	<b>218,8</b>
<b>College-, cursus-, les- en examengelden</b>	<b>86,4</b>	<b>81,1</b>	<b>76,3</b>	<b>70,2</b>	<b>65,4</b>
<b>Overige baten</b>					
Baten in opdracht van derden	6,9	8,3	4,8	7,5	3,8
Overige baten	21,2	23,0	17,9	17,1	21,4
	<b>28,1</b>	<b>31,3</b>	<b>22,7</b>	<b>24,6</b>	<b>25,2</b>
<b>Totaal baten</b>	<b>380,5</b>	<b>362,7</b>	<b>330,9</b>	<b>326,4</b>	<b>309,4</b>
<b>Lasten</b>					
<b>Personeelslasten</b>	247,5	247,5	231,8	215,4	201,9
<b>Huisvestingslasten</b>	28,3	32,4	28,1	29,1	27,2
<b>Overige lasten</b>	45,3	44,3	41,8	47,0	52,8
<b>Afschrijvingen</b>	39,4	21,5	21,1	14,9	12,1
<b>Totaal lasten</b>	<b>360,5</b>	<b>345,7</b>	<b>322,8</b>	<b>306,4</b>	<b>294,0</b>
<b>Saldo baten en lasten</b>	<b>20,0</b>	<b>17,0</b>	<b>8,1</b>	<b>20,0</b>	<b>15,4</b>
<b>Financiële baten en lasten</b>	(8,4)	(8,5)	(7,6)	(7,5)	(7,6)
<b>Nettoresultaat</b>	<b>11,6</b>	<b>8,5</b>	<b>0,5</b>	<b>12,6</b>	<b>7,7</b>

# GECONSOLIDEERDE RESULTATENREKENING

	2014	2013	2012	2011	2010
<b>Index baten</b>					
Rijksbijdragen	122	114	106	106	100
College-, cursus-, les- en examengelden	132	124	117	107	100
Overige baten	112	124	90	98	100
<b>Totaal baten</b>	<b>123</b>	<b>117</b>	<b>107</b>	<b>105</b>	<b>100</b>
<b>Index lasten</b>					
Personeelslasten	123	123	115	107	100
Huisvestingslasten	104	119	103	107	100
Overige lasten	86	84	79	89	100
Afschrijvingen	326	178	174	123	100
Financiële baten en lasten	111	112	100	99	100
<b>Totaal lasten</b>	<b>123</b>	<b>118</b>	<b>110</b>	<b>104</b>	<b>100</b>
<b>Categoriale batenverdeling (procentueel)</b>					
Rijksbijdragen	70%	69%	70%	71%	71%
College-, cursus-, les- en examengelden	23%	22%	23%	22%	21%
Overige baten	7%	9%	7%	8%	8%
<b>Totaal</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>
<b>Categoriale lastenverdeling (procentueel)</b>					
Personeelslasten	67%	70%	70%	69%	67%
Huisvestingslasten	8%	9%	9%	9%	9%
Overige lasten	12%	13%	13%	15%	18%
Afschrijvingen	11%	6%	6%	5%	4%
Financiële baten en lasten	2%	2%	2%	2%	3%
<b>Totaal</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>





**Hogeschool van Amsterdam**

Postbus 1025  
1000 BA Amsterdam  
T 020 - 595 32 00

**Bezoekadres**

Spui 21  
1012 WX Amsterdam

**[hva.nl](http://hva.nl)**

