

JAARVERSLAG 2015

HOGESCHOOL VAN AMSTERDAM



JAARVERSLAG 2015
HOGESCHOOL VAN AMSTERDAM

INHOUDSOPGAVE

VOORWOORD VAN HET COLLEGE VAN BESTUUR	6
KERNGEGEVENS	8
BERICHT VAN DE RAAD VAN TOEZICHT	10
JAAROVERZICHT CMR	14
GEGEVENS VAN DE RECHTSPERSOON	16
1. HOGESCHOOL VAN AMSTERDAM	18
2. STRATEGISCHE DOELEN	22
2.1 ONDERWIJS	23
2.2 ONDERZOEK	31
2.3 INNOVATIE EN IMPACT	36
3. STRATEGISCHE MIDDELEN	40
3.1 KWALITEIT VAN MENSEN	41
3.2 FINANCIËN	46
3.3 INFRASTRUCTUUR	49
4. STRATEGISCHE THEMA'S	52
5. GOVERNANCE	58
6. FINANCIËEL VERSLAG	64
6.1 FINANCIËLE VERANTWOORDING	65
6.2 CONTINUÏTEITSPARAGRAAF	69
7. VERANTWOORDING PROFIEL- EN PRESTATIEAFSPRAKEN	72
BIJLAGE 1 ONDERWIJS EN ONDERZOEK	82
BIJLAGE 2 ORGANISATIE	100
BIJLAGE 3 BESTUUR	112
BIJLAGE 4 JAARREKENING 2015	122

VOORWOORD COLLEGE VAN BESTUUR



2015 was het jaar van de totstandkoming van het nieuwe instellingsplan, waarin de strategie voor de jaren 2015-2020 werd vastgelegd. 2015 was het jaar waarin de dalende trend die het studiesucces in de afgelopen jaren vertoonde werd omgebogen in een stijging, het jaar waarin de tevredenheid van studenten over hun opleiding verder toenam, het jaar van de transitie van de ondersteunende afdelingen, het jaar van onrust bij de UvA met de bezetting van het Maagdenhuis en het vertrek van de voorzitter van het College van Bestuur van de UvA en HvA. En 2015 was het jaar waarin de medezeggenschap zich van haar beste kant liet zien en een proces van verdieping en versterking doormaakte, het jaar waarin een audit van het praktijkgericht onderzoek plaatsvond en het strategisch onderzoeksbeleid werd vastgesteld.

Dit jaarverslag geeft een veelkleurig beeld van de ontwikkeling van de Hogeschool van Amsterdam in 2015. Het jaarverslag is opgebouwd volgens dezelfde indeling als die van het Instellingsplan, zodat beide documenten naast elkaar bekeken en vergeleken kunnen worden. Aan het einde van dit jaarverslag, in hoofdstuk 7, treft u de verantwoording van de HvA over de profiel- en prestatieafspraken die de hogeschool in 2012 maakte met het ministerie van OCW. Daaruit blijkt dat de meeste doelstellingen zijn behaald. De HvA ziet het oordeel van de reviewcommissie daarom met vertrouwen tegemoet. De hoofdstukken 2.1 tot en met 2.3 van dit jaarverslag geven meer zicht op de ambities, het gevoerde beleid en de activiteiten in 2015 die ten grondslag liggen aan de behaalde resultaten. In de hoofdstukken 3.1 tot en met 3.3 is opgenomen hoe de medewerkers een bijdrage hebben geleverd en op welke wijze financiën en infrastructuur daaraan ondersteunend zijn geweest.

Het financieel verslag treft u aan in hoofdstuk 6.

In dit jaarverslag wordt op verschillende plaatsen gesproken over de domeinen van de HvA. Sinds 1 februari 2016 kent de hogeschool 'faculteiten' in plaats van het voorheen gehanteerde 'domeinen'. Omdat de laatste term in het gehele jaar 2015 gehanteerd werd, gebeurt dat ook in dit jaarverslag.

Continuïteit van beleid

Als bestuur van de hogeschool hechten wij aan continuïteit van beleid. Inhoudelijk ligt het nieuwe instellingsplan 'Nieuwsgierige Professionals' daarom in het verlengde van 'Oog voor talent', het vorige strategisch plan (2011-2014). Uiteraard kent het instellingsplan 2015-2020 een aantal aanscherpingen en accentverschuivingen, maar het bevat geen

ingrijpende koerswijzigingen. Studenttevredenheid, studiesucces, de positie van afgestudeerden op de arbeidsmarkt en de kwaliteit van docenten zijn en blijven vier belangrijke pijlers van het beleid. Binnen de programma's Slim, Sluitend en Slank legden vele medewerkers en studenten gezamenlijk de laatste hand aan het realiseren van de ambities uit het vorige instellingsplan. De uitkomsten van die programma's vormden samen met de conclusies van de instellingstoets die in 2013 werd gehouden en met de ambities van de Profiel- en Prestatieafspraken (2011-2015) de belangrijkste uitgangspunten voor 'Nieuwsgierige Professionals' dat in 2015 het licht zag. Omdat de ingeslagen weg van programmatisch werken succesvol blijkt, gaat de HvA daarmee verder in de komende periode. Bij beleidsontwikkeling zijn stevast bredere groepen medewerkers en studenten betrokken en is er een belangrijke rol weggelegd voor medezeggenschap op domein- en instellingsniveau. Om uitdrukking te geven aan gedeelde bestuurlijke verantwoordelijkheid hebben alle voorzitters van de domeinen (sinds 1 februari 2016 decanen van faculteiten) de verantwoordelijkheid genomen voor een van de in het kader van Nieuwsgierige Professionals opgestelde programma's op het terrein van Onderwijs en Onderzoek.

In een jaarverslag gaat het veelal over beleid, strategie en resultaten. Belangrijk, maar niet het allerbelangrijkste. Want de hogeschool draait om de mensen. Om de studenten, die een opleiding beginnen in de hoop dat ze er heel veel leren, een mooie tijd hebben en een goede startpositie op de arbeidsmarkt verwerven. Om de docenten en de ondersteunende medewerkers, die ieder op hun eigen manier een bijdrage leveren aan het goede onderwijs dat de HvA studenten wil bieden. Om de onderzoekers, die een belangrijke brug slaan tussen de praktijk en de opleiding en daarmee zowel de bedrijven en instellingen als de studenten van dienst willen zijn. En het draait om de bedrijven en instellingen waar onze studenten na hun afstuderen terecht komen. Zij vertrouwen ons de opleiding toe van hun toekomstige werknemers. Wij bedanken al die mensen voor de bijdrage die zij in 2015 hebben geleverd voor de HvA; dé hogeschool van, voor en met Amsterdam.

Amsterdam, 31 mei 2016

College van Bestuur,

Dymph van den Boom

Huib de Jong

Hans Amman

KERNGEGEVENS



	2011	2012	2013	2014	2015
ONDERWIJS					
Ingeschreven studenten ¹	46.299	46.444	49.651	48.622	46.764
Percentage internationale studenten	3,1%	3,5%	3,6%	3,8%	4,1%
Instroom ²	16.953	15.978	17.862	13.943	12.252
Bachelorexamens	5.678	6.314	5.371	6.039	7.155
Masterexamens	81	90	84	77	98
ONDERZOEK					
Aantal lectoren	33	37	41	41	49
Wetenschappelijke publicaties	208	226	246	296	302
Professionele publicaties	218	258	250	328	312
FINANCIËLE KERNCIJFERS					
Eigen vermogen (in miljoenen euro's)	113,5	114	122,5	134,1	135,4
Solvabiliteit I	25,1%	25,3%	26,2%	29,2%	29,2 %
Solvabiliteit II	26,6%	26,7%	28,9%	31,0%	32,8%
PERSONEEL³					
OP (fte)	1.563,8	1.668,0	1.706,7	1.786,3	1.942,6
OOP (fte)	201,8	238,4	252,4	274,8	201,9
OBP (fte)	849	883,8	900,3	897,1	968,8
Totaal (fte)	2.614,6	2.790,2	2.859,4	2.958,1	3.113,3
Personeel (in aantal)	3333	3539	3593	3707	3904
Percentage internationale medewerkers	2%	3%	3%	3%	3%
Ziekteverzuim	4,5%	4,6%	4,5%	4,3%	4,4%
ENERGIEVERBRUIK					
Gas m ³	1.278.776	1.165.886	1.295.073	941.173	864.932
Stadswarmte (aardgasequivalenten m ³)	1.091.812	1.070.292	1.262.704	675.387	703.606
Ingekochte elektriciteit kWh	21.700.000	20.500.000	20.300.000	20.190.095	19.447.453
Zelf opgewekt via zonnepanelen	X	5.856	11.425	27.008	33.920
Elektriciteit totaal kWh	21.700.000	20.505.856	20.311.425	20.217.103	19.481.373
CO₂-uitstoot					
CO ₂ brandstoffen (gas en stadswarmte)	3.025	2.805	3.163	2.145	2.075
CO ₂ electriciteit	11.414	0	0	0	0
Totaal	14.439	2.805	3.163	2.145	2.075
Toe-/afname t.o.v. vorig jaar		-80,57%	12,76%	-32,18%	-3,26%

1 Peildatum 1 oktober.

2 Peildatum 1 oktober.

3 Peildatum 31 december.

BERICHT RAAD VAN TOEZICHT



De Raad van Toezicht HvA vergaderde ook in 2015 gezamenlijk met de Raad van Toezicht UvA. In die vergaderingen treden de leden van de Raad van Toezicht UvA op als adviseurs van de Raad van Toezicht HvA. In 2015 is de Raad zesmaal in reguliere vergadering bijeen geweest in aanwezigheid van het College van Bestuur, en driemaal buiten aanwezigheid van het College. De Raad vergaderde eenmaal met de externe accountant, PwC. In het verslagjaar was het voor de Raad van groot belang de HvA voldoende bestuurlijke aandacht te geven, gegeven de mate waarin de ontwikkelingen aan de UvA zich op de voorgrond drongen. De Raad heeft met het College gesproken over de afronding van de programma's Slim, Sluitend en Slank; over de transitie O&O-gerichte ondersteuning en de samenwerking met de UvA en de VU.

Inhoudelijk verslag

In het jaar 2015 is in vrijwel alle vergaderingen van Raad en College gesproken over de wijze waarop invulling zou worden gegeven aan het tienpuntenplan dat de UvA opstelde naar aanleiding van de protesten over de toekomst van de Faculteit der Geesteswetenschappen die leidden tot de bezettingen van Bungehuis en Maagdenhuis. De bevordering van inspraak en de verbetering van de positionering van de medezeggenschap hadden uiteraard ook bij de hogeschool consequenties.

Deze discussies, hieronder nader toegelicht, betekenden niet dat aandacht voor meer gebruikelijke agendapunten terug kon lopen: Raad en College hebben Jaarverslag en Jaarrekening besproken, waarin onder meer aandacht uitging naar enkele kwesties in de exploitatie van de Amstelcampus. Gaande het jaar werd duidelijk dat nadere beoordeling nodig is van de vraag of het Conradgebouw, gepland op de kop van de Wibautstraat ten behoeve van domein Techniek, daadwerkelijk conform de planning gerealiseerd moet worden. Het is zaak actuele prognoses te verkrijgen van onder meer studentenaantallen, wijze van gebruik en Rijksbijdrageontwikkeling voordat daarover een besluit kan worden genomen. Verder constateert de externe accountant dat de ontwikkeling van UvA en HvA in de richting van het niveau managementcontrol enigszins stagneert, nu de aandacht in deze fase noodgedwongen naar andere zaken uitgaat. De Raad heeft hiervoor begrip uitgesproken, maar blijft wel aandacht vragen voor verdere ontwikkeling.

Aan het begin van het jaar konden de programma's Slim, Sluitend en Slank worden afgesloten; de Raad heeft zich gedurende de looptijd laten informeren over de voortgang en de bevindingen uit deze programma's, die waren ingesteld om de doelstellingen uit het lopende Instellingsplan te realiseren. Daarmee dienden de programma's als succesvolle opmaat naar de implementatie van het nieuwe Instellingsplan 2015-2020, Nieuwsgierige Professionals. De programma's hebben duidelijk vruchten afgeworpen, niet in de laatste plaats doordat de hogeschool erin is geslaagd om veel van haar medewerkers en studenten te betrekken bij de uitvoering ervan. Voorbeelden van resultaten waarover door Raad en College gesproken is, zijn de verbetering van de roostering en de betere benutting van zaalcapaciteit in het kader van Slank, maar ook de Leidraad Studeerbaar en Robuust Onderwijs voortkomend uit Slim.

Verder hebben Raad en College nagenoeg iedere vergadering stilgestaan bij de Transitie onderwijs- en onderzoeksgerichte ondersteuning. Door middel van dit omvangrijke project is de kanteling van de HvA-organisatie, enkele jaren geleden ingezet met de domeinvorming, afgerond en is de ondersteuning van het primaire proces uitgangspunt gemaakt van de nieuwe inrichting. De verantwoordelijkheid wordt dichter bij de werkvloer belegd en er

wordt een professionaliseringsslag doorgevoerd met integrale aanpak van vraagstukken als kernbenadering. De Raad heeft zich ervan vergewist dat dit project zorgvuldig en met veel oog voor de betrokken medewerkers is doorlopen. Regelmatige rapportages van zowel de verantwoordelijke Collegeleden, als van de directeur Transitie in de Auditcommittee, hebben de Raad in staat gesteld een goed beeld van de voortgang te vormen. Voor de Raad zijn in het bijzonder zichtbaar geweest de samenvoeging van de stafafdelingen Planning & Control HvA en Finance & Control UvA, en het onder eenhoofdig leiding brengen van de afdelingen Juridische Zaken. De Transitie komt formeel per 1 februari 2016 teneinde, al zal dan nog invulling moeten worden gegeven aan de nieuwe werkwijze en bijbehorende cultuur. Het feit dat dit project welhaast geruisloos en in veelal goede sfeer kon worden doorgevoerd kan in een dermate roerig jaar zeer bijzonder worden genoemd.

Uiteraard is zorgvuldig stilgestaan bij de Kaderbrief en de aanloop naar het opstellen van de begroting. Die begroting stelde de hogeschool voor een uitdaging, nu minder middelen te besteden zijn, onder meer door terugloop van het aantal studenten. De terugloop is te zien in de gehele hbo-sector; een eerste verklaring wordt gezocht in de introductie van het leenstelsel. Nauwlettend wordt gevolgd of de studentenaantallen zich komend jaar herstellen, dan wel of een herverdeling van marktaandeel het gevolg zal zijn.

Door deze ontwikkelingen leverde de totstandkoming van de begroting voor het College, en daaruit voortvloeiend ook voor de Raad, een ander gesprek op dan gebruikelijk: ambities op het gebied van onderwijs en onderzoek moesten meer dan voorheen in lijn worden gebracht met het moment waarop middelen beschikbaar zullen zijn. De Raad bevroeg het College op de keuzes die in overleg met domeinvoorzitters werden gemaakt, en de mate waarin die zich verhouden tot het Instellingsplan en daaruit voortgekomen beleid, en steunde het College in het streven te komen tot een sluitende begroting. De Raad kon deze begroting in december goedkeuren, met instemming van de medezeggenschap, en sprak daarover zijn complimenten aan de organisatie uit.

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. De Centrale Medezeggenschapsraad heeft bij die gelegenheid aangegeven de evaluatie van de pilot met een student-bestuurslid bij de UvA af te wachten alvorens in gesprek te treden over een eventuele vergelijkbare invulling aan HvA-zijde. 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.

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 met 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 ze aan de wieg van de UvA Alumni Chapters in New York, Beijing, Shanghai en Londen. 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.

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.

De Raad is vervolgens een gesprek aangegaan met decanen, domeinvoorzitters en medezeggenschap van UvA en HvA over de werving 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 de termijn van mevrouw Van den Boom. De nieuwe procedure, die in intensief overleg en met instemming van alle partijen tot stand is gekomen, leidt 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 blijft de Raad alle partijen oproepen om de open dialoog met elkaar op een respectvolle manier te voeren.

In het najaar van 2015 heeft de Raad van Toezicht mevrouw prof. dr. D.C. van den Boom verzocht om aan te blijven als waarnemend voorzitter van het College van Bestuur, en tevens als Rector Magnificus UvA cq. lid College van Bestuur voor UvA en HvA, totdat opvolgers voor beide posities kunnen worden benoemd. De Raad acht het van groot belang voor beide instellingen dat continuïteit en kennis geborgd worden gedurende de werving van nieuwe Collegeleden. De Raad is mevrouw Van den Boom daarom bijzonder erkentelijk voor het feit dat zij bereid was beide functies nog enige maanden te vervullen. De Raad kon in april 2016 de benoeming bekendmaken van prof. dr. G.T.M. ten Dam tot voorzitter van het College van Bestuur van UvA en HvA, en van prof. dr. K.I.J. Maex tot Rector Magnificus van de UvA en lid van het College van Bestuur van UvA en HvA. Professor Ten Dam is hoogleraar onderwijskunde aan de UvA en voormalig voorzitter van de Onderwijsraad; professor Maex is decaan van de Faculteit der Natuurwetenschappen, Wiskunde en Informatica, alsmede van de beide bètafaculteiten van de Vrije Universiteit. Beide leden aanvaardden hun ambt per 1 juni 2016, per welke datum mevrouw Van den Boom terugtreedt als rector magnificus en waarnemend voorzitter. Tevens besloot de Raad na overleg met College, decanen en medezeggenschap het College van Bestuur zo snel mogelijk te versterken met een portefeuillehouder Financiën voor de hogeschool, waarvoor een interim-Collegelid zal worden geworven.

Gedurende 2015 is door alle gebeurtenissen rond de bestuurlijke continuïteit van de beide instellingen opnieuw aandacht gevraagd voor de onderlinge samenwerking. De Raad heeft bij de benoeming van de

nieuwe leden van het College van Bestuur aan hen verzocht de evaluatie van de samenwerking met prioriteit ter hand te nemen, zodat tegen het einde van 2016 conclusies kunnen worden getrokken.

Samenstelling en functioneren Raad van Toezicht

Per 1 februari 2015 kon de Raad de heer R. de Jong RA verwelkomen als opvolger van de heer ir. B. Bleker, die in 2014 aan het eind van zijn tweede termijn was teruggetreden. De Raad weet zich in hem versterkt door een zeer ervaren toezichthouder met een scherpe financiële blik.

Na het vertrek van mevrouw mr. M. Zaanen als Secretaris van de Universiteit en tevens Secretaris van de Raad per 1 februari 2015, werd de rol van Secretaris van de Raad enige maanden vervuld door mevrouw drs. G.M. van Velzen vanuit haar functie als Secretaris van UvA en HvA. 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 en sinds 1 november 2015 tevens hoofd Juridische Zaken HvA.

De Raad heeft in februari 2015 gesproken over de bevindingen uit de zelfevaluatie van najaar 2014, en heeft 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 deze 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 kent drie commissies, waarvan de reglementen op de website van de HvA/UvA gepubliceerd zijn. 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 bestaat uit de heer R. de Jong RA (HvA, vanaf 1 februari 2015) en mevrouw drs. L.M.T. van Velden (UvA, voorzitter). 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.

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 vijf maal, en heeft zich in 2015 intensief bezig gehouden met het voorbereiden van de werving van nieuwe leden voor het College van Bestuur. 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 kostenregeling voor het College van Bestuur, de voorbereidingen van de jaargesprekken met de afzonderlijke Collegeleden en de eerder genoemde zelfevaluatie van de Raad.

Rond de jaarwisseling van 2015-2016 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 (CMR), dat in het verslagjaar op verzoek van de CMR driemaal plaatsvond, onder invloed van de onrust bij de UvA, wordt als zeer nuttig en zinvol ervaren. Bij die gelegenheden wordt de algemene stand van zaken van de hogeschool aan de orde gesteld, 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 en constructieve sfeer waarin deze gesprekken plaatsvinden buitengewoon.

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

Amsterdam, 31 mei 2016

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 medezeggenschapsraad bestaat uit studenten en medewerkers. Deze leden 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 (CMR) kent elk domein en elke centrale afdeling een eigen deelraad. De CMR is de gesprekspartner van het College van Bestuur; voor de deelraden is dat de domeinvoorzitter of – als het gaat om de deelraad van de centrale afdelingen (Deelraad Staven en Diensten) – de secretaris van de hogeschool. Naast het overleg dat de raden hebben met hun formele gesprekspartner, overleggen zij ook met elkaar als het onderwerp daarom vraagt.

Met uitzondering van het zomerreces, is er maandelijks overleg tussen het College van Bestuur en de CMR. Daarnaast is er periodiek overleg van de secretaris van de hogeschool met het dagelijks bestuur van de raad. Tijdens dit overleg worden veelal agendapunten voorbereid voor de overlegvergadering.

In dit jaarverslag wordt op hoofdlijnen verslag gedaan van het overleg dat het College van Bestuur met de CMR heeft gevoerd. De opsomming hieronder benoemt alleen de voornaamste onderwerpen die met de raad zijn besproken en beoogt niet uitputtend te zijn.

Inhoudelijk verslag

In het verslagjaar hebben het College van Bestuur en de CMR de jaarlijks terugkerende onderwerpen besproken, zoals de onderwijs- en examenregeling (OER), het studentenstatuut, de collegegeldtarieven en de begroting. Discussies over deze onderwerpen werden op een constructieve wijze gevoerd en leidden – na de nodige aanpassingen en aanvullingen – uiteindelijk op alle punten tot instemming met het voorgestelde beleid door de raad.

Verder is begin dit jaar veel aandacht uitgegaan naar de afronding van de in 2013 afgekondigde programma's Slim, Sluitend en Slank. Deze programma's gingen in opmaat naar het nieuwe Instellingsplan begin 2014 van start en zijn eind 2014/begin 2015 afgerond. De uitkomsten en voorstellen voortkomend uit deze programma's waren van wezenlijk belang voor de strategische koers van de instelling en zijn dan ook uitgebreid en in meerdere bijeenkomsten besproken met de raad.

In datzelfde voorjaar heeft het College van Bestuur de CMR gevraagd om advies uit te brengen over het voornemen tot integratie van de diensten Studenten Services (UvA) en Studentenzaken (HvA), onder leiding van één nieuw te werven directeur. De CMR adviseerde positief, maar plaatste daarbij wel een aantal kanttekeningen, onder meer omtrent het profiel van de nieuw te werven directeur, de huisvesting van de geïntegreerde dienst en de positionering van het International Office van de HvA daarbinnen. Het college was blij met het positieve advies en heeft toegezegd de kanttekeningen ter harte te nemen.

In 2015 passeerden ook diverse onderwerpen de revue die voor de arbeidsvoorwaarden van het personeel van belang waren, waaronder

de vaststelling van het Reglement Duurzame inzetbaarheid, dat een uitvoering betreft van de DI-regeling krachtens artikel M-1-h cao hbo. Maar het meest in het oog springende personele onderwerp van het afgelopen jaar was wel de Transitie herinrichting ondersteunende functies. Doel van dit zogenaamde transitietraject is een betere ondersteuning van onderwijs en onderzoek, door de ondersteunende organisatie van de hogeschool adequaat en eenduidig in te richten. Inzet daarbij is een heldere beschrijving van ondersteunende functies, rollen en de daarbij horende verantwoordelijkheden en bevoegdheden, waarbij de overleg- en besluitvormingsstructuur opnieuw wordt ingericht om sneller te kunnen handelen. Tevens hebben de plannen geleid tot een verdergaande decentralisatie van taken en bevoegdheden binnen de hogeschool.

Alhoewel de CMR vanaf het begin aangaf zich te kunnen vinden in de doelstellingen en hoofdlijnen van de beoogde organisatieverandering, verlangde de raad op een aantal punten een nadere toelichting en uitwerking alvorens met het onderliggende transitieplan te kunnen instemmen. Zo zou het plan te technisch en ambtelijk van aard zijn en bovendien onvoldoende onderkennen dat de transitie ook binnen de domeinen flinke consequenties heeft voor de werkwijzen en de te ontwikkelen (kwaliteits)cultuur. De CMR stelde daarop voor om het plan dichter bij de medewerker te brengen en eventuele onduidelijkheden te ondervangen door meer transparantie en tijdige communicatie te betrachten. Tevens werd voorgesteld om scenario's uit te werken voor de (her)plaatsing van medewerkers. Na diverse overleggen met het College van Bestuur, waar ook de directeur Transitie bij aanwezig was, en doorvoering van verschillende amendementen stemde de CMR alsnog in met het transitieplan.

Een ander onderwerp waarover intensief overleg heeft plaatsgevonden tussen het college en de raad betreft de Regeling Intellectueel eigendom, van belang voor zowel de studenten als het personeel. Het doel van deze regeling is het bieden van een stimulans om valorisatie onderdeel van ieders werk te maken en duidelijkheid te scheppen in de regels die daarbij van toepassing zijn. Zonder onderzoekers kan er geen sprake zijn van kennisbenutting, om die reden staat de positie van de onderzoeker en de student dan ook centraal in deze regeling. Vanuit de raad had met name de studentengeleding aanvankelijk moeite met de regeling. Dit gaf het College van Bestuur aanleiding het onderwerp nader te laten uitwerken, zodat meer aan de wensen van de studentengeleding binnen de raad tegemoet kon worden gekomen, waarna de raad eind 2015 instemde met de nieuwe regeling.

Tijdens de jaarlijkse heidag in maart sprak de CMR uitgebreid met het college over de toekomst van het onderwijs (future proof onderwijs). Daarnaast werd stilgestaan bij de samenwerking in en met de stad Amsterdam. Ten slotte werd ook gesproken over de

rol van de medezeggenschap binnen de hogeschool. Dat laatste onderwerp was eveneens het thema van de extra heidag die in juni werd georganiseerd. Onderwerpen die daar aan de orde kwamen waren de medezeggenschapscultuur en de vernieuwing van het medezeggenschapsreglement. Daarnaast werd de heer Perron, vicerector van de UvA, uitgenodigd om een toelichting te geven op de hervormings- en democratiseringsagenda van de universiteit. Voor het College van Bestuur waren de gesprekken die tijdens deze bijeenkomsten werden gevoerd zeer nuttig en een belangrijke bron voor het voorbereiden en formuleren van toekomstig beleid.

Tot slot heeft het college regelmatig overleg gevoerd met de CMR gedurende de roerige periode rond de studentenprotesten aan UvA-zijde, die uitmondde in de bezetting van het Maagdenhuis en uiteindelijk in het aftreden van Louise Gunning-Schepers als collegevoorzitter. Het college heeft in dat overleg uitgesproken de CMR erkentelijk te zijn voor de wijze waarop de medezeggenschap steeds op constructieve wijze heeft geopereerd; de dikwijls gebezigde leuze 'I love HvA' bleef niet alleen bij woorden en is inmiddels niet meer weg te denken.

Samenstelling CMR

In onderstaand overzicht wordt de samenstelling van de Centrale Medezeggenschapsraad weergegeven op het moment van ondertekening van het jaarverslag 2015.

NAAM	EENHEID	GELEDING/ FUNCTIE
Gerlof Donga	Domein Digitale Media en Creatieve Industrie	personeel
Willem Brouwer	Domein Digitale Media en Creatieve industrie	personeel
Mieneke Zander-Anker	Staven en Diensten	personeel
Maresh Adhin	Domein Techniek	personeel
Mark van der Horst	Staven en Diensten	personeel
Kees Post	Domein Economie en Management	personeel
Kiek van der Putte	Domein Gezondheid	personeel
Jochen Riestler	Domein Digitale Media en Creatieve Industrie	personeel
Han Boels	Domein Economie en Management	personeel / vicevoorzitter
Sip Stulp	Domein Maatschappij en Recht	personeel
Anneke van Bommel	Domein Maatschappij en Recht	personeel
Pieter Claeys	Domein Economie en Management	personeel
Soufian Talie	Domein Maatschappij en Recht	studenten
Akin Dogan	Domein Economie en Management	studenten
Esra Sahingoz	Domein Economie en Management	studenten
Katie Kostova	Domein Techniek	studenten
Sophie Reusink	Domein Digitale Media en Creatieve Industrie	studenten
Zoë van Beek	Domein Maatschappij en Recht	studenten / penningmeester
Marco Kloek	Domein Digitale Media en Creatieve Industrie	studenten
Diva Kabir	Domein Maatschappij en Recht	studenten
Hamit Yucl	Domein Onderwijs en Opvoeding	studenten
Lisa Ubachs	Domein Economie en Management	studenten
Menno Oldenhof	Domein Onderwijs en Opvoeding	studenten / voorzitter
Koen Langeslag	Domein Gezondheid	studenten / secretaris CMR

De CMR wordt bijgestaan door een griffier, Pascal Brugmans.

Gegevens van de rechtspersoon

Hogeschool van Amsterdam
Postbus 1025
1000 BA Amsterdam

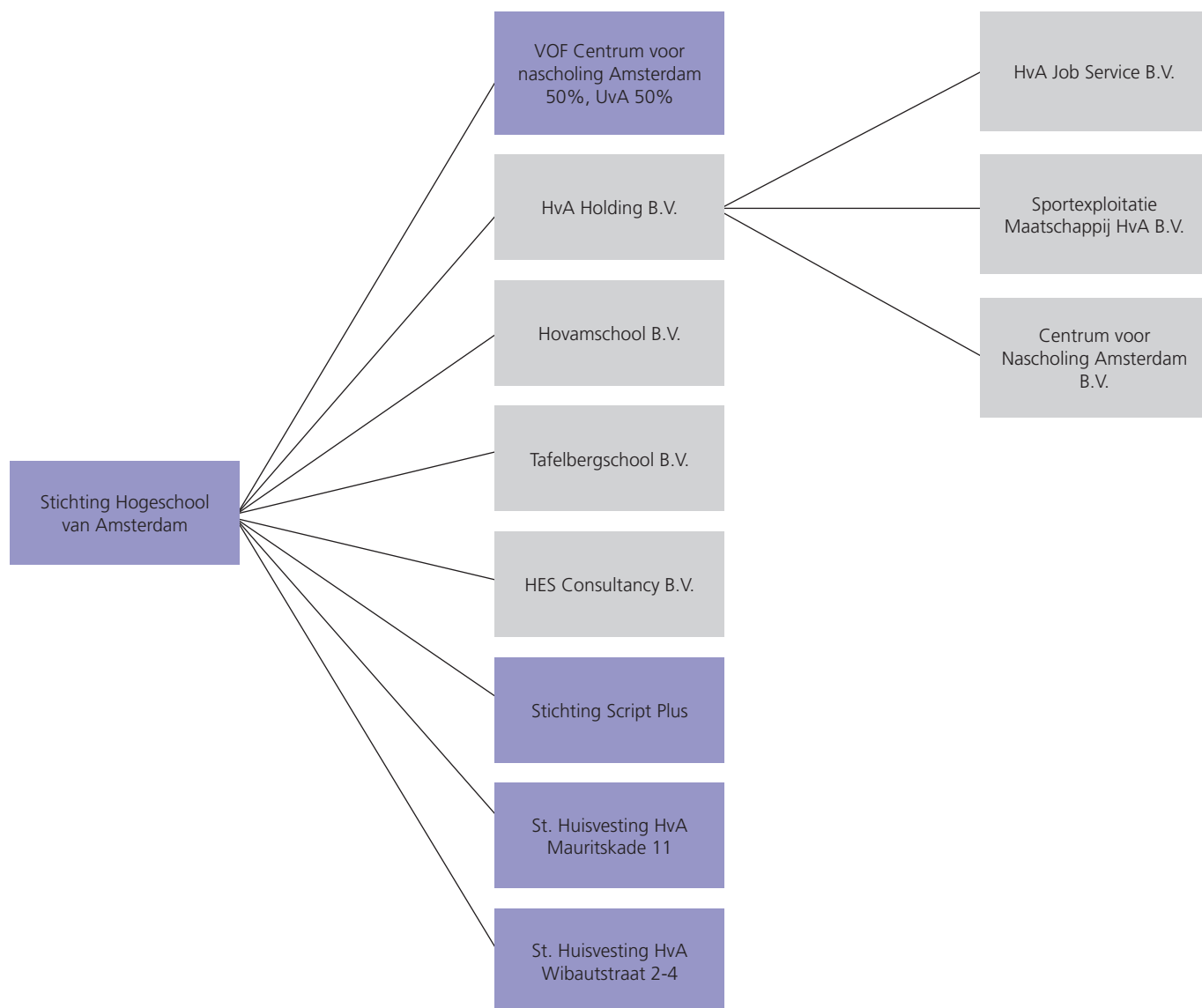
Spui 21
1012 WX Amsterdam

(020) 595 32 00
www.hva.nl

Vestigingsnummer 21871949
Brin: 28 DN
Bevoegd gezag: 40331

Bankrelatie: Deutsche Bank NL53DEUT0419548297
Kamer van Koophandel-nummer: 34215054
ANBI: 81.52.91.152 st.hva (beschikking 22-12-2009)
BTW: 8152.91.152 B01

Juridische structuur



Grijze onderdelen zijn belastingplichtig voor vennootschapsbelasting

HOGESCHOOL VAN AMSTERDAM

1



HISTORIE EN POSITIE

De HvA is in z'n huidige vorm opgericht in 1993, toen de Algemene Hogeschool Amsterdam en de Hogeschool van Amsterdam met elkaar fuseerden. Er stonden op dat moment zo'n 30.000 studenten ingeschreven verspreid over 60 opleidingen. De fusiepartners waren op hun beurt weer ontstaan uit het samengaan van een aantal kleinere scholen. In 2004 volgde nog een fusie met de Hogeschool voor Economische Studies (HES) en in 2008 met de Stichting Archiefschool.

Inmiddels is de HvA met bijna 47.000 studenten en 3.900 medewerkers de grootste kennisinstelling van Nederland. De HvA biedt als brede hogeschool onderwijs aan studenten met een zeer diverse achtergrond. In het studiejaar 2015-2016 begonnen zo'n 12.300 studenten aan een opleiding en ontvingen 7253 studenten hun diploma. Het opleidingsaanbod bestaat uit 66 bachelor- en 14 masteropleidingen en 5 Associate degree-programma's. Het onderwijs is georganiseerd in zeven domeinen: Domein Bewegen, Sport en Voeding (DBSV), Domein Economie en Management (DEM), Domein Gezondheid (DG), Domein Digitale Media en Creatieve Industrie (DMCI), Domein Maatschappij en Recht (DMR), Domein Onderwijs en Opvoeding (DOO) en Domein Techniek (DT).

PROFIEL

De HvA is een grootstedelijke hogeschool, waar leren, werken en leven in de inspirerende en complexe metropool Amsterdam op een vanzelfsprekende manier met elkaar verbonden zijn. Afgestudeerden van de HvA zijn specifiek toegerust voor het werken in een grootstedelijke, interculturele en innovatieve context. En een brede, toegankelijke hogeschool waar studenten, docenten en onderzoekers vanuit verschillende invalshoeken en disciplines samenwerken met elkaar en met bedrijven, instellingen en andere kennisinstellingen. Waar studenten zich ongeacht hun persoonlijke, sociaal-economische of culturele achtergrond thuis voelen.

Voldoen aan de grootstedelijke, brede en emancipatoire functie van de HvA gaat hand in hand met een onbetwist hbo-niveau. Kwaliteit gaat voor de HvA boven kwantiteit. Onderwijskwaliteit is prioriteit nummer één, waarbij de voltijds bacheloropleiding centraal staat. Het doel is niet alleen een diploma; het doel is een goed diploma. Motivatie, ambitie en betrokkenheid zijn noodzakelijke ingrediënten om de hogeschool tot een succes te maken. Of je er nu studeert of werkt.

VERANDERENDE CONTEXT

De ontwikkelingen in het hoger onderwijs, in de landelijke en Europese politiek, in de technologie en in de manier waarop mensen werken en studeren combineren hebben invloed op de positie en de rol van het hoger onderwijs. De context waarin dit onderwijs – en dus ook de HvA – opereert, verandert voortdurend. De ontwikkelingen zijn elders uitgebreid beschreven en geanalyseerd in termen van afhankelijkheid van kennis, digitalisering, robotisering, globalisering en personalisering.⁴ Dit alles naast de demografische ontwikkeling en de veranderde vormgeving van de financiering van het hoger onderwijs.

In het Instellingsplan 'Nieuwsgierige professionals' heeft de HvA uit de voortdurende verandering op vele gebieden conclusies getrokken. Later in dit verslag zullen we op vele aspecten daarvan in termen van onderwijs, onderzoek en dienstverlening nader ingaan. Op instellingsniveau is echter de conclusie getrokken dat de profilering van de HvA als praktijkgerichte kennisinstelling aangescherpt moet worden en dat samenwerking de nieuwe vorm van concurrentie is. Vandaar dat het terecht is dat er in Nederland een bewustzijn ontstaat dat de competitie tussen kennisinstellingen eigenlijk minder interessant is dan de vraag hoe Nederland, door samenwerking, ook in de toekomst in staat is om kwalitatief hoogwaardig onderwijs en onderzoek aan te bieden en haar aantrekkingskracht voor studenten en onderzoekers vast te houden. Amsterdam speelt hierin een centrale rol, de vermenging van de aantrekkingskracht van de stad met de concentratie aan kennis is het middel.

STRATEGISCHE SAMENWERKING IN AMSTERDAM

Amsterdam Academic Alliance

Amsterdam heeft met zijn dichte concentratie aan kennis- en wetenschapsinfrastructuur een unieke positie in Nederland. In de stad zijn de Universiteit van Amsterdam (UvA) en de Vrije Universiteit (VU) gevestigd, twee grote universiteiten met twee omvangrijke medische centra, het VUMC en het AMC. Dit naast instellingen als NWO-instituten, de KNAW en enkele van haar instituten, R&D instituten. Naast de HvA zijn er in Amsterdam meer hogescholen gevestigd, zoals de Amsterdamse Hogeschool voor de Kunsten, InHolland, Hogeschool iPabo en de Gerrit Rietveld Academie.

Als gevolg van het rapport 'Differentiëren in drievoud' van de Commissie Veerman (Commissie Toekomstbestendig Hoger Onderwijs Stelsel) en het rapport van de Organisation for Economic Cooperation and Development (OECD) 'Review of Higher Education in Regional and City Development, Amsterdam' (beide uit 2010) kreeg de samenwerking in het hoger onderwijs en wetenschappelijk onderzoek in Amsterdam een forse impuls. Dit resulteerde in mei 2012 in een intentieverklaring van de UvA-HvA en de VU tot de vorming van een Amsterdam Academic Alliance (AAA).

Via deze alliantie willen de drie instellingen dat studenten kunnen kiezen uit een volledig en gedifferentieerd aanbod – zowel in opleidingen als niveau; dat praktische obstakels voor samenwerking tussen onderzoekers zijn weggenomen; dat vernieuwende, interdisciplinaire en (inter)nationaal vooraanstaande opleidingen gezamenlijk worden opgezet; dat er één loket is voor het bedrijfsleven;

4 IPPR (2013). An avalanche is coming: Higher education and the revolution ahead; WRR (2013). Naar een lerende economie; WRR (2015). De robot de baas. De toekomst van werk in het tweede machine tijdperk; OCW (2015). 2 werelden, 2 werkelijkheden: een verslag over gevoelige maatschappelijke kwesties in de school; WRR (2014) Gescheiden werelden? Een verkenning van sociaal-culturele tegenstellingen in Nederland. Rathenau Instituut (2016) Chinese borden - Financiële stromen en prioriteeringsbeleid in het Nederlandse universitaire onderzoek.

en dat de bedrijfsvoering van verschillende instellingen zó op elkaar is afgestemd dat dit alles geruisloos verloopt. Kortom, de samenwerkende kennisinstellingen zouden willen dat er in Amsterdam één open onderwijs- en onderzoeksruimte bestaat die naadloos aansluit bij de behoeftes van studenten, docenten, onderzoekers, bedrijven en de stad.

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. Tot deze economische impact rekent het bureau 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 aantrekkelijke werking van kennisinstellingen op bedrijven en toerisme. Uit het rapport blijkt dat de HvA € 3,1 miljard bijdraagt aan het bruto nationaal product en € 1,6 miljard aan de metropoolregio Amsterdam.

Samenwerking met de UvA

De HvA en de UvA werken al sinds 1998 samen. Deze samenwerking is er vooral op gericht de (aanstaande) studenten beter te bedienen door het aanbieden van een breed palet aan opleidingen (en niveaus), waarbinnen zij zich betrekkelijk 'wrijvingsloos' kunnen bewegen. Hiertoe is ook begeleiding ingericht om de student richting de voor hem of haar juiste plaats te geleiden (en daarmee hun kans op studiesucces te vergroten). De samenwerking tussen HvA en UvA beperkt zich overigens niet tot het onderwijs; ook op het gebied van onderzoek en dienstverlening 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 bestuurd door een personele unie van de Colleges van Bestuur. Daaraan voorafgaand was overeengekomen dat de institutionele samenwerking tussen de HvA en de UvA gericht zou moeten zijn op het in samenhang realiseren van de volgende doelstellingen:

- Het tot stand brengen van een situatie waarin studenten van beide instellingen meer doorstroommogelijkheden hebben naar opleidingen van de (andere) instelling.
- Het aanbieden van nieuwe opleidingen en het innoveren van bestaand onderwijsaanbod in reactie op behoeften in de samenleving en vragen van studenten.
- 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.

Op verzoek van de decanen van de UvA, de domeinvoorzitters van de HvA en van de medezeggenschapsorganen van beide instellingen wordt de samenwerking tussen de UvA en de HvA onder leiding van de nieuwe voorzitter van het CvB in de loop van 2016 geëvalueerd.

MISSIE EN STRATEGIE

Missie

De Hogeschool van Amsterdam (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 professie 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.

Strategie

De historie, positie en context van de HvA vinden hun weerslag in de strategie van de hogeschool. Het Instellingsplan 2015-2020 'Nieuwsgierige professionals' is het leidende document. Hierin zet de hogeschool – na het aanbrengen van enkele nieuwe accenten – de eerder ingezette strategie voort van het Instellingsplan 2011-2014 'Oog voor Talent' en de daaraan gekoppelde Onderwijs- en Onderzoeksagenda 2011-2014 'Creating Tomorrow, Let's Start Today'. Laatstgenoemde strategische documenten vormden de basis voor de in het najaar van 2012 met het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW) gemaakte profiel- en prestatieafspraken. Waarborging van onderwijskwaliteit, studiesucces, studententevredenheid stonden hierin centraal, evenals de verbondenheid met de stad Amsterdam. Dit zijn nog steeds de leidende principes.

Bij de opmaat naar het nieuwe instellingsplan heeft de HvA ervoor gekozen op drie onderdelen van het oude instellingsplan een 'eindsprint' in te zetten, vormgegeven in de in 2013 afgekondigde programma's Slim, Sluitend en Slank. Deze programma's gingen begin 2014 van start en zijn, zoals toen afgesproken, eind 2014 afgerond.

- *Slim*: Achterblijvende studiesucces- en tevredenheidscijfers zijn de aanleiding geweest voor het programma Slim. Het resultaat van dit programma was de totstandkoming van de 'Leidraad Studeerbaar en Robuust Onderwijs' met daarin ontwerpcriteria die evidence based een positief effect hebben op het nakomen van de prestatieafspraken over uitval en studiesucces, en de tevredenheid van studenten en medewerkers. Ook is een richtlijn over de bijzondere programma's uitgewerkt.
- *Sluitend*: Het programma Sluitend kwam voort uit de wil 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 dit programma gewerkt.
- *Slank*: 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. Een andere belangrij-



7 JANUARI 2015

Studenten van de HvA in Amsterdam, Universiteit Ramon Llull in Barcelona en de École Supérieure de Gestion et Commerce International in Parijs wonnen een competitiebijeenkomst over citymarketing-vraagstukken voor Amsterdam Zuid-Oost met 'ZO! Zijn wij'.

ke pijler van dit programma was het voornemen om de ondersteunende dienstverlening en onderwijs en onderzoek beter op elkaar te laten aansluiten. Vanaf 2014 is daarop een begin gemaakt met verdergaande decentralisatie. Dit is vervolgens uitgewerkt in een transitieplan dat eind 2015 is vastgesteld. De ingangsdatum voor de nieuwe inrichting van de ondersteunende organisatie is 1 februari 2016.

Het Instellingsplan 2015-2020 'Nieuwsgierige Professionals' bouwt voort op de resultaten van deze programma's. Dit jaarverslag kent eenzelfde opbouw als het nieuwe instellingsplan en rapporteert over de kerntaken onderwijs, onderzoek en innovatie en impact en de middelen die daaraan ondersteunend zijn: kwaliteit van mensen, financiën en infrastructuur. Daarnaast heeft de HvA vier strategische thema's benoemd, waar de komende jaren extra aandacht naar uitgaat.



15 JANUARI 2015

HvA-student Engineering, Design & Innovation Daan Veeloo ontwikkelde een 3D-scan die je exacte schoenmaat bepaalt en matcht die aan de schoen van een webshop.

STRATEGISCHE DOELEN

2



2.1 ONDERWIJS

AMBITIES 2015-2020

De HvA leidt studenten op tot professionals met een hbo-diploma dat een waterdichte garantie biedt voor hbo-niveau en 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 internationale arbeidsmarkt, en kenmerken zich door hun evidence based vakmanschap. Zij zijn zich daarbij er van bewust dat de wereld om hen heen 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. De HvA hecht als grootstedelijke hogeschool veel waarde aan toegankelijkheid voor een brede variëteit aan potentiële studenten. 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 in de daarvoor gestelde tijd doorlopen en dat zij snel en op niveau hun plaats op de arbeidsmarkt innemen. Eerlijke en heldere voorlichting, een (verplichte) studiekeuzecheck, goede begeleiding, tijdige, juiste en volledige informatie en flexibel onderwijs dat is toegesneden op de mogelijkheden en ambities van de studenten zijn de middelen om deze doelstellingen te bereiken. Hierbij is samenwerking en coördinatie binnen een docententeam, tussen opleidingen en tussen opleidingen en staven en diensten een noodzakelijke voorwaarde.

Studenttevredenheid, studiesucces, de positie van afgestudeerden op de arbeidsmarkt en de kwaliteit van docenten zijn en blijven vier belangrijke pijlers van het beleid. Specifieker heeft de HvA zich ten doel gesteld de komende beleidsperiode het bachelorrendement te verhogen naar 60 procent, het studentenoordeel over de opleiding in het algemeen te verhogen naar 70 procent van de bachelorstudenten dat tevreden of zeer tevreden is, en ten slotte dat 85 procent van de afgestudeerden binnen drie maanden een baan heeft gevonden.

2015

In 2015 is wederom veel aandacht besteed aan het verbeteren van de tevredenheid van de studenten en het studiesucces. Dit laatste is de grootste uitdaging waar de HvA voor staat. Om de tevredenheid van studenten te verhogen is bijzondere aandacht besteed aan de informatievoorziening aan studenten, de studeroosters en studiefaciliteiten. Het bachelorrendement is afgelopen jaar gestegen; dit betekent dat de jarenlange neerwaartse trend is omgezet in een stijging. De uitval van studenten na het eerste jaar van hun opleiding is gedaald. Dit is mede het gevolg van de invoering van de verplichte studiekeuzecheck, zo blijkt uit de positieve evaluatie daarvan. Ook in 2015 hebben alle opleidingen die hernieuwd een aanvraag voor accreditering hebben aangevraagd dit proces succesvol afgerond. Bijzonder was het proces rond de technische opleidingen, omdat deze een rol speelden bij de reductie van het aantal stamopleidingen. Een operatie met grote inhoudelijke gevolgen voor het onderwijs in deze sector.

In dit hoofdstuk valt verder te lezen hoe snel de HvA-afgestudeerden een baan vinden en wordt verslag gedaan van de belangrijkste resultaten op het gebied van internationalisering.

STUDENTTEVREDENHEID

In het kader van de kwaliteitszorg en in lijn met de prestatieafspraken besteedt de HvA bijzondere aandacht aan de tevredenheid van studenten. Studenttevredenheid is naast studiesucces en toetreding tot de arbeidsmarkt een kernindicator voor de HvA. De organisatie streeft ernaar dat studenten tevreden zijn over het onderwijs en de voorzieningen die hen worden geboden. Jaarlijks bespreken alle opleidingen de resultaten van de Nationale Studenten Enquête (NSE) en verwerken zij die in verbeterplannen. De uitkomsten hiervan worden per opleiding besproken in het bestuurlijk overleg van de opleidingsmanagers met de domeinvoorzitter en in het periodiek bestuurlijk overleg van het College van Bestuur met de domeinvoorzitters. In de – op het Instellingsplan gebaseerde – convenanten tussen het college en de domeinen zijn streefwaarden geformuleerd die binnen de domeinen worden doorvertaald naar de opleidingen.

De tevredenheid van HvA-studenten is het afgelopen jaar flink gestegen, zo blijkt uit de jaarlijkse NSE. Dit geldt voor vrijwel alle onderwerpen die aan de studenten zijn voorgelegd (zie ook figuur op de volgende pagina). Studenten van de HvA zijn overwegend positief over de inhoud van de opleiding en over de docenten. Over een aantal organisatorische aspecten zijn zij minder tevreden: de informatievoorziening, studerooster en studiefaciliteiten, hoewel ook daar een verbetering zichtbaar is ten opzichte van vorig jaar. Deze onderwerpen hebben de afgelopen jaren bijzondere aandacht gekregen, onder meer in de programma's Slim, Sluitend en Slank. De doelstelling die de HvA zich in het kader van de prestatieafspraken heeft gesteld, namelijk dat 65 procent van alle studenten tevreden of zeer tevreden is met de opleiding, is gehaald. De tevredenheid over de studie in het algemeen is 3,79 (op een vijfpuntschaal. Bron: NSE2015, ongewogen).

STUDENTEVREDENHEID HVA IN DE NSE 2015

Je studie in het algemeen	3.79
Inhoud	3.51
Algemene Vaardigheden	3.75
Wetenschappelijke Vaardigheden hbo	3.51
Vorbereiding Beroepsloopbaan	3.57
Docenten	3.47
Studiebegeleiding	3.35
Toetsing & Beoordeling	3.53
Informatievoorziening	3.11
Studierooster	2.91
Studielast	3.34
Groepsgrootte	3.62
Stage & Opleiding	3.13
Stage Ervaring	3.80
Studiefaciliteiten	3.07
Kwaliteitszorg	3.09
Studieomgeving	3.82

<ul style="list-style-type: none"> scoort niet significant lager dan een G5-instelling significant lager dan 1 G5-instelling significant lager dan 2 G5-instellingen significant lager dan 3 G5-instellingen significant lager dan 4 G5-instellingen 	<ul style="list-style-type: none"> Lager dan 2014 gelijk aan 2014 hoger dan 2014
---	---

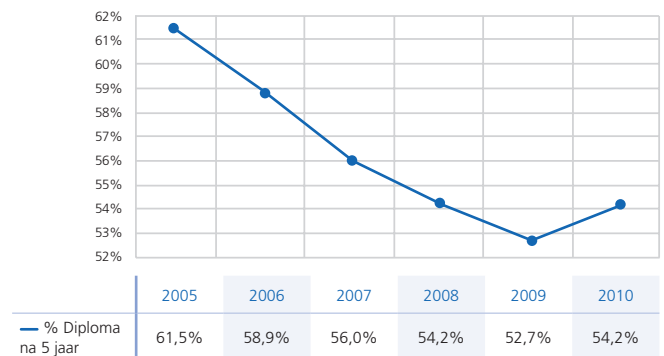
STUDIESUCCES

Het realiseren van een zo hoog mogelijk aantal instromende studenten dat met succes de studie afrondt is voor de HvA van absolute prioriteit. In het kader van de prestatieafspraken zijn afspraken gemaakt over de uitval van studenten, het switchen van studenten naar een andere opleiding binnen de HvA en het bachelorrendement. Deze afspraken zijn vertaald naar de domeinen en opleidingen. Elk domein heeft in het kader van de convenanten eigen streefwaarden met het College van Bestuur afgesproken. De voortgang, eventuele aandachtspunten en verbeterplannen staan jaarlijks in het periodiek bestuurlijk overleg binnen en buiten de domeinen op de agenda.

Bachelorrendement

Het bachelorrendement is afgelopen jaar na een jarenlange neerwaartse trend gestegen, namelijk van 52,7 procent (cohort 2009) naar 54,2 procent (cohort 2010). Deze terugloop ging samen met het streven het gerealiseerde niveau van de opleidingen te verhogen. Het gerealiseerde bachelorrendement is beduidend lager dan de afgesproken ambitie van 60 procent (cohort 2010) in het kader van de prestatieafspraken, maar de trendbreuk is verheugend. Zeker nu de indicatoren erop wijzen dat de weg naar boven is gevonden.

BACHELORRENDEMENT NA 5 JAAR



Om de dalende trend in het bachelorrendement te keren zijn de afgelopen jaren zowel HvA-breed als op het niveau van de domeinen en opleidingen extra maatregelen getroffen. De belangrijkste daarvan zijn genoemd in het prestatieakkoord met het ministerie en ook gerealiseerd. HvA-breed is in het bijzonder de norm van het bindende studieadvies (BSA) verhoogd en de studiekeuzecheck is stevig neergezet, in nauwe samenwerking met de collega's van de UvA. Hierbij is gekozen voor een intensieve en verplichtende invulling van de studiekeuzecheck: verplichte deelname en het ondergaan van een realistische studie-ervaring in het perspectief van het eerste studiejaar van de beoogde opleiding.

Bij de afgesproken maatregelen is het niet gebleven. Gelet op de hardnekkigheid van de uitdaging zijn in het kader van het programma Slim ontwerpcriteria ontwikkeld voor 'studeerbaar en robuust' onderwijs. Deze ontwerpcriteria zijn afgeleid uit onderzoek en ervaringen van de HvA en andere hogescholen. Het doel van het integraal toepassen van de ontwerpcriteria is uiteindelijk om beter studeerbare onderwijsprogramma's vorm te geven en terugkoppeling en toetsing vooral een studiebevorderende plaats in het curriculum te geven. Op het niveau van de opleidingen zijn de ontwerpcriteria in 2015 op allerlei manieren binnen de opleidingen besproken. Veelal heeft dit geleid tot het verder verbeteren van de samenhang in de programma's, het beter spreiden van tentamens en het bieden van extra begeleiding aan studenten in de afstudeerfase. Om studenten beter voor te bereiden op het toepassen van onderzoeksvaardigheden bij het afstuderen, wordt bijzondere aandacht besteed aan doorlopende onderzoeklijnen in het curriculum.

Uitval en switch

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. Alle aankomend studenten bij de HvA zijn vanaf studiejaar 2014-2015 verplicht om deel te nemen aan de studiekeuzecheck. Op basis van het resultaat krijgt de aankomende student een studiekeuzeadvies. Het doel is om een betere match te creëren tussen student en opleiding, door de student een realistische studie-ervaring op te laten doen, waardoor de kans op studiesucces stijgt en de kans op uitval en switch – voor zover deze berust op een verkeerde studiekeuze – afneemt.



27 JANUARI 2015
Het ministerie van Sociale Zaken en de Metropoolregio Amsterdam (MRA) investeren gezamenlijk ruim 14 miljoen euro in het programma 'Werk maken van Talent'.

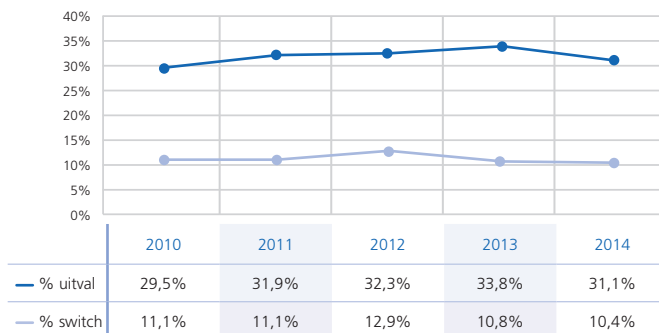


JANUARI 2015
Cultureel Complex De Hallen in de Amsterdamse Kinkerbuurt heeft sinds de opening een vliegende start doorgemaakt. Studenten Commerciële Economie van de Hogeschool van Amsterdam stippelden een strategie uit.

In de voorlichting van de HvA ligt de focus op het zo goed en helder mogelijk informeren van de studiekeizer in zijn keuzeproces. De student die heeft gekozen 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 opleiding, de begeleiding die studenten kunnen verwachten, het beroep en het arbeidsmarktperspectief is dan ook cruciaal.

De uitval onder eerstejaars voltijdstudenten is afgelopen jaar gedaald van 33,8 naar 31,1 procent. Deze daling volgt nadat de uitval vanaf 2010 stapsgewijs was gestegen. De uitval ligt nog wel net boven de ambitie van 30 procent voor 2015. Het percentage voltijd bachelorstudenten dat switcht naar een andere opleiding binnen de HvA is het afgelopen jaar gedaald van 10,8 naar 10,4 procent. De afgesproken doelstelling van (maximaal) 12 procent (voor studiejaar 2014-2015) is bereikt.

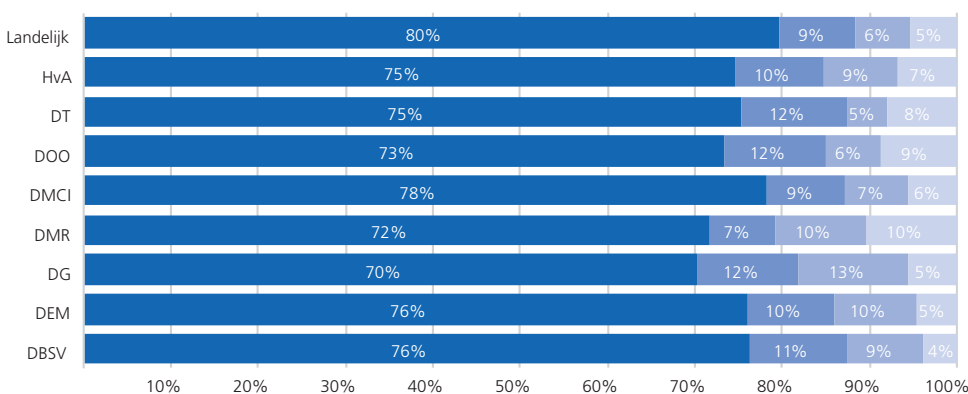
UITVAL EN SWITCH



ARBEIDSMARKT

Afgestudeerden van de HvA kunnen aan de slag op de (grootstedelijke) regionale, nationale én internationale arbeidsmarkt en kenmerken zich door hun evidence based vakmanschap. Dat is althans de doelstelling van de HvA. De doelstelling voor 2020, zoals geformuleerd in het nieuwe Instellingsplan, is dat het aandeel van het totaal aantal respondenten (voltijd bachelorstudenten) van de HvA dat binnen drie maanden een baan heeft gevonden minimaal 85 procent bedraagt.

ZOEKDUUR EERSTE BAAN



Uit de HBO-monitor (2015) blijkt dat 75 procent van de HvA-afgestudeerden binnen drie maanden na het afstuderen een betaalde baan vindt. Dat ligt iets onder het landelijk gemiddelde van 80 procent.

ONDERWIJSDIFFERENTIATIE

Flexibilisering

Het hoger onderwijs krijgt naar verwachting te maken met een verschuivende vraag van de student. Zij zullen zelf mede-regisseur willen worden van hun opleidingstraject. Tegelijkertijd groeit de vraag naar bijscholing van werknemers en is een Leven Lang Leren van groot belang in een voortdurend veranderende arbeidsmarkt. Dit vraagt om onderwijsvormen die het mogelijk maken dat de student regie heeft op het eigen leerproces (onderwijs op maat) en dat de student leren en werken beter kan combineren, al dan niet in deeltijd. In de besluitvorming van het programma Slim werd geadviseerd een visie op 'future proof' onderwijs (FPO) of flexibel onderwijs uit te werken. Een basis voor deze visie is gelegd tijdens de werkconferentie over FPO (januari 2015) en de HvA Onderwijsconferentie over dit thema (april 2015). Flexibilisering is daarbij geen doel op zich, maar staat primair in het teken van: 1) het verhogen van de responsiviteit; 2) meer regie voor de student; en 3) het faciliteren van een leven lang leren. Ook wordt in dit programma meegenomen hoe in het licht van flexibilisering de opleidingen van de HvA een blended learning-karakter krijgen. Hierbij wordt de inhoud van het curriculum en/of de instructie (voor een deel) web based aangeboden, om studeren – tot op zekere hoogte – onafhankelijk van tijd of plaats mogelijk te maken. In de inrichting van het toekomstige onderwijs en bij de keuze voor didactische werkvormen worden de (nieuwe) mogelijkheden van ICT en social media zo goed mogelijk benut. De in 2015 op dit onderwerp gestarte experimenten zullen in 2016 tot conclusies leiden.

De instroom bij de HvA is zeer divers. Om te zorgen dat het onderwijs binnen de HvA zo goed mogelijk aansluit op de achtergrond en ambities van die diverse instroom biedt de HvA verschillende opleidingsmogelijkheden aan, waaronder drie-jarige vwo-trajecten en excellentieprogramma's.

Driejarige trajecten voor studenten met een vwo-diploma

In het kader van de prestatieafspraken heeft de HvA een beroep gedaan op de selectieve middelen om driejarige trajecten te ontwikkelen voor studenten met een vwo-diploma. De HvA biedt inmiddels twaalf van deze driejarige trajecten aan, waar behalve studenten met een vwo-diploma ook studenten aan kunnen deelnemen met een havo-diploma met een gemiddeld eindcijfer van 8 en hoger.

Het ontwikkelen van deze trajecten past bij de ambitie van de HvA om aantrekkelijk te zijn voor een brede, diverse groep studenten. In elke opleiding staat voor instromers één of een combinatie van 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; de HvA kent in dit kader naast de zogeheten Academische routes, twaalf doorstroomminoren.
- een opleiding bestemd voor een hoger instroomniveau te volgen, waarbij studenten de eindkwalificaties van de opleiding in drie jaar kunnen halen.

Excellentieprogramma's

Voor het ontwikkelen van excellentieprogramma's is de HvA in 2009 gestart met een programma in het kader van het landelijke Sirius-programma. In 2014 is dit programma afgesloten, onder meer met een groot door de HvA georganiseerd congres. De auditcommissie heeft geconcludeerd dat de HvA in het kader van het Sirius-programma een aanpak heeft ontwikkeld waarmee de ambities grotendeels zijn waargemaakt. In het programma Slim is ingezet op een vervolg op Sirius via de inbedding van bijzondere trajecten in de opleidingen. Dit heeft er onder meer toe geleid dat de HvA een aantal intra-curriculaire programma's als honoursprogramma heeft erkend. Een expertcommissie heeft de modules aan de criteria getoetst. Dankzij deze uitbreiding volgen meer studenten een excellentieprogramma. De deelname aan excellentieprogramma's in de propedeuse is 4 procent (cohort 2013) en in de hoofdfase 6 procent (hoofdfase cohort 2013).

LERAREN

Als het gaat om doorstroom van hbo naar wo geeft de HvA bijzondere aandacht aan de lerarenopleidingen. Om zorg te dragen voor goede leraren en het dreigende kwantitatieve tekort aan leraren te voorkomen is de samenwerking tussen de Amsterdamse kennisinstellingen onder de werktitel 'Teacherscollege' versterkt. De HvA heeft het advies van de werkgroep Amsterdamse lerarenopleidingen overgenomen om in te zetten op doorlopende leerlijnen hbo-wo (uitgaande van het masterniveau als startniveau van een leraar in het vo), omzetting van de eenjarige universitaire lerarenopleiding naar tweejarige educatieve

masteropleidingen en de samenwerking tussen de instellingen gericht op onder meer de begeleiding van startende leraren verder vorm te geven. UvA en HvA werken samen aan de ontwikkeling van onder andere academische werkplaatsen. Daarnaast zijn alle HvA-deeltijd lerarenopleidingen gestart met het verder flexibiliseren van hun curriculum, zodat aankomende studenten nog meer maatwerk geboden kan worden.

STUDENTENSTROMEN TUSSEN DE VU, UVA EN HVA

Tussen hogeronderwijs-instellingen zijn er verschillende vormen van studentmobiliteit. Zo zijn er studenten die tijdens hun studie (bij)vakken volgen bij een andere instelling, studenten die voortijdig met de opleiding stoppen en aan een andere instelling gaan studeren en studenten die na hun diploma een opleiding gaan volgen aan een andere instelling.

Uit eerdere studies is gebleken dat er tussen de hogescholen in de Randstad meer uitwisseling van studenten is dan erbuiten. Hoe de uitwisseling van de drie grote hogeronderwijs-instellingen in Amsterdam eruit ziet, is echter nog niet (goed) bekend en vanwege privacywetgeving nog niet te maken.

De tabellen op pagina 27 en 28 tonen de mobiliteit van studenten tussen de HvA, VU en UvA. De instroom per faculteit aan de drie instellingen is weergegeven, uitgesplitst naar herkomst (HvA, VU of UvA). De herkomst van de instromende student is bepaald door de instelling waar het laatste diploma is behaald. Het gevolg van deze definitie is dat studenten die overstappen naar een andere instelling zonder diploma (bijvoorbeeld na een BSA), niet in deze telling voorkomen. De gegevens zijn beschreven vanuit de ontvangende partij.

HvA

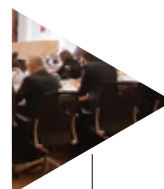
De HvA ontvangt meer studenten die een UvA-diploma hebben dan studenten met een VU-diploma (51 vs. 28 studenten) op de totale instroom is dit een marginaal aandeel (minder dan 1 procent). Van deze instroom hebben 45 studenten een masterdiploma, 16 een bachelor en 18 studenten een propedeuse. Het merendeel van deze studenten is terug te vinden bij het domein Onderwijs en Opvoeding.

UvA

De instroom van de studenten vanuit de HvA in de UvA is groter dan de instroom vanuit de VU (455 vs. 272). Zowel de studenten van de HvA als de studenten vanuit de VU komen met name bij de Faculteit der Maatschappij- en Gedragwetenschappen (FMG) terecht. Ook gaan er relatief veel studenten naar de Faculteit der Geesteswetenschappen (FGW, 226) en de Faculteit Economie en Bedrijfskunde (FEB, 163).

VU

De instroom van studenten met een HvA-diploma in de VU is bijna twee keer zo groot als de instroom vanuit de UvA (404 versus 218). Ongeveer een kwart van de studenten die vanuit de UvA en de HvA bij de VU instromen, schrijven zich in bij de sociale wetenschappen (Faculteit der Sociale Wetenschappen, FSW). Dit aandeel is vooral afkomstig van de HvA. Van de HvA studenten gaat ongeveer 38 procent naar FSW.



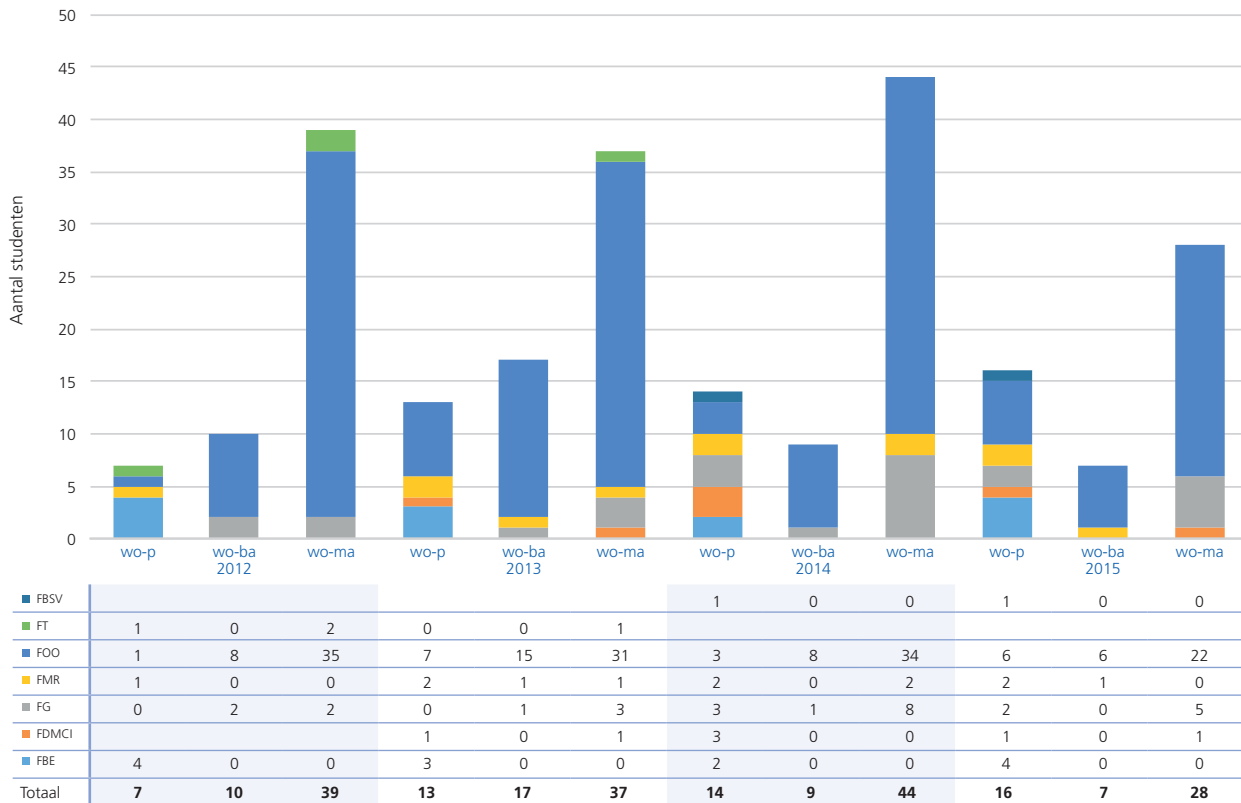
11 FEBRUARI 2015

UvA en HvA ontvingen leden van de Amsterdamse gemeenteraad en bestuurscommissies Oost en Centrum, die de campussen aan de Wibautstraat (HvA) en het Roeterseiland (UvA) bezochten.

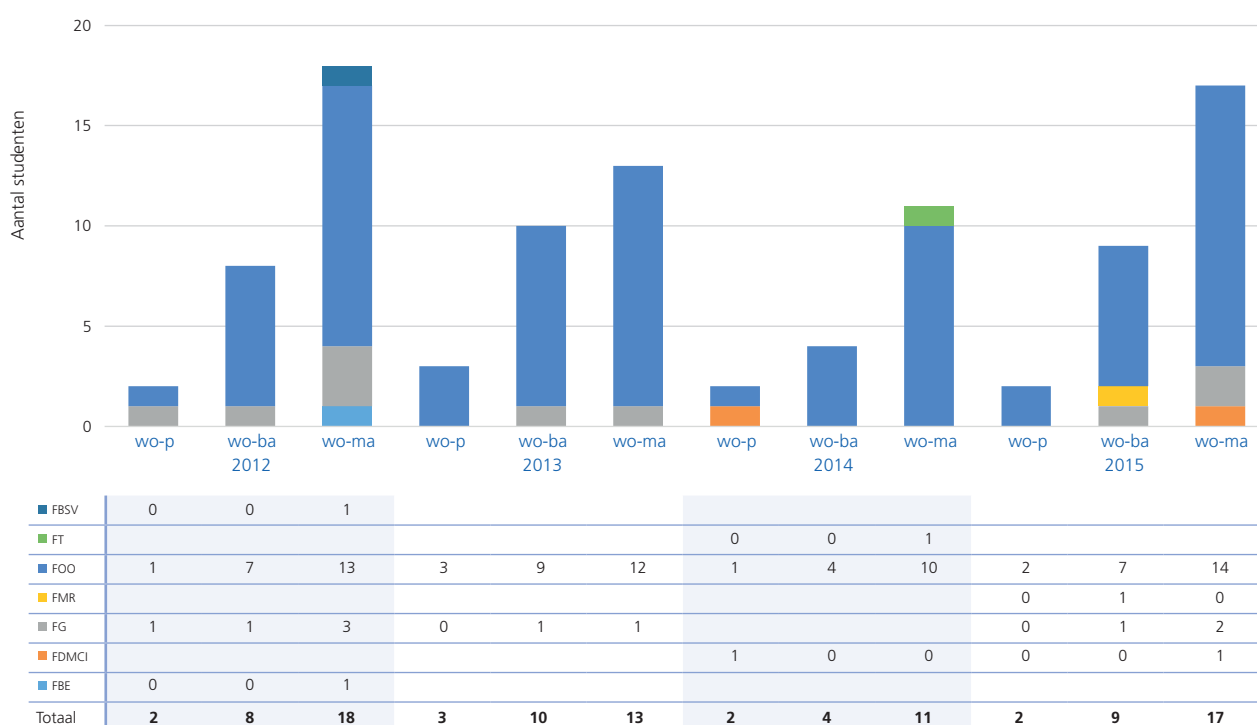
In lijn met de verwachting is de instroom vanuit de hogeschool naar de universiteiten groter dan andersom. De instroom van de HvA naar de UvA en de VU verschilt in absolute zin niet veel. Studenten die vanuit de HvA naar de UvA of de VU gaan, zijn vooral terug te vinden bij de

faculteiten die zijn gelieerd aan de sociale wetenschappen (FMG en FSW). De studenten vanuit de VU en de UvA naar de HvA gaan vooral naar de lerarenopleidingen bij het domein Onderwijs en Opvoeding.

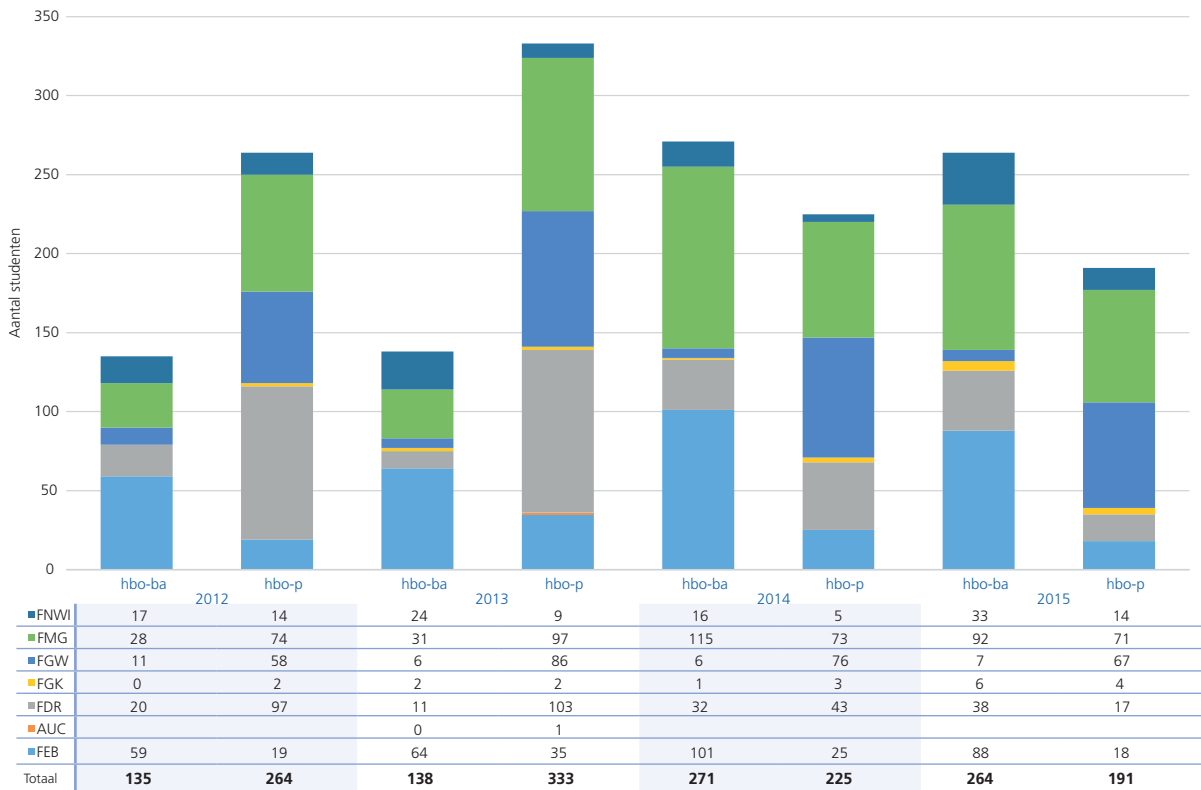
STUDENTENINSTROOM VANUIT DE UVA NAAR DE HVA



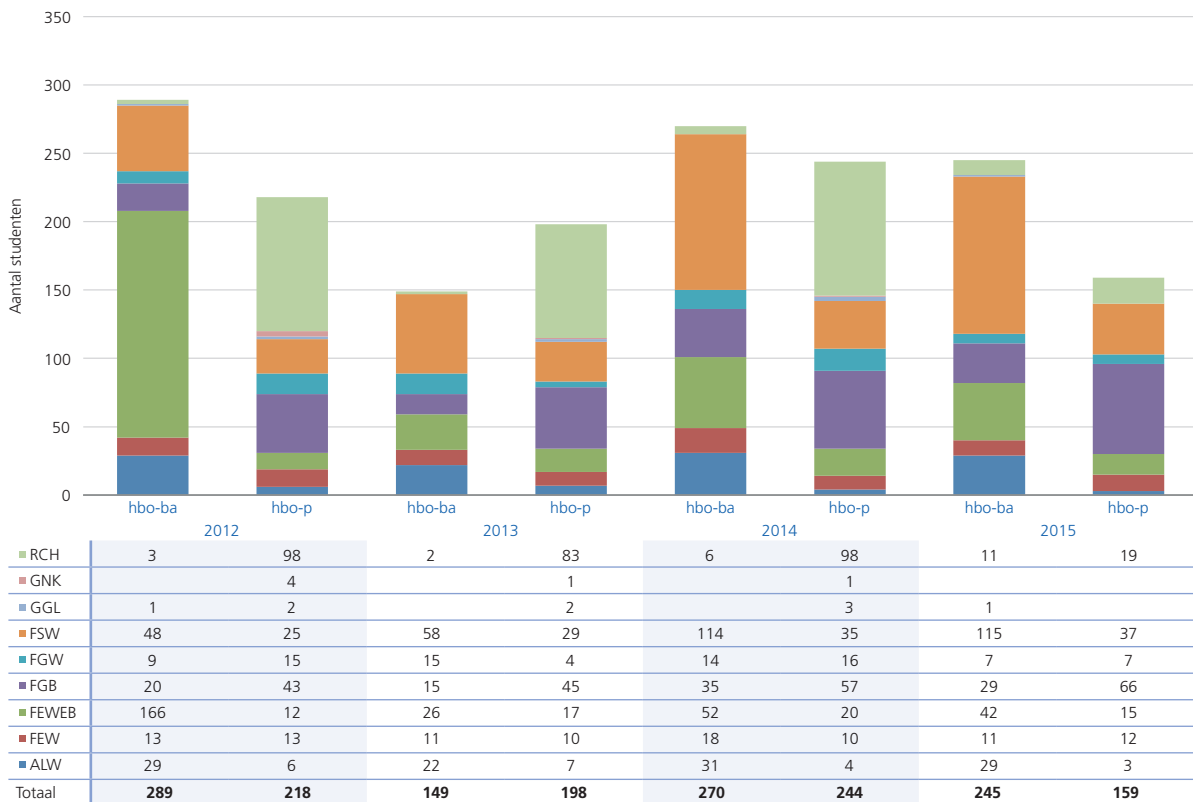
STUDENTENINSTROOM VANUIT DE VU NAAR DE HVA



STUDENTENINSTROOM VANUIT DE HVA NAAR DE UVA



STUDENTENINSTROOM VANUIT DE HVA NAAR DE VU



BIJZONDERE DOELGROEPEN

Naast doelgroepenbeleid door het ontwikkelen van bijzondere leerlijnen werkt de HvA ook aan doelgroepenbeleid voor studenten die bijzondere, gepersonaliseerde leerwegen nodig hebben. Voorbeelden hiervan zijn studenten met een functiebeperking en topsporters.

Studenten met een functiebeperking

In 2015 heeft de werkgroep 'Studeren met een functiebeperking' de handleiding 'Van verzoek tot voorziening' gepresenteerd. Hierin wordt duidelijk gemaakt wie er betrokken zijn bij het realiseren van een verzoek om een voorziening door een student met een functiebeperking. Daarnaast heeft de werkgroep voorstellen uitgewerkt om de fysieke en digitale toegankelijkheid van de HvA voor deze groep studenten te verbeteren. Naast deze verbetering van de uitvoering heeft de HvA in 2015 ook een stap gezet om een meer fundamentele herijking van het beleid te realiseren. In het voorjaar van 2016 is hiertoe de nota 'Beleid voor Personen met een functiebeperking, een chronische ziekte of een arbeidsbeperking' vastgesteld.

Topsporters

In 2013 hebben de HvA en 21 andere instellingen voor hoger onderwijs met NOC*NSF een actieplan ondertekend ter verbetering van het onderwijs en het carrièreperspectief van topsporters. Dit heeft bij de HvA eind 2014 geleid tot de oprichting van een Topsport Academie Amsterdam (TAA). Daarbij gaat in deze periode uiteraard bijzondere aandacht uit naar de ondersteuning van olympische en paralympische kandidaten voor de spelen van 2016.

In 2015 is de Topsport Academie Amsterdam (TAA) gegroeid. Dit heeft erin geresulteerd dat topsporters inmiddels bij iedere opleiding van de HvA op adequate begeleiding kunnen rekenen. In het studiejaar 2015-2016 hebben 191 topsporters van 38 opleidingen zich bij de TAA aangemeld. Hierbij neemt de Johan Cruyff University een bijzondere positie in vanwege het grootste aantal topsporters.

Op sportief vlak hebben de betrokken studenten goed gepresteerd. Vijftien student-topsporters behaalden een gouden medaille op een Nederlands kampioenschap. Ook op Europese en wereldkampioenschappen sleepten topsporters elf medailles binnen. Op het moment van het ter perse gaan van dit jaarverslag beschikken tien studenten over een startbewijs voor de olympische of paralympische spelen.

DEELNEMENDE HVA-STUDENTEN EN GEWONNEN MEDAILLES

	DEELNAME	GOUD	ZILVER	BRONS
EK	14	1	4	2
WK	13	2	2	0

ACCREDITATIE: STANDAARDEN VOOR BASISKWALITEIT

In Nederland en Vlaanderen gelden sinds de invoering van het accreditatiestelsel in 2002 de accreditatie-eisen als standaarden voor basiskwaliteit. Opleidingen die deze kwaliteit aantonen, krijgen het accreditatiekeurmerk. In 2015 hebben onderstaande opleidingen van de Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie (NVAO) het positieve accreditatiebesluit ontvangen.

Omdat de HvA in haar interne kwaliteitszorg de richtlijnen van de externe kwaliteitszorg volgt heeft de HvA het systeem van midterm evaluatie ingevoerd. Drie jaar na de accreditatie volgt een tussentijdse evaluatie. Voor de midterm wordt een onafhankelijke commissie in het leven geroepen en wordt een beroep gedaan op eigen medewerkers van de HvA die als secretaris van de commissie kunnen optreden. De zes HvA-medewerkers die deze laatste rol vervullen, zijn NVAO-gecertificeerd.



12 FEBRUARI 2015

HvA-onderzoeker Anne-Marie van Beijsterveldt heeft voor haar artikel over voetbalblessures de aanmoedigingsprijs Sport & Geneeskunde 2014 gewonnen voor jonge onderzoekers.

OVERZICHT VAN DE NVAO-BEOORDELINGEN ACCREDITATIE PER OPLEIDING IN 2015

ISAT (CROHO)	NAAM OPLEIDING	TYPE OPLEIDING	DATUM ACCREDITATIEBESLUIT	1. BEOOGDE EINDKwalIFICATIES	2. ONDERWIJSLEEROMGEVING	3. TOETSING	EINDOORDEEL
35025	B Leraar VO 1 ^e graad Lichamelijke Opvoeding (Academie voor Lichamelijke Opvoeding, ALO)	voltijd	30-04-15	G	G	G	G
30037	B Fashion & Textile Technologies (Amsterdam Fashion Institute, AMFI)	voltijd	30-06-15	G	G	V	V
39205	B HBO-Rechten	voltijd	31-03-15	G	G	G	G
34808	B Opleiding tot leraar Basisonderwijs (Pabo)	voltijd deeltijd	30-04-15	G	G	V	V
39225	B Aviation	voltijd	30-11-15	G	G	V	V
34290	B Engineering, Design and Innovation ⁵	voltijd deeltijd	30-04-15	V	G	V	V
34267	B Elektrotechniek ⁶	voltijd	30-04-15	G	G	V	V

De kwaliteit van het opleidingsniveau is van belang voor zowel afgestudeerde studenten als voor toekomstige werkgevers, daarom is een waterdichte kwaliteitsborging cruciaal. Examencommissies spelen een belangrijke rol bij deze borging en bewaking van het eindniveau en het is essentieel dat zij deskundig zijn en onafhankelijk kunnen opereren. Om deze reden worden de jaarverslagen van de examencommissies jaarlijks geëvalueerd. De rector van de HvA bespreekt de resultaten met de domeinvoorzitters en voorzitters van examencommissies en deze dienen als input voor zowel de ontwikkeling van nieuwe leden van examen- en toetscommissies als voor aanpassing van het beleid.

INTERNATIONALISERING

Het thema internationalisering is voor de HvA bovenal 'internationalisation at home'. De opleidingen sluiten aan bij de internationale stand van kennis en inzicht in het vakgebied en de studenten worden gestimuleerd om in het buitenland studie- of werkervaring op te doen. Daarnaast kent de hogeschool acht internationale en Engelstalige opleidingen met een 'international classroom'.

De HvA biedt deze opleidingen aan bij de domeinen Economie en Management, Digitale Media & Creatieve Industrie, Gezondheid en Bewegen, Sport en Voeding. Daarnaast biedt de HvA 46 Engelstalige minoren aan. De masteropleiding Ergotherapie (domein Gezondheid) heeft een bijzonder kenmerk internationalisering van de NVAO. In 2015 is de HvA van start gegaan met de vorming van een Europees

consortium van vergelijkbare instellingen. Tijdens een startconferentie in het najaar van 2016 zal het consortium officieel van start gaan.

BEURZEN

Amsterdam Talent Scholarship

Het Amsterdam Talent Scholarship is een beurzenprogramma van de HvA voor excellente studenten van buiten de EU/EER die een volledige opleiding aan de HvA volgen. ATS is een beurs van 3.000 euro per jaar voor maximaal vier jaar. Beurzen worden toegekend als studenten het instellingscollegegeld hebben betaald, 60 EC hebben behaald in het lopende studiejaar met een gemiddelde van een 7. Er zijn 31 beurzen à € 3.000 uitgekeerd, met een totaalwaarde van € 93.000.

VSBfonds Beurs

De VSBfonds Beurs van maximaal 10.000 euro is bedoeld voor studenten om na hun afstuderen aan het Nederlands hoger onderwijs zich in het buitenland via vervolgstudie of -onderzoek verder te bekwamen. In 2015 heeft de HvA 17 aanvragen voor de VSBfonds Beurs ontvangen. De selectiecommissie heeft hiervan zeven kandidaten voor de beurs voorgedragen.



18 FEBRUARI 2015

Deze maand ondertekenden 17 organisaties een pledge om laaggeletterdheid in de zorg aan te pakken, waaronder Stichting Lezen & Schrijven en de Hogeschool van Amsterdam.

2.2 ONDERZOEK

AMBITIES 2015-2020

Het praktijkgerichte onderzoek wordt binnen de HvA stevig ingebed in de organisatie. Hoger beroepsonderwijs is immers onlosmakelijk verbonden met onderzoek. Van hbo-professionals wordt verwacht 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. Om deze attitude aan de studenten mee te geven worden opleidingen binnen de HvA verzorgd in de context van praktijkgericht onderzoek.

Praktijkgericht onderzoek is ook een middel waarmee de HvA direct bijdraagt aan de innovatie van de beroepspraktijk. Aan de HvA wordt onderzoek gedaan dat vraaggericht is, in samenspraak met partners uit de praktijk wordt uitgevoerd en dat daardoor aantoonbaar bijdraagt aan de innovatie van de (regionale) beroepspraktijk.

Om haar functie goed te kunnen vervullen, richt de HvA het onderzoek in volgens het adagium 'focus en massa'. Voor onderzoek met impact op onderwijs en beroepspraktijk zijn thematische focus en onderzoeksgroepen van enige kritische omvang een absolute noodzaak. Daarom organiseert de HvA het onderzoek in domeinspecifieke kenniscentra en domeinoverstijgende speerpunten. Daarbij is de groei van het aantal lectoren en onderzoekers een voorwaarde om massa te kunnen maken. Die onderzoekers komen uit het eigen docentencorps, maar kunnen ook van buiten worden betrokken.

Vanwege de beperkte hoeveelheid middelen uit de eerste geldstroom en het belang van het onderzoek voor het onderwijs zal de verdien capaciteit binnen het onderzoek de komende jaren flink moeten gaan toenemen.

2015

In 2015 heeft de HvA de nota strategisch onderzoeksbeleid vastgesteld, als uitwerking van het instellingsplan. De centrale gedachte uit dit plan is dat de HvA de komende jaren investeert in focus en massa van het onderzoek; meer capaciteit en meer samenhang. In 2015 verdubbelde de onderzoekscapaciteit door een toename van met name senior onderzoekers. De verbinding die met het onderzoek wordt gezocht met de stad is opnieuw versterkt. Ook telt de HvA acht lectoren meer dan vorig jaar. Het aantal publicaties van HvA-onderzoekers is op hetzelfde niveau als in 2014, namelijk 614, waarmee de einddoelstelling nadert en waarmee de organisatie ook voldoet aan de prestatieafspraken die gemaakt werd met OCW. 2015 was eveneens het jaar van de positief verlopen externe evaluatie van het onderzoek onder leiding van prof. Pauline Meurs.

STRATEGISCH ONDERZOEKSBELEID

Onderzoek is bij de HvA een gevestigde activiteit met een duidelijk profiel. Het is onderzoek op basis van in de beroepspraktijk levende problemen (vraaggericht) en de uitkomsten moeten ook binnen korte termijn zichtbare resultaten opleveren (ontwerpgericht).

Sinds de introductie van de lectoren en hun lectoraten in 2003 is er binnen de HvA veel gedaan aan het versterken van het onderzoek en daarmee aan de versterking van de samenwerking met bedrijven, instellingen en organisaties in Amsterdam en omgeving. Ook is veel werk verzet om de integratie ervan met het onderwijs mogelijk te maken, in het bijzonder door de ontwikkeling van een onderzoeksleerlijn in de opleidingen. Om dit alles meer handen en voeten te geven is in 2014 het Strategisch onderzoeksbeleid 2015-

2020 ontwikkeld, dat begin 2015 definitief is vastgesteld. Het adagium van het beleid is meer focus en massa aanbrengen. 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).

Inbedding van onderzoek in de organisatie vraagt echter om meer dan kenniscentra, onderzoeksspeerpunten en toegewijde onderzoekers. In de strategische onderzoeksnotitie worden daarom ook de voorwaarden beschreven voor de loopbaan van mensen, maar ook de inzet van de middelen, de organisatie en de faciliteiten.

Tenslotte wordt ook aandacht besteed aan het kwaliteitsbeleid. 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. Regelmatige externe toetsing van de prestaties van programma's op basis van algemeen erkende kwaliteitsstandaarden voor praktijkgericht onderzoek is daarom noodzakelijk.

⁵ B Engineering, Design and Innovation (34290) is per 1 september 2015 geconverteerd naar B Engineering (30107).

⁶ B Elektrotechniek (34267) is per 1 september 2015 geconverteerd naar B Engineering (30107).



19 FEBRUARI 2015

Op donderdag 19 februari vond bij FLOOR HvA de eerste editie plaats van Onderzoeks tv, een live televisie-talkshow over onderzoek in het onderwijs.

FOCUS

De samenwerking en afstemming van het onderzoek met het beroepenveld zijn bij de HvA per domein (kenniscentrum) en per onderzoeksspeerpunt vormgegeven. Samen met een groot aantal partners – het bedrijfsleven, maatschappelijke instellingen en de andere kennisinstellingen in de stad – wordt kennis ontwikkeld binnen thema's gericht op de sociale en economische ontwikkeling van de Amsterdamse metropoolregio. Zo plukt de beroepspraktijk de vruchten van de nieuwsgierige professionals van de HvA. Het onderzoek van de HvA wordt uitgevoerd vanuit zeven kenniscentra die gekoppeld zijn aan de domeinen.

Naast de zeven kenniscentra heeft de HvA in het kader van de prestatieafspraken met de minister afgesproken om zich met ten minste vier zwaartepunten binnen de grootstedelijke context te profileren. Deze multidisciplinaire speerpunten worden gevoed met kwalitatief sterke lectoraten uit de kenniscentra. Lectoren uit de verschillende disciplines werken in de speerpunten samen aan het oplossen van maatschappelijke en grootstedelijke vraagstukken. De onderzoeksspeerpunten zijn Urban Management, Urban Vitality, Amsterdam Creative Industries en Urban Technology. Aanvullend op deze vier speerpunten zijn in 2015 de onderzoeksprogramma's Urban Education en Ondernemerschap aangemerkt als HvA-brede thema's die de komende jaren doorontwikkeld worden om de focus verder te verstevigen. Hieronder volgt voor elk van de speerpunten en thema's een korte toelichting op de ontwikkelingen van het afgelopen jaar.

URBAN MANAGEMENT

Urban Management richt zich op de sociale, economische en fysieke aanpak van grootstedelijke vraagstukken. De programmering en uitvoering van het onderzoek vindt plaats in Fieldlabs. Voorbeelden van projecten in 2015:

- De versterking van de toeristische functie van Zuidoost. Dit project onderzoekt hoe stadsdeel Zuidoost een stevige positie kan krijgen als gastvrij en aantrekkelijk onderdeel van de metropoolregio Amsterdam.
- Collectief aan de slag met participatie. Amsterdam Nieuw-West kenmerkt zich door een hoog werkloosheidspercentage, armoede, en een laag werkaanbod in de buurt. Doel van het vierjarig project is komen tot inzichten en actiemogelijkheden die gericht zijn op lokale oplossingen op het gebied van werkgelegenheid en participatie.

URBAN VITALITY

Urban Vitality gaat over gezond en vitaal leven in de stad voor alle leeftijden. In 2015 gingen onder de vlag van Urban Vitality onder meer Bewegen in Amsterdam met Beacons (BAMBEA) en Leefstijladvisering van start.

- Bewegen in Amsterdam met Beacons (BAMBEA). De projectmedewerkers onderzoeken hoe Internet of Things-technologie als bluetooth (i)Beacons ingezet kan worden om de Amsterdammer meer te laten bewegen. De werklocatie is het Oosterpark. In dit project werken onderzoekers van de lectoraten Kracht van Sport en Digital Life samen.

- Leefstijladvisering van de lectoraten Gewichtsmanagement en Bewegingswetenschappen in opdracht van kinderopvangorganisatie Impuls. Pedagogisch medewerkers adviseren ouders van kinderen tussen de 2,5 en 4 jaar over gezonde voeding en een actieve leefstijl. De verbinding met het onderwijs ligt onder andere in het organiseren van een studentenbattle rond het bevorderen van gezondheid.

AMSTERDAM CREATIVE INDUSTRIES

Het onderzoeksgebied van Amsterdam Creative Industries is disruptieve creatieve digitale technologieën en de impact daarvan op onze samenleving. Onder de projecten van het centre of expertise was in 2015 het lichtkunstwerk Citizens dat veel media-aandacht kreeg en de Knowledge Mile.

- Het lichtkunstwerk Citizens was in 2015 te zien op het Amsterdam Light Festival, en bestaat uit acht interactieve lichtobjecten die via computerstemmen met elkaar praten. Het werk is een samenwerking tussen het lab, alumni, de Hogeschool voor de Kunsten en ontwerper Björn van den Broek.
- Knowledge mile (zie hoofdstuk innovatie en impact)

Binnen het speerpunt Amsterdam Creatieve Industries valt ook het onderzoek van het Centre of Expertise Creative Industries waarvan de HvA penvoerder is. Een van de concrete uitvloeisels hiervan is het Amsterdam Creative Industries Network (ACIN) dat als netwerk van onderzoekslabs fungeert en hoger onderwijs, landelijke netwerken, creatieve industrie en de stad Amsterdam met elkaar verbindt. Consortiumpartners hierbij zijn Hogeschool Inholland, Amsterdamse Hogeschool voor de Kunsten en verschillende bedrijven.

- Binnen het Amsterdam Creative Industries Network werd in 2015 onder andere onderzoek gedaan naar festivalbeleving op het wetenschapsfestival Discovery en het Amsterdam Dance Event.
- De tactile sleeve for social touch, een interactieve mouw, waarmee mensen elkaar op afstand kunnen aanraken is een voorbeeld van de technologie die menselijke behoeftes via techniek tot stand brengt.

URBAN TECHNOLOGY

Urban Technology houdt zich onder meer bezig met de inrichting van de stad, de effecten van klimaatverandering op de stad, hergebruik van afval en een efficiënte en duurzame logistiek. Onder de vlag van dit speerpunt ging in 2015 de klimaatbestendige stad van start en het project E-mobility en City Logistics, waarbij veel partners betrokken zijn.

- De klimaatbestendige stad – inrichting in de praktijk. Een consortium met onder andere de gemeente Amsterdam, Waternet en drie onderzoekers onder leiding van lector Jeroen Kluck laat zien dat klimaatbestendig inrichten vaak niet duurder is dan de standaard manier.
- Met het project E-mobility & City Logistics ondersteunt het onderzoeksprogramma Urban Technology de ambitie naar zero emissie stedelijk vervoer. Hiervoor combineert zij kennis van mobiliteit en logistiek, met kennis over laadinfrastructuur en verdienmodellen voor e-mobility.
Partners: gemeente Amsterdam, het GVB, voertuigleveranciers



17 MAART 2015
Veel HvA-studenten vulden de NSE in, waarmee de HvA is geëindigd met 39,4% respondenten.

(onder andere Nissan), logistiek dienstverleners (Koplopers D020) en kennisinstellingen (onder andere TNO).

Binnen het speerpunt Urban Technology valt ook het onderzoek op het terrein van de logistiek. Dit deel van het programma maakt tevens deel uit van het landelijke centre of expertise. Het centre of expertise Logistiek is een samenwerking van zes hogescholen en de brancheorganisaties EVO en TLN, onder penvoerderschap van de HvA. Elk van de hogescholen heeft een regionaal Kennisdistributiecentrum Logistiek (kortweg: KennisDC) opgestart dat zorgt voor circulatie van kennis tussen onderzoek, onderwijs en ondernemers. Naast het samenbrengen van kennis in het project E-commerce en Logistiek ontwikkelde het centre een vak voor het bedrijfsleven en stelde een roadmap op.

- E-commerce en Logistiek: gericht op het bevorderen van de kennisontwikkeling en kennisverspreiding rondom e-commerce en logistiek, zowel bij de hbo-opleidingen als bij de betrokken mkb's.
- Ontwikkelen met de douane en EVO van het vak 'Customs and trade compliance' op verzoek van het regionale bedrijfsleven. Na afronding zijn studenten gecertificeerd douane declarant en kunnen het tekort aan declaranten in de mainport Amsterdam opvangen.
- Roadmap Logistiek opstellen voor het agri-food cluster van de Amsterdam Economic Board.

TWEE ONDERZOEKSTHEMA'S

Urban Education

Urban Education richt zich op kansen die een grootstedelijke omgeving biedt aan jongeren, hun ouders, leraren, pedagogen én de studenten van het HvA-domein Onderwijs en Opvoeding. 2015 stond dit thema vooral in het teken van het leggen van verbindingen tussen lectoren, andere instellingen en verschillende opleidingen, voorbeelden zijn:

- Grootstedelijk Opvoeding (GO). Drie lectoren (Leonieke Boendermaker, Judith Metz en Ruben Fukkink) van twee domeinen (DMR, DOO) werken samen bij de bestudering van interprofessionele samenwerking tussen kinderopvang, onderwijs en jeugdzorg. Dit project is verbonden met de opleidingen van DOO en DMR op bachelor- en masterniveau.
- De Amsterdam School of Health Professions en DOO werken samen bij een nieuw promotietraject over interprofessioneel opleiden. Dit project verbindt UvA, HvA en het AMC.
- Pesten op school. Bij dit RAAK-project werkt een multidisciplinair team samen (onderwijskunde, pedagogiek en psychologie) bij de promotie van Marloes van Verseveld.

Ondernemerschap

Het programma Ondernemerschap is in 2015 opgezet. Het onderzoek richt zich op methodologie van ondernemerschap, smartcities en ondernemerschap, store innovation en tenslotte sociaal ondernemerschap. Rond elk van deze thema's is een coalitie van lectoren van verschillende domeinen gevormd en is een samenwerking van praktijkpartners, onderwijs en onderzoekers opgezet. In 2015 waren de voornaamste activiteiten

gericht op positionering, onderzoek en onderwijs:

- Het Amsterdam Center for Entrepreneurship (ACE) richt zich steeds meer op de incubator, Venture Lab, en de organisatie van programma's voor de ontwikkeling van ondernemerschap bij studenten (zie ook hoofdstuk Innovatie en Impact).
- Onderzoek naar business modellering. Het programma Ondernemerschap heeft Jeroen Kraaijenbrink, associate-professor aan de Universiteit Twente, gevraagd te onderzoeken hoe business modellering kan worden gebruikt in het onderwijs.
- Op het gebied van onderwijs is het programma ondernemerschap de verbinder voor het delen van netwerken, kennis en ervaringen binnen de HvA. Ook is een netwerk van docenten opgericht dat zich bezighoudt met ondernemerschap. Daarnaast zijn de eerste stappen gezet naar een online strategie om netwerken, kennis en ervaringen met elkaar te delen.

MASSA

Lectoren en lectoraten

In de komende periode van het instellingsplan streeft de HvA naar een toename van het aantal lectoren, maar omwille van de relatie met het onderwijs vooral ook naar een toename van het aantal docent/onderzoekers. De lectoren van de HvA zijn gepositioneerd in de zeven domeinen van de hogeschool, in directe relatie met de opleidingen. In 2015 zijn twaalf nieuwe lectoraten ingesteld waaronder zes bijzondere lectoraten samen met het Academisch Medisch Centrum (AMC) en de VU (Domein Beweging, Sport en Voeding). Voor tien lectoraten is in 2015 een lector geworven. Twee lectoraten zijn afgebouwd, omdat deze niet meer in de onderzoeksprogrammering pasten. Op 31 december 2015 telde de HvA 49 lectoraten (43 kernlectoraten), een jaar eerder waren dat er nog 41. Voor een volledig overzicht van het lectoraataanbod zie de bijlage Onderwijs en Onderzoek van dit jaarverslag.

Onderzoeksinzet

Het jaar 2015 laat verder een forse toename zien van het aantal docent/onderzoekers (zie ook onderstaand overzicht van de ontwikkeling van de onderzoeksinzet). Dat komt vooral door de bijna verdubbelde inzet van senior-onderzoekers: van 12,7 fte (43) in 2014 naar 24,5 fte (70) in 2015. Het aantal promovendi blijft stabiel. In 2015 was de gemiddelde onderzoeksinzet 4,2 fte, rekening houdend met het feit dat 43 van de 49 lectoraten een kernlectoraat zijn. De HvA streeft naar 5 fte per kernlectoraat in 2018 en zal de komende jaren blijven investeren in de verdere uitbreiding van de onderzoekscapaciteit door een toename van het aantal senior-onderzoekers en gepromoveerde HvA-docenten.

ONTWIKKELING IN DE ONDERZOEKSINZET (AANTAL MEDEWERKERS / FTE) SINDS 2013

	2013	2014	2015
LECTOREN	41 / 23,0	41 / 26,0	49 / 34,1
ONDERZOEKERS	243 / 69,5	252 / 85,6	287 / 108,1
PROMOVENDI	71 / 31,1	78 / 44,4	81 / 44,4
TOTAAL	355 / 123,6	371 / 156,0	417 / 186,5



24 MAART 2015

Vier HvA-studenten van de minor Ondernemerschap houden een bloemenactie om NS-medewerkers in het zonnetje te zetten.

PROMOTIES

In 2015 kent de HvA 81 promotietrajecten die de HvA zelf financiert (zie bijlage Onderwijs en onderzoek). Vier medewerkers promoveerden in 2015 en elf docenten startten met een promotietraject, vier minder dan vorig jaar. In 2015 waren er negentien docenten bezig met een pre-promotietraject, een voorbereidend jaar waarin zij een promotieonderzoek voorbereiden onder begeleiding van een lector. Verder zijn er zestien externe promovendi, die niet in dienst zijn van de HvA, maar wel een bijdrage leveren aan het onderzoek in de kenniscentra en speerpunten. Achttien HvA-docenten doen daarnaast een promotieonderzoek dat buiten de kaders van het programmatisch onderzoek van de HvA valt.

In 2015 hebben vijf HvA-docenten een promotiebeurs ontvangen van de Nederlandse organisatie voor Wetenschappelijk Onderzoek (NWO) in het kader van het beurzenprogramma Promotiebeurs voor Leraren van het ministerie van OCW. Dit programma 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.

KWALITEIT ONDERZOEK

Eens per zes jaar laat de HvA het onderzoek beoordelen om de kwaliteit te borgen en verbeteren. In 2015 vond de tweede externe evaluatie van het onderzoek bij de HvA plaats onder voorzitterschap van prof. dr. Pauline Meurs. De evaluatie is uitgevoerd volgens de standaarden van het nieuwe Brancheprotocol Kwaliteitszorg Onderzoek 2016-2022 (BKO), vooruitlopend op de inwerkingtreding ervan per 1 januari 2016. De HvA is daarmee de eerste hogeschool die het onderzoek volgens dit nieuwe protocol heeft laten beoordelen.

De evaluatiecommissie bestond uit onafhankelijke externe deskundigen, met voor elk van de zeven domeinen een eigen commissie met steeds een vaste secretaris en voorzitter, prof. dr. Pauline Meurs. Deze deskundigen hebben het onderzoek in de zeven kenniscentra beoordeeld. Dat deden zij op basis van een kritische zelfreflectie van het domein en een visitatie aan het kenniscentrum.

De commissie was positief over de vele verbeteringen die de HvA heeft doorgevoerd na de eigen interne evaluatie uit 2012. De kwaliteit van het onderzoeksproces, de resultaten en impact van het onderzoek werden het best beoordeeld (zie tabel hieronder: standaard 3 en 4). Vier van de zeven domeinen scoorden hier goed op. Een punt van aandacht is de financiering van het onderzoek, met name de disbalans tussen financiering uit de eerste geldstroom en financiering uit tweede en derde geldstroom (standaard 2). De commissie concludeerde dat de HvA weliswaar goed in staat is externe middelen binnen te halen, maar dat deze middelen vooralsnog geen structurele basis voor het onderzoek bieden. De aanbevelingen van de evaluatiecommissie, onder meer wat

betreft de afbakening van het onderzoek en de inbedding ervan in de domeinen, vormen de kern van de bestuurlijke onderzoeksagenda van de HvA voor de komende jaren.

BEOORDELING EXTERNE EVALUATIE COMMISSIE PER KENNISCENTRUM, PER STANDAARD

DOMEIN	STANDAARD 1 PROFIEL (DOELEN EN AMBITIES)	STANDAARD 2 CONDITIES (MENSEN, MIDDELEN EN NETWERK)	STANDAARD 3 KWALITEIT (METHODEN EN ETHIEK)	STANDAARD 4 RESULTATEN EN IMPACT VAN HET ONDERZOEK	KENNISCENTRUM
Domein Onderwijs en Opvoeding	V	V	G	G	V
Domein Gezondheid	V	O	G	G	V
Domein Maatschappij en Recht	V	O	V	V	V
Domein Beweging, Sport en Voeding	G	V	V	V	V
Domein Economie en Management	V	O	V	V	V
Domein Techniek	G	G	G	G	G
Domein Digitale Media en Creatieve Industrie	G	V	G	G	G

(O) onvoldoende

(V) voldoende

(G) goed of excellent

RESEARCHDATA

Onderzoek draait om het verzamelen, beheren en verantwoorden van data. Om de kwaliteit van het onderzoeksproces te borgen hebben de HvA en UvA de krachten gebundeld in research data management. Dit leidt tot gemeenschappelijk beleid in beide instellingen en tot een gezamenlijke aanbesteding van de software. Daarnaast is ter ondersteuning van de kwaliteitszorg samen met UvA, VU en de beide academisch medische centra een onderzoeksinformatiesysteem aangeschaft en is de implementatie ervan gestart. Eind 2016 moet de implementatie gereed zijn.

ONDERZOEKSPRESTATIES

Publicaties

Onderzoeksprestaties van de HvA worden onder andere afgemeten aan het aantal publicaties voor een professioneel publiek (professionele publicaties of vakpublicaties) en publicaties voor een wetenschappelijk publiek (wetenschappelijke publicaties). In het kader van de prestatieafspraken met het ministerie van OCW is afgesproken dat de HvA een stijging van het aantal publicaties realiseert. 2015 laat eenzelfde beeld zien als 2014: van 624 in 2014 naar 614 publicaties in 2015.



26 MAART 2015

Bugra Gedik is dankzij zijn mooie gedicht 'De stap hoopt' én zijn ijzersterke voordracht gekozen tot Campusdichter UvA-HvA.

PUBLICATIONS IN 2015

DOMEIN	WETENSCHAPPELIJKE PUBLICATIES	PROFESSIELE PUBLICATIES	TOTAAL
Domein Bewegen, Sport en Voeding	89	21	110
Domein Techniek	33	45	78
Domein Economie en Management	20	20	40
Domein Maatschappij en Recht	18	60	78
Domein Onderwijs en Opvoeding	68	53	121
Domein Digitale Media en Creatieve Industrie	39	80	119
Domein Gezondheid	35	33	68
HvA	302	312	614

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 RAAK-subsidies. In 2015 werden twee soorten RAAK-subsidies toegekend: RAAK-PRO, gericht op het versterken van het praktijkgericht onderzoek aan hogescholen, in samenwerking met de beroepspraktijk, en op het intensiveren van de relaties met andere kennisinstellingen, en RAAK-mkb, gericht op de bevordering van kennisuitwisseling om het innovatief vermogen van mkb-ondernemingen te vergroten. De HvA ontving in 2015 in totaal zeven RAAK-subsidies en scoort daarmee het beste van alle hogescholen.

RAAK-PRO

DOMEIN	ONDERZOEK
Domein Onderwijs en Opvoeding	Anti-pestbeleid: naar verbetering van professioneel handelen
Domein Bewegen, Sport en Voeding	De gymleraar van de toekomst
Domein Techniek	Intelligente data-gedreven optimalisatie laadinfrastructuur
Domein Techniek	Measuring safety in aviation: developing metrics for Safety Management Systems
Domein Techniek	Vingersporen, de bron en verder
RAAK-MKB	
Domein Economie en Management	Collectief Online
Domein Techniek	RECURF: Re-using Circular Urban Fibres and Biobased Plastics in Urban Products

OVERIGE SUBSIDIES

DOMEIN	SUBSIDIE-VERSTREKKER	SUBSIDIE-PROGRAMMA	PROJECTTITEL	BETROKKEN ONDERZOEKERS
DG	ZonMW	Zichtbare schakel fase 2: Opleidingsimpuls wijkverpleegkundigen	Sterke schakels tussen onderwijs en wijkpraktijk	Dr. C. Latour dr. B. Sol
DMCI	ZonMW	CREATE HEALTH	FIT: Passende ondersteuning voor het langer thuis wonen van mensen met dementie	Prof. dr. B. Kröse
DMR	ZonMW	Effectief werken in de jeugdsector	Effectieve Reflectie: handvat voor kwaliteitsbewaking in de zorg voor jeugd	Dr. L. Boendermaker
DOO	NRO	Excellentie in het mbo en het hoger onderwijs	Effectieve programma's voor excellent vakmanschap: How to successfully support a variety of climbers to the top?	Dr. J. Doppenberg, Prof. dr. R.J. Oostdam

RESEARCH AWARD

Om de zichtbaarheid van en het enthousiasme voor het onderzoek te vergroten, organiseert de HvA jaarlijks de Research Award. Dit is een wedstrijd waarin docenten en studenten van de HvA strijden om de prijs voor het beste onderzoek. De onderzoekers worden beoordeeld door een jury van experts. Op 1 december vond de finale plaats van de HvA Research Award 2015. De jury onder leiding van loco-burgemeester en wethouder Economie van Amsterdam Kajsa Ollongren koos uit de finalisten twee winnaars. Docent Marion Smit (Domein Economie en Management) was de beste medewerker en Kitty Deesker (Domein Digitale Media en Creatieve Industrie) was de beste student. Smit won met haar onderzoek naar morele moed onder business controllers. Deesker werd gelauwerd om haar onderzoek naar een nieuw maatvoeringssysteem en een nieuwe pasvorm voor spijkerbroeken, dat uitgaat van heupomvang en kruishoogte (in plaats van tailleomvang en binnenbeenlengte). Het publiek koos Marion Smit als winnaar van de publieksprijs.



30 EN 31 MAART 2015

Conferentie vehicle2Grid. De sprekers geven aan welke stappen de auto-industrie, energieleveranciers en politiek moeten zetten om schone energie in Europa verder uit te rollen.

2.3 INNOVATIE EN IMPACT

AMBITIES 2015-2020

De HvA is een kennisinstelling van en voor Amsterdam. Zij levert een belangrijke bijdrage aan de ontwikkeling van de stad door praktijkmomenten in het onderwijs (via stages en labs), de toetreding van alumni tot de arbeidsmarkt en praktijkgericht onderzoek, veelal in samenwerking met regionale bedrijven, organisaties of instellingen. Dit proces van waardecreatie uit kennis – door kennis geschikt of beschikbaar te maken voor economische of maatschappelijke doeleinden en te vertalen in concurrerende producten – is kenmerkend voor het hoger beroepsonderwijs en dus voor de HvA.

AMBITIES

De komende planperiode wil de HvA verder bijdragen aan de versterking van de innovatiekracht van Amsterdam en de regio. Om de bijdrage aan de regionale versterking te leveren, continueert de HvA haar al stevige participatie in de Amsterdam Economic Board (AEB). De AEB is het regionale platform voor innovatie door samenwerking tussen overheid, bedrijfsleven en kennisinstellingen. De HvA zal in dit kader haar succesvolle labs, de gecombineerde onderzoeks-, leer en werkplekken, verder ontwikkelen, en ondernemerschap stimuleren.

2015

De samenwerking met de gemeente is versterkt. Ook middels deelname aan de activiteiten van de AEB. In 2015 zette de HvA bijvoorbeeld haar kennis en expertise van ICT-onderwijs in binnen het kader van de ambities van de Amsterdam Economic Board, door samen met ICT-bedrijven en de gemeente Amsterdam 180 hoogopgeleide werkelozen om te scholen voor een functie in de ICT. Het project Make IT Work, gericht op de zij-instroom van hoger opgeleiden in de IT-sector door gerichte bij- en nascholing, is een groot succes.

De Buurtwinkels voor onderwijs, onderzoek en talentontwikkeling (BOOT) leverden ook dit jaar weer een bijdrage aan sociale en economische ontwikkeling van de stad door een veelheid aan projecten samen met burgers, organisaties en instellingen in de buurt en de gemeente als geheel uit te voeren. De buurtwinkels maken deel uit van de inmiddels achttien labs die de HvA in de Amsterdamse metropool heeft. In 2015 kwamen er vier bij.

Valorisatie van onderzoek verzorgt de HvA binnen het samenwerkingsverband van de Amsterdamse kennisinstellingen Innovation Exchange Amsterdam (IXA). Dat valorisatie bij de HvA groeiende is, blijkt wel uit het feit dat IXA een extra medewerker aannam om toe te komen aan alle verzoeken om assistentie bij subsidieaanvragen en juridisch advies bij samenwerkingsovereenkomsten. Naar schatting kan de HvA ook het afgelopen jaar weer bogen op ongeveer 180 start-ups, in belangrijke mate door en vanwege onze ondernemende studenten.

LOKALE EN REGIONALE SAMENWERKING

Samenwerking gemeente Amsterdam

De gemeente en de hogeschool versterkten hun banden in december 2015 met het ondertekenen van een samenwerkingsovereenkomst die

overkoepelend is aan bestaande sectorconvenanten tussen de HvA en de gemeente. De overeenkomst onderstreept het voornemen om door te gaan met het 'samen te leren, samen te onderzoeken en samen te doen'. Beide partners willen de samenwerking die al vele jaren op veel verschillende terreinen bestaat, verder verdiepen en intensiveren. Amsterdam is bij uitstek een kennisstad en heeft behoefte aan kennis op de gebieden digitale media, onderwijs, techniek, ondernemerschap, sport en zorg. HvA biedt onderwijs en onderzoek op deze terreinen, in samenwerking met partners in de Amsterdamse grootstedelijke context en kan op deze manier studenten ervaring laten opdoen. De gemeente zal stageplekken bieden en voor HvA-docenten en medewerkers van de gemeente zullen mogelijkheden voor uitwisseling worden verkend en gerealiseerd.

AMSTERDAM ECONOMIC BOARD

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 innovatie in de regio. Eén van die uitdagingen betreft 'Werk maken van talent', een programma dat gericht is op de vormgeving van regionaal arbeidsmarktbeleid. De HvA heeft zich actief geëngageerd aan dit programma. 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 projecten die moeten bijdragen aan een succesvol regionaal onderwijs- en arbeidsmarktbeleid. In 2014 heeft dit geresulteerd in het regioplan waarvoor het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SZW) in het begin van 2015 bekend maakte er ruim 14 miljoen euro in te willen investeren.

Onder het regioplan vallen tien projecten die in het teken staan van banen, scholing en begeleiding van talent naar regionale kansrijke sectoren. De projecten zijn erop gericht jongeren werkervaring op te laten doen en een beter profiel te geven in de (installatie)techniek, hospitality en logistiek. Daarnaast zet men via het regioplan in op de om- en bijscholing van ZZP'ers, de inrichting van excellentietrajecten in het mbo, het opzetten van een online platform voor werkzoekende jongeren en het omscholen van hoogopgeleide werklozen tot ICT-professional. ROC's, hogescholen, universiteiten en bedrijfsscholen in de regio dragen in de uitvoering samen met het bedrijfsleven verantwoordelijkheid. De helft van het kosten van het programma neemt het regionale bedrijfsleven, overheden en kennisinstellingen voor hun rekening. De andere helft is cofinanciering vanuit de Regeling

Cofinanciering Sectorplannen van het ministerie van SZW. Voor dit deel staat de gemeente Amsterdam garant.

Een voorbeeld van zo'n project is Make IT Work. Onder deze noemer slaan toonaangevende ICT-bedrijven, de gemeente Amsterdam en de HvA de handen ineen om tenminste 180 (werkloze) hoogopgeleiden zonder specifieke ICT-achtergrond om te scholen naar een carrière in de ICT als software engineer. Het domein Digitale Media en Creatieve Industrie van de HvA verzorgt de scholing. In september 2015 zijn de eerste cursisten gestart aan het opleidingstraject. Ieder semester begint een nieuwe groep. Op 28 september zijn tijdens het werkevent 'Werk maken van talent' de projecten gepresenteerd. Op dit event vanuit een gezamenlijke inzet van de stuurgroep Human capital agenda, gemeenten en provincies in de metropoolregio Amsterdam, zijn de eerste stappen gezet om te komen tot een actieplan Leven Lang Leren. In 2016 is bij de EU een aanvraag voor financiering ingediend.

LABS

De HvA richtte zich in 2015 op de doorontwikkeling van uitstekend geoutilleerde labs, de gecombineerde onderzoeks-, leer- en werkplekken van de hogeschool. Studenten werken er in multidisciplinaire teams samen met professionals, onderzoekers en ondernemers aan innovatieve toepassingen en creatief ondernemerschap. De doelstellingen van onderzoek in een lab onder regie van een kenniscentrum of speerpunt zijn:

- het ontwikkelen en valideren van een dienst of product ter verbetering of innovatie van de beroepspraktijk;
- het bijdragen aan de kwaliteit en het welbevinden van de stad/het werkveld;
- het bieden van onderwijs in een authentieke leer/onderzoeksomgeving.

Zowel binnen de kenniscentra als binnen de speerpunten worden labs gezien als een veelbelovend concept voor een succesvolle verbinding van onderwijs, onderzoek en vragen uit de beroepspraktijk in de regio Amsterdam. Ook de externe evaluatiecommissie, die in 2015 het onderzoek van de HvA beoordeelde, onderstreepte in haar rapport de kracht van de labs.

In 2015 werden diverse nieuwe labs gestart. Zo werd op 17 september het Amstelhuis aan de Amsteldijk officieel geopend door wethouder Eric van der Burg. Het Amstelhuis is een nieuwe woonvoorziening in Amsterdam voor ouderen (sociale woninghuur). Het speerpunt Urban Vitality is een langdurige samenwerking aangegaan met het Amstelhuis als living lab voor onderzoek naar vitaliteit en het innovatieve zorgconcept. Studenten kunnen hier onder auspiciën van een lectoraat opdrachten uitvoeren op tal van gebieden: van het bouwen van een app om onderlinge communicatie tussen bewoners te vergemakkelijken tot buurtonderzoek naar de positionering van het Amstelhuis als ontmoetingsplaats voor ouderen in de buurt.

Het Amsterdam Sensor lab (ASL), gestart op 1 december 2015, richt zich op het ontwikkelen en produceren van sensoren voor het meten van

specifieke data in de stad. Een speciaal ontwikkelde sensor levert data-op-maat. Een voorbeeld hiervan zijn de sensoren die het type verkeer en bezoekers in de stad tellen. De meetresultaten dienen als basis voor nieuwe oplossingen van vragen over verkeersbewegingen voor de stad. Het ASL komt mede voort uit de activiteiten in het Software Energy Footprint lab, dat onderdak vindt binnen het ASL en waarvan het ontwikkelde server-meetplatform het eerste tastbare product vormt van het ASL, dat valt onder het speerpunt Urban Technology.

Naast bovengenoemde labs werd in 2015 de basis gelegd voor twee nieuwe labs op het gebied van ondernemerschap. Het eerste betreft het Entrepreneurial Lab Sociaal Ondernemerschap, waar duurzame businessmodellen worden ontwikkeld voor sociaal ondernemerschap en public-private partnerships. Daarnaast gaat het Entrepreneurial Lab Sport, Health and Entrepreneurship onderzoek doen voor ondernemers in de zorg om hun innovatieve producten te vertalen in duurzame businessmodellen.

BUURTWINKELS VOOR ONDERWIJS, ONDERZOEK EN TALENT

Een ander voorbeeld van de manier waarop de HvA een bijdrage levert aan de stad Amsterdam zijn de BOOT-winkels (Buurtwinkels voor Onderwijs, Onderzoek en Talent). De buurtwinkel is dé kenniswinkel waar studenten van de HvA diensten leveren aan bewoners en organisaties in Amsterdamse wijken. Via drie BOOT-locaties die midden in de wijken staan verbindt het onderwijs zich met de stad en met grootstedelijke vraagstukken. Studenten maken er kennis met deze vraagstukken en leren omgaan met de complexiteit en taaierheid van problemen op het gebied van veiligheid, openbare ruimte, kwaliteit van wijken, en economische en stadsvernieuwing. Burgers, lokale initiatieven en mkb vinden hun weg naar de BOOT-winkels. Zo werd in december een ondernemersmiddag georganiseerd, waarbij studenten van de lerarenopleiding Economie hun kennis ter beschikking stelden aan startende ondernemers over rechtsvormen, verzekeringen, contracten, belastingen en productaansprakelijkheid.

KNOWLEDGE MILE

Een ander voorbeeld van kennisvalorisatie voor de stad is de Knowledge Mile. Dit is een gebied in Amsterdam van het Amstelplein tot de Nieuwmarkt. Bedrijven, organisaties en hogescholen op de Knowledge Mile werken samen om (internationale) expertise en talent te koppelen aan lokale initiatieven. Bedrijven, studenten, docenten, onderzoekers, bewoners en maatschappelijke organisaties bundelen hier de krachten om de leefbaarheid van het gebied te verbeteren. Ze werken aan oplossingen voor stedelijke problemen als de verkeersdruk, luchtverontreiniging en regenoverlast. Zo wordt de Knowledge Mile de slimste straat van Amsterdam. De coalitie van de Knowledge Mile bestaat onder andere uit: Hogeschool van Amsterdam, Amsterdamse Hogeschool voor de Kunsten, Inholland, Gemeente Amsterdam, NS, Bell Labs, KPN, Rabobank, Info.nl, Waag Society, Zoku, We the City en Reclassering Nederland. De Knowledge Mile is een bron voor datasets, een testomgeving voor nieuwe toepassingen. Ook worden er resultaten van onderzoeksprojecten getoond.



10 APRIL 2015

Hoe bereiden we onze studenten voor op een wereld die er over een aantal jaar heel anders uitziet? Dat was de centrale vraag op de jaarlijkse onderwijsconferentie.

ONDERNEMERSCHAP

Labs zijn vormen waarin ondernemerschap van studenten en docenten een belangrijke rol speelt. De HvA stimuleert ondernemerschap onder studenten en medewerkers door het faciliteren van start-ups en door onderwijs in ondernemerschap. In 2015 kende de HvA middelen toe aan een onderzoeksprogramma naar de rol van ondernemerschap bij economische en maatschappelijke veranderingen in de metropoolregio Amsterdam (HvA-breed focusthema ondernemerschap, zie hoofdstuk 2.2). Dit programma zal leiden tot een verdere ontwikkeling van de HvA als een 'ondernemende' hogeschool, zowel in kennisontwikkeling als in onderwijs. Dit onderzoeksprogramma gaat bijvoorbeeld bijdragen aan de minor Entrepreneurship.

AMSTERDAM CENTER FOR ENTREPRENEURSHIP

De HvA participeert in het Amsterdam Center for Entrepreneurship (ACE), een samenwerkingsverband met UvA, VU en de Amsterdamse Hogeschool voor de Kunsten. Halverwege 2015 heeft ACE een koerswijziging ondergaan van het stimuleren van ondernemerschapsonderwijs naar het faciliteren van start-ups (venture labs). Het ondernemerschapsonderwijs is in 2015 volledig binnen de domeinen belegd. Gelet op de nieuwe functie zal ACE onderdeel worden van de holding en aansluiten bij IXA.

INNOVATIE EXCHANGE AMSTERDAM (IXA)

Ter stimulering van de kennisvalorisatie participeert de hogeschool in Innovatie Exchange Amsterdam (IXA). IXA combineert een adviesfunctie op juridisch en subsidiegebied met een taak in business development. IXA is het uithangbord van de Amsterdamse kennisinstellingen (HvA, UvA en VU) en de academische medische centra (AMC, VUmc). In 2015 nam IXA Office HvA een tweede subsidieadviseur in dienst om te kunnen voldoen aan de groeiende vraag vanuit de instelling naar ondersteuning bij het aanvragen van subsidies bij Raak, EU, NWO, ZonMW, SURF en STW RTD. Dat heeft bijgedragen aan een uitstekend slagingspercentage van HvA-aanvragen (zie hoofdstuk onderzoek). IXA Office HvA ondersteunde zeven Horizon 2020 aanvragen en diverse andere Europese calls. Er zijn bovendien twee NWO JPI (Joint Programming Initiative Urban Europe) aanvragen gehonoreerd.

Naast een subsidieadviseur heeft het IXA Office ook nog een juridisch medewerker aangenomen die voornamelijk werkzaam is voor de HvA. In samenwerking met deze medewerker heeft de HvA naast reguliere juridische ondersteuning een regeling voor intellectueel eigendom opgesteld, die eind 2015 is ingegaan.

Tenslotte is de HvA onder de vlag van IXA partner geworden in de subsidiebeschikking van de gemeente Amsterdam voor het Proof of Concept-fonds (POC). En er werden zogenaamde Research Meets Industry meetings georganiseerd, waarin HvA-deelnemers actief participeerden.



10 APRIL 2015

Charlie Mulholland is de HvA Docent van het Jaar 2015. Mulholland werd in 2011 ook al verkozen tot beste docent van de hogeschool.



18 APRIL 2015

Louise Gunning biedt haar ontslag als voorzitter van het College van Bestuur van de Universiteit van Amsterdam en de Hogeschool van Amsterdam aan aan de Raden van Toezicht.

STRATEGISCHE MIDDELEN

3



3.1 KWALITEIT VAN MENSEN

AMBITIES 2015-2020

Onze medewerkers zijn het kapitaal van de HvA: zij zorgen dat de hogeschool groeit in kwaliteit en bij de tijd blijft. Uitgangspunt is dat iedere medewerker – of het nu om onderwijzend, onderzoekend of ondersteunend personeel gaat – met zijn of haar eigen vakkundigheid bijdraagt aan de kwaliteit van het onderwijs en het praktijkgerichte onderzoek. De HvA daagt haar medewerkers uit de lat hoog te leggen en werk te maken van hun talent. De hogeschool biedt vele kansen en uitdagingen voor medewerkers om een volgende stap in hun loopbaan te maken. Mobiliteit van medewerkers – zowel in- als extern – wordt dan ook aangemoedigd.

Het streven naar kwalitatief goed werk en het daarin voortdurend willen verbeteren behoort tot het vakmanschap, evenals de eigen verantwoordelijkheid om zich daarin te blijven ontwikkelen. Datzelfde geldt voor het onderhouden van inhoudelijke relaties met het eigen vakgebied en het (door)ontwikkelen van generieke kennis en kunde, noodzakelijk om als professional duurzaam inzetbaar te zijn. Als goede werkgever ondersteunt de HvA de medewerkers bij dit streven en bij het invullen van de eigen verantwoordelijkheid.

Om de ambities van de HvA waar te maken heeft de hogeschool medewerkers nodig die niet alleen over state of the art kennis en kunde beschikken, maar ook voldoende veerkracht en doorzettingsvermogen hebben om nieuwe uitdagingen aan te gaan. Investeren in vernieuwing en kwaliteit van onderwijs betekent ook investeren in de kwaliteit en duurzame inzetbaarheid van medewerkers.

Bij de HvA voelt iedere medewerker zich (mede)verantwoordelijk voor de prestaties van zijn of haar team, groep of afdeling. Elkaar collegiaal stimuleren en aanspreken op vakmanschap behoort dan ook tot de kern van de bestuurscultuur van de HvA. Tegelijkertijd vindt de HvA het belangrijk dat medewerkers zich ook buiten de grenzen van het eigen werkgebied verbonden voelen met de hogeschool. Kennis en ervaringen delen en nieuwe inzichten verwerven in een bredere context draagt immers bij aan het verbeteren van de kwaliteit van het onderwijs en onderzoek. De HvA stimuleert dan ook de vorming van formele en informele platforms, om professionals de gelegenheid te bieden elkaar te ontmoeten, kennis te delen en nieuwe initiatieven op te zetten.

De HvA is een onderwijs- en kennisinstelling. Om kwalitatief goed onderwijs en onderzoek te kunnen bieden is een voldoende aantal docenten van essentieel belang. Relatieve verhoging van het aantal docenten in het onderwijs en onderzoek krijgt dan ook in de komende periode van het instellingsplan prioriteit.

In het instellingsplan staat de versterking van docententeams als belangrijke uitdaging, een nieuwe stap in de decentralisatie van taken en verantwoordelijkheden. Teams zijn verantwoordelijk voor de kwaliteit van het onderwijs en beschikken over de nodige onderwijskundige know how om kwalitatief hoogwaardig en studeerbaar onderwijs te realiseren. De HvA legt prioriteit bij het verhogen van het aantal onderwijsgeevenden met een mastergraad of PhD. Docenten zijn een niveau hoger opgeleid dan het niveau waarvoor zij lesgeven. Ook legt de HvA prioriteit bij het relatief verhogen van het aantal onderwijsgeevenden, het streven naar een docent-student ratio van maximaal 1:25. Alle nieuwe docenten krijgen een didactische introductie, waarin het omgaan met ICT en de mogelijkheden van nieuwe media zijn inbegrepen. Overigens mogen alle HvA-medewerkers rekenen op steun bij verdere professionalisering, bijvoorbeeld via de HvA Academie. In jaargesprekken bespreken medewerkers met hun leidinggeevenden hun ontwikkelperspectief.

2015

De kwaliteit van het onderwijs en het onderzoek hangt voor alles af van de docenten. Dat de HvA zich dat realiseert kreeg in 2015 via het personeelsbeleid gestalte door een toename van het aantal docenten/onderzoekers, een sterkere binding van docenten aan de opleiding door eerder een vast contract aan te bieden en tenslotte door het verhogen van het opleidingsniveau van docenten. Dit laatste betreft in het bijzonder het streven naar meer master-opgeleide docenten in het bachelor-onderwijs. Het streven naar minimaal 72 procent medewerkers met een mastergraad is ruimschoots gehaald. Dit is eveneens een van de prestatieafspraken die gehaald zijn. In 2020, het einde van de huidige beleidsperiode, wil de HvA dat 95 procent van de docenten alle noodzakelijke didactische trainingen heeft gevolgd. In 2015 groeide dat percentage naar 87,5. Hoe tevreden de medewerker van de HvA is, is te lezen uit de resultaten van de medewerkerstevredenheidmonitor. De organisatie krijgt een 7,3. Wat opvalt is de hoge mate van bereidheid tot scholing en ontwikkeling. In dit hoofdstuk zijn diverse tabellen opgenomen waarin onder meer de samenstelling van het personeel

is weergegeven. Het hoofdstuk sluit af met arbeidsvoorwaarden en regelingen.

PERSONEELSONMANG

De HvA heeft geïnvesteerd in het aantal docenten dat voor de klas staat om de kwaliteit van het onderwijs voor studenten te verbeteren. Het personeelsbestand is in omvang toegenomen met 197 medewerkers (155 fte) ten opzichte van 2014. De toename bestaat vooral uit onderwijzend en onderzoekend personeel. In het kader van de prestatieafspraken is afgesproken dat de ratio onderwijzend/onderzoekend personeel ten opzichte van ondersteunend personeel op 1,66 uitkomt. Deze zogenaamde OP/OBP ratio is het afgelopen jaar weliswaar iets gestegen van 1,63 (2014) naar 1,66 (2015), maar de HvA voldoet dus aan de afspraken die hierover met het ministerie van OCW zijn gemaakt (zie voor meer informatie hoofdstuk 7).

In 2015 zijn extra middelen ingezet voor de kwantitatieve versterking van het onderwijzend en onderzoekend personeel door meer docenten een vast contract aan te bieden en meer onderzoekend personeel aan te trekken om de verbinding tussen onderwijs en onderzoek een kwaliteitsimpuls te geven. Daarnaast zijn in de zomer van 2015 veel nieuwe docenten aangenomen. Dit is in lijn met de in het instellingsplan geformuleerde doelstelling om de verhouding tussen het totaal aantal fte's aan onderwijzend personeel en het totaal aantal ingeschreven studenten (OP-S ratio) in 2020 maximaal 1:25 te laten zijn.

In het studiejaar 2014 – 2015 is de OP-S-ratio gedaald naar 25,5 wat betekent dat in verhouding meer docenten beschikbaar zijn voor de studenten. Dit komt overigens niet alleen door de stijging van het aantal docenten, maar ook door de daling van studentenaantallen. De verwachting is dat in het studiejaar 2015 – 2016 de doelstelling voor de OP-S-ratio van 1:25 behaald wordt.

ONTWIKKELING ONDERWIJZEND PERSONEEL – STUDENT-RATIO

De tabel geeft de verhouding weer tussen het totaal aantal fte's (intern en extern) aan onderwijzend personeel bij de opleidingen en het totaal aantal ingeschreven studenten gemeten als gemiddelde over een studiejaar.

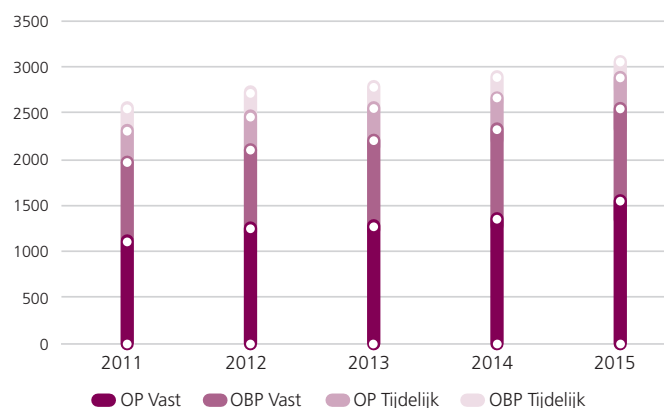
	2012-2013	2013-2014	2014-2015	STREEFCIJFER
OP-FORMATIE ONDERWIJS	1569,4	1632,6	1721,3	
STUDENTEN	41.956	44.114	43.852	
OP-S RATIO	26,7	27	25,5	25

VERSTERKING OP-FORMATIE

In het kader van de verdere verbetering van de kwaliteit van het onderwijs 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 was

in hoeverre de huidige wijze van het contracteren van docenten op de kwaliteitsdoelstellingen van de HvA aansluit. De gesprekken zijn in 2015 voortgezet en hebben geleid tot het besluit Versterking OP-formatie. Als gevolg hiervan kunnen docenten bij indiensttreding in principe rekenen op een arbeidsovereenkomst voor bepaalde tijd met uitzicht op vast. Het aantal werknemers met een D-3 contract ten opzichte van 2014 is gestegen van 16 naar 52 personen.

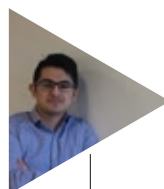
In onderstaande tabel is de ontwikkeling van de OP-personeelsonvang met een vast dienstverband te zien (inclusief tijdelijk met uitzicht op vast)



DOCENTKWALITEIT EN PROFESSIONALISERING

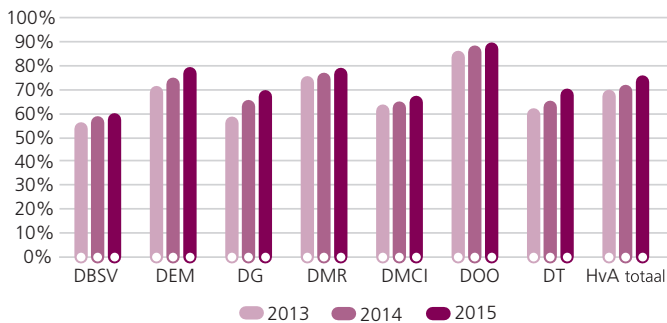
Ontwikkeling docenten met een master of PhD

Om de kwaliteit van het onderwijs te verbeteren en de kans op studiesucces te vergroten stuurt de HvA nadrukkelijk op het verhogen van de kwaliteit van de docenten. De HvA heeft zich ten doel gesteld dat in 2020 minimaal 85 procent van de docenten een master- of PhD-graad heeft. Uitgangspunt voor het onderwijs is dat docenten die aan de HvA lesgeven tenminste één niveau hoger zijn opgeleid dan het niveau van de opleiding waar zij onderwijs verzorgen. Voor nieuwe docenten geldt de functie-eis dat zij bij instroom beschikken over een master of PhD-graad. Voor zittende docenten geldt dat zij op basis van het HvA-professionaliseringsplan, de HvA-promotieregeling of een lerarenbeurs gefaciliteerd kunnen worden om een master- of PhD-graad te halen. Deze maatregelen leiden tot een gestage toename van het aantal docenten met een masterdiploma. Het percentage docenten met een master lag in 2014 op 72,3 procent en is in 2015 gestegen naar 75,5 procent. De verhoging van het aantal onderwijsgeevenden met een mastergraad maakte ook deel uit van de prestatieafspraken met het ministerie van OCW. De doelstelling was 72 procent, waarmee de HvA ruim boven de afspraak is uitgekomen. Het percentage docenten met een PhD komt in 2015 uit op 5,4 procent en is vergelijkbaar met het percentage van 5,5 procent in 2014.



22 APRIL 2015

Hamit Yücel is gekozen tot winnaar van de wedstrijd 'TOPdag' van het campagneteam MR-Verkiezingen 2015 en mag een dag meelopen met HvA-rector Huib de Jong.

PERCENTAGE DOCENTEN MET EEN MASTER**OPLEIDINGSNIVEAU ONDERWIJSGEVENDEN 2015**

DOMEIN	PHD	MASTER	OVERIG	TOTAAL
DBSV	6	61	45	112
DEM	14	400	109	523
DG	9	126	58	193
DMCI	20	251	131	402
DMR	18	316	89	423
DOO	34	233	30	297
DT	22	208	96	326
TOTAAL	123	1595	558	2276

Ontwikkeling docenten met een Basiskwalificatie Didactische Bekwaamheid

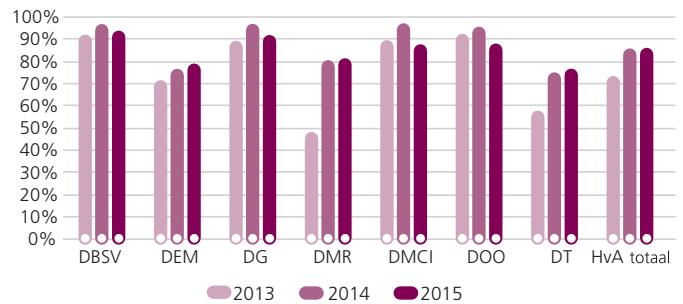
De HvA heeft in het instellingsplan als doelstelling geformuleerd dat 95 procent van alle docenten in 2020 over een Basiskwalificatie Didactische Bekwaamheid (BDB) beschikt. In 2015 zijn de eerste op het HvA-onderwijs toegesneden trainingen Basiskwalificatie Didactische Bekwaamheid (BDB) afgerond, inclusief de Basiskwalificatie Examinering (BKE). Dit BDB-traject is bedoeld voor beginnende docenten in aansluiting op de didactische introductietraining die startende docenten volgen.

Ervaren docenten die al beschikken over een didactische aantekening of Basiskwalificatie Onderwijs (BKO) behalen de komende jaren een aanvullende basis- of seniorkwalificatie examinering (BKE/SKE). Met de BKE/SKE plus de didactische aantekening of BKO voldoen docenten aan het BDB-niveau bij de HvA.

Alle genoemde trainingen die de HvA heeft ontwikkeld voldoen aan de criteria die landelijk zijn vastgesteld vanuit de Vereniging Hogescholen. Tussen hogescholen is een protocol voor wederzijdse erkenning van de BDB inclusief BKE van kracht.

In 2015 is bij de HvA Academie een certificeringscommissie benoemd door het CvB die zorgdraagt voor de certificering van didactische kwalificaties voor HvA docenten, bewaking van de kwaliteit van de toetsing van de kwalificaties en behandeling van vrijstellingsverzoeken voor de BDB en BKE.

Het aandeel docenten (met een dienstverband) en een didactische aantekening was 85,7 procent in 2014 en is gestegen naar 87,5 in 2015 (inclusief BDB). Het percentage docenten dat over een BDB beschikt zal tot en met 2017 groeien naar dit niveau, wanneer ervaren docenten een aanvullende BKE of SKE behaald hebben.

PERCENTAGE DOCENTEN MET EEN VASTE AANSTELLING MET EEN DIDACTISCHE AANTEKENING**HVA ACADEMIE**

Een kwaliteitsinstrument van de HvA is de HvA Academie. De HvA Academie verzorgt de scholing, training, advisering en professionele ontwikkeling voor alle HvA-medewerkers en biedt een platform voor kennisdeling. De organisatie is in handen van een vast team van zestien medewerkers. Het programma sluit aan op de thema's uit het instellingsplan. In 2015 is bijvoorbeeld veel aandacht uitgegaan naar de verbinding tussen onderwijs en onderzoek 'blended learning' toetsen en beoordelen (onder meer trajecten voor de BKE en SKE) en de ondersteuning van betekenisgeving aan 'robust en studeerbaar onderwijs' in opleidingsteams. Ook trainingen van de examencommissies, toetscommissies, opleidingscommissies, afstudeercoördinatoren en de didactische introductietraining zijn met kracht voortgezet. Deelname aan het scholings- en trainingsaanbod is in 2015 gegroeid van 400 naar zo'n 1500 medewerkers. De HvA Academie biedt ook individuele- en teamcoaching. Hiervan hebben het afgelopen jaar zo'n 300 medewerkers gebruik gemaakt. De rol van platform voor kennisdeling – zowel fysiek op locatie als virtueel via de digitale leer- en werkomgeving – is het afgelopen jaar geconsolideerd. Er zijn veertien HvA-brede netwerken actief ondersteund door de HvA Academie in 2015. Er zijn het afgelopen jaar meerdere succesvolle netwerkactiviteiten en events georganiseerd en gefaciliteerd die ruim 1700 deelnemers trokken.

In 2015 is 2,53 procent van de loonkosten besteed aan out-of-pocket kosten voor professionalisering van zowel onderwijs-, onderzoeks- als ondersteunend personeel. Dit percentage komt overeen met 3,2 procent van het in de cao genoemde getotaliseerde jaarinkomen.



7 MEI 2015

Drie studenten van het MediaLAB van de HvA ontwikkelen een prototype van smart eyewear waarmee het HavenBedrijf Amsterdam de openbare ruimte kan beheren en onderhouden.

MEDEWERKERSTEVREDENHEID

Om de twee jaar wordt bij de HvA een medewerkerstevredenheidsmonitor uitgevoerd. In 2015 heeft 58 procent van de HvA-medewerkers meegedaan aan de monitor. De respons is een representatieve weergave. Aangezien dit de eerste keer is in deze vorm kan nog geen vergelijking gemaakt worden met eerdere resultaten.

Medewerkers bij de HvA zijn tevreden over het werken aan de HvA en geven hiervoor als rapportcijfer een 7,3. In vergelijking tot andere hogescholen staat het rapportcijfer van de HvA in de middenmoot.

85 Procent van de respondenten heeft in het afgelopen jaar een jaargesprek gehad met de leidinggevende. Het jaargesprek is gemiddeld gewaardeerd met een 3,6 (op een vijfpuntsschaal) op vragen als 'ik ervaar het gesprek als zinvol' en 'het gesprek heeft mij gemotiveerd'.

Wat opvalt is de hoge mate van bereidheid tot scholing en ontwikkeling en een hoge tevredenheid over scholingsmogelijkheden. Ook is gebleken dat HvA-medewerkers in sterke mate bevlogen zijn, wat blijkt uit de onderliggende thema's toewijding en vitaliteit.

Een belangrijk aandachtspunt blijft de werkdruk onder het onderwijzend en onderzoekend personeel. Het verschil tussen de feitelijk ervaren werkdruk (7,4) en de wenselijk werkdruk (6,1) is aanzienlijk. Als belangrijkste oorzaken van werkdruk wordt genoemd de eisen die aan medewerkers worden gesteld, het gebrek aan regelvermogen en het gebrek aan rust.

Van alle medewerkers die hebben meegedaan aan het onderzoek heeft 14,9 procent (312 medewerkers) een vorm van ongewenst gedrag ervaren van collega's of van studenten van de HvA. De meest voorkomende vormen van ongewenst gedrag zijn verbaal: roddelen (25 procent), verbale agressie/intimidatie (13 procent) en pesten/psychisch geweld (7 procent).

VITALITEIT

De HvA maakt, evenals andere hogescholen, voor extra gezondheidsmanagement gebruik van het Livvit-pakket van Zilveren Kruis Achmea. Het Livvit-pakket bestaat uit preventieve diensten om verzuim te voorkomen en werknemers fit en vitaal te houden. In 2015 vond voor de vierde keer de Vitaliteitsweek plaats, waaraan 802 medewerkers van de HvA deelnamen. De Vitaliteitsweek is beoordeeld met een 8, het hoogste cijfer tot nu toe. Verder zijn er mogelijkheden voor ondersteuning bij de re-integratie van medewerkers. In 2015 hebben 947 medewerkers, inclusief de deelnemers aan de Vitaliteitsweek, gebruik gemaakt van het Livvit-pakket.

ARBEIDSVORWAARDEN EN REGELINGEN

Duurzame inzetbaarheid-regeling

In de cao-hbo 2014-2016 is duurzame inzetbaarheid een belangrijk thema. De cao biedt de gelegenheid aan werknemer en werkgever om

afspraken te maken, zodat de werknemer zijn werk goed, gezond en gemotiveerd kan blijven doen en werk en privé goed kan combineren. Bij de HvA is, op grond van artikel M-1-h cao hbo 2014-2016, op 9 juli 2015 het Reglement Duurzame Inzetbaarheid vastgesteld. Dit reglement is een uitwerking, aanvulling en verduidelijking van de DI-regeling uit de cao. Van de werknemer wordt verwacht dat hij zijn beschikbare budget actief inzet en van de leidinggevende dat hij hem daarbij faciliteert. De kracht en het succes van de cao en de regeling liggen immers niet in het budget in uren dat beschikbaar wordt gesteld, maar in de wijze waarop de werknemer dit budget in uren wil besteden.

Gebruik Werktijdvermindering Senioren

De Werktijdvermindering Senioren is op 1 januari 2015 in werking getreden. Tegen een eigen bijdrage kan een medewerker werkdrukvermindering aanvragen. Een werknemer die binnen tien jaar de AOW-gerechtigde leeftijd bereikt, minimaal vijf aaneengesloten jaar bij een hogeschool heeft gewerkt en een arbeidsovereenkomst heeft van minimaal 0,4 fte kan van de WS-regeling gebruikmaken. In 2015 hebben bij de HvA twaalf personen dat gedaan, van wie één is overgestapt van de SOP-regeling naar de WS-regeling. De WS-regeling wordt beschouwd als de opvolger van de SOP-regeling. In 2015 maakten 243 werknemers gebruik van de SOP-regeling en in 2014 waren dat er nog 271.

Toelagen

In 2014 is gestart met een verbeterde toepassing van de toelagensystematiek. Uiteraard behouden de betrokken werknemers hun rechten. In 2015 heeft de hernieuwde aandacht tot een verdere daling van het aantal toelagen geleid. In 2015 hebben 69 werknemers (1,6 procent) een arbeidsmarkttoelage kregen. Per 31 december 2015 was dat aantal gedaald naar 47 werknemers (1,2 procent). Aan de hand van de Richtlijn toekenning toelagen uit december 2014 zijn alle toelagen bij de HvA op uniforme toepassing bekeken. Het resultaat is dat is vastgesteld dat toelagen worden toegekend conform cao met inachtneming van de richtlijn.

Implementatie aanzegplicht

Sinds 1 januari 2015 geldt de wettelijke verplichting voor de werkgever –op straffe van een boete van ten hoogste een bruto maandsalaris– om minimaal een maand voordat de tijdelijke arbeidsovereenkomst eindigt, de werknemer schriftelijk te informeren over het al dan niet voortzetten van de arbeidsovereenkomst en zo ja, onder welke voorwaarden. De HvA heeft deze aanzegplicht geïmplementeerd. De administratieve processen zijn zodanig ingericht dat een werknemer minimaal een maand voordat zijn tijdelijke arbeidsovereenkomst eindigt schriftelijk over de voortzetting wordt geïnformeerd. Op deze manier voldoet de HvA aan de aanzegplicht en wordt er gehandeld conform de uitvoeringsregeling.

DAM-gelden

In 2015 zijn de decentrale arbeidsvoorwaardenmiddelen (DAM) besteed aan de binnen de HvA hoog gewaardeerde regelingen reiskosten woon-



12 MEI 2015

Ben Schouten, HvA-lector Game Research en hoogleraar aan TU Eindhoven, sprak in zijn lectorale rede over hoe de opkomst van serious games de verhouding tussen burgers, ontwerpers, en instituties verandert.

werkverkeer, betaald ouderschapsverlof en de werkgeversbijdrage kinderopvang. De besteding omvatte 2,5 procent van het getotaliseerde jaarinkomen. De HvA gaat met de werknemersorganisaties de bestedingswijze van deze middelen in 2017 opnieuw bekijken.



19 MEI 2015

Met 3,5 miljoen RAAK PRO-subsidie gaat de HvA onderzoek doen naar veilig vliegen, intelligente laadstructuur, forensisch onderzoek, anti-pestbeleid en de motorische ontwikkeling van basisschoolkinderen.

3.2 FINANCIËN

De HvA streeft ernaar financieel gezond te zijn en blijven. Solide financieel beleid is een noodzakelijke voorwaarde om de strategische doelen ten aanzien van onderwijs, onderzoek en maatschappelijke impact te kunnen realiseren. De HvA werkt jaarlijks met een sluitende exploitatie ter versterking van het eigen vermogen. Dit eigen vermogen vormt een buffer voor toekomstige financiële risico's en is de basis voor de gewenste en/of noodzakelijk investeringen. Het financieel beleid wordt uitgevoerd met behulp van een volledige planning-en-controlcyclus met spelregels voor de totstandkoming van de begrotingen (planning) en het volgen van de uitvoering daarvan (control). Een belangrijk uitgangspunt is om zoveel mogelijk geld vrij te maken om de kwaliteit van het onderwijs en het praktijkgerichte onderzoek te verhogen, onder andere door de indirecte kosten tot een verantwoord minimum te beperken. Alle inkomsten van het Rijk en de collegegeldopbrengsten komen zo veel mogelijk direct ten gunste van de domeinen die deze inkomsten genereren. Budgetverantwoordelijkheid wordt daarmee laag in de organisatie belegd, in lijn met de uitgangspunten van het sturingsmodel van de HvA.

AMBITIES

De HvA ontwikkelt een financieel beheersingskader dat gericht is op het bereiken van de strategische doelstellingen, de effectiviteit en efficiëntie van bedrijfsprocessen, de betrouwbaarheid van de financiële informatievoorziening en de naleving van relevante wet- en regelgeving. Daarbij is het lijnmanagement verantwoordelijk voor de beheersing van haar eigen processen, ondersteunt de staf het management en controleert de (onafhankelijke) auditfunctie of een en ander soepel verloopt. Daarnaast zet de HvA de komende instellingsplanperiode in op de versterking van het financieel bewustzijn c.q. management. Via het transitieproces, de verbetering en vereenvoudiging van de onderwijslogistiek en de verlaging van de huisvestingslasten zet de HvA in op een efficiëntere inzet van middelen en effectievere ondersteuning.

2015

De bijdrage aan de kwaliteitsverhoging van het onderwijs en het onderzoek bestaat in financieel opzicht uit het beperken van de indirecte kosten tot een minimum. Het huisvestingsplan is om die reden geactualiseerd en er vond een herinrichting van de ondersteunende organisatie plaats (transitie). Overigens bleek uit eigen onderzoek dat de kosten voor overhead niet boven het branchegemiddelde van grote hogescholen ligt. Omwille van het streven naar management control in de HvA is een auditfunctie opgezet. Ook is gewerkt aan de verhoging van het financieel bewustzijn bij leidinggevenden en vond de voorbereiding van de op te richten afdeling Institutional Research plaats. De roostering is planmatig verbeterd.

FINANCIËEL BEHEERSINGSKADER EN FINANCIËEL BEWUSTZIJN

In het Instellingsplan 2015-2020 staat als een van de doelstellingen dat de HvA in de planperiode een financieel beheersingskader ontwikkelt dat is gericht op het bereiken van de strategische doelstellingen, de effectiviteit en efficiëntie van bedrijfsprocessen, de betrouwbaarheid van de financiële informatievoorziening en de naleving van relevante wet- en regelgeving. Hierbij is gekozen voor het zogeheten COSO-model⁷ waarbij het lijnmanagement verantwoordelijk is voor de beheersing

van haar eigen processen, de staf het management ondersteunt en de quality control doet en de onafhankelijke auditfunctie deze samenwerkingsprocessen controleert.

In 2015 is de onafhankelijke auditfunctie voor de HvA en UvA daadwerkelijk ingericht (zie ook de paragraaf bestuurscultuur in het hoofdstuk strategische thema's). Hiermee wordt onder meer geborgd dat de jaarlijkse corporate auditagenda, die de afdeling Audit uitvoert, in de toekomst volledig op basis van de systematiek van risicomanagement kan worden opgesteld. Dat maakt het mogelijk om het bestuur nog gerichter zekerheid te bieden over het functioneren van het systeem van interne beheersing. Door samenwerking met de financiële afdeling van de UvA wordt gewerkt aan het verder versterken van de kwaliteit van de stafafdeling. Hierdoor is ook meer toegesneden controlling voor de samenwerkende diensten mogelijk gemaakt.

In lijn met het besturingsmodel volgend uit de transitie zijn in 2015 stappen gezet om de financiële verantwoordelijkheden zo laag mogelijk in de organisatie te beleggen. De eenheden (domeinen, diensten en de staf) rapporteren ieder voor zich aan het College van Bestuur. Dit zijn kwartaalrapportages waarin zowel de inhoud als de bedrijfsvoering aan bod komen. Ook bevatten de rapportages een risicoparagraaf met de belangrijkste risico's en beheersmaatregelen. Twee keer per jaar voert het CvB op basis van deze kwartaalrapportage een gesprek met de leiding van het domein, de staf of dienst.

Daarnaast is er in 2015 gewerkt aan de verhoging van het financieel bewustzijn in de organisatie, onder andere via de volgende initiatieven:

- De voorbereiding van een financiële beleidsagenda, waaraan via een vragenlijst en interviews inhoud is gegeven;
- Presentaties verzorgd door FP&C in diverse gremia over financiële onderwerpen, zoals het financieel beleid, de begroting, het interne allocatiemodel en decentrale reserveposities.

Tevens zijn in 2015 de voorbereidingen getroffen voor de oprichting van een afdeling Institutional Research. Deze specialistische afdeling gaat gericht informatie verzamelen, combineren en beschikbaar stellen. Met



19 MEI 2015

De Hogeschool van Amsterdam is volwaardig partner geworden in het Europese netwerk 'Big Data Value Association'.

deze informatie ondersteunt de afdeling IR het College van Bestuur, de domeinen, de opleidingen en de beleidsafdelingen bij het analyseren van data met betrekking tot onderwijs, onderzoek, studenten en medewerkers. Dit doet zij onder meer door op specifieke onderwerpen overzichtelijke monitoringsrapportages op te stellen. Daarnaast zal IR onderzoeksprojecten uitvoeren en is het informatiesysteem HvA-data hier organisatorisch in onder gebracht.

EFFICIËNTERE INZET VAN MIDDELEN

In het Instellingsplan 2015-2020 staat dat de HvA actief stuurt op een efficiëntere inzet van middelen door de herinrichting van de overhead, met als doel een efficiënt werkende ondersteunende organisatie, de verbetering en vereenvoudiging van de onderwijslogistiek en de verlaging van de huisvestingslasten.

Overhead

De HvA wil de kwaliteit en efficiency van de ondersteunende organisatie verbeteren voor het onderwijs en het onderzoek. Naast het streven naar een goede verhouding tussen ondersteunend en onderwijzend/ onderzoekend personeel (zie hoofdstuk 7) is daarom begin 2014 het project 'Herinrichting ondersteunende organisatie' gestart dat een decentralisatieslag heeft behelst. Dit is in 2015 voortgezet in een transitietraject, dat heeft geleid tot een reorganisatie van de ondersteunende functies. Hierdoor is de overhead in de domeinen iets gegroeid en aan de centrale kant afgenomen. Meer hierover is te lezen in het hoofdstuk Bestuurscultuur. In het Instellingsplan 2015-2020 is als doelstelling opgenomen dat de overheadkosten van de HvA als percentage van de omzet niet hoger mag zijn dan het branchegemiddelde onder (grote) hogescholen. In 2015 is een nulmeting uitgevoerd over 2014. Hieruit blijkt dat de overheadkosten van de HvA onder het branchegemiddelde van (grote) hogescholen uit komt.

Onderwijslogistiek

Een belangrijk onderdeel van de interne dienstverlening aan studenten (en docenten) is de roostering. Daarom zijn er binnen het project Roostering (dat deel uitmaakte van het programma Slank) eind 2014 kwaliteitsstandaarden vastgesteld. Deze standaarden zijn vanaf het studiejaar 2014-2015 van kracht geworden en opgenomen in de HvA-brede Leidraad voor studeerbaar en robuust onderwijs. Daarnaast is per 1 januari 2015 een procesmanager Roostering aangesteld, die ondersteunt bij het behalen van de doelstellingen zoals vastgelegd in de standaarden.

Directe aanleiding voor het introduceren van de standaarden en de aanstelling van de procesmanager was de (opnieuw) slechte score van de HvA in de NSE op het thema roostering. Het leven naar de standaarden moet leiden tot grotere tevredenheid van studenten over hun rooster en verbetering van de tijdigheid van en duidelijkheid over roosterwijzigingen. Betere roostering draagt ook bij aan verbetering van de kwaliteit van het leerproces van de student. Verhoging van de kwaliteit van het hele roosterproces moet tot uitdrukking komen in grotere stabiliteit,

voorspelbaarheid en tijdigheid. Op deze begrippen zijn de standaarden ook gebaseerd. Als bijkomend effect kunnen betere roosters leiden tot betere benutting van de gebouwen en daardoor tot kostenbesparingen (die vervolgens ten goede kunnen komen van het primaire proces).

Door de extra aandacht voor het roosterproces is het aantal opleidingen dat het rooster op tijd wist te publiceren toegenomen. Ook is het aantal roosterwijzigingen na publicatie bij veel opleidingen omlaag gegaan. Opleidingen die op deze punten al goed presteerden, wisten deze uitkomsten doorgaans vast te houden. Een en ander lijkt zich ook voorzichtig te vertalen in een (langzaam) stijgende studententevredenheid over de studieroosters: daar waar 31,5 procent van de respondenten in 2014 aangaf (zeer) tevreden te zijn over de studieroosters, ligt dat percentage in 2015 op 33,6 procent (bron: NSE).

Naast de roostering is de in- en uitschrijving van studenten het afgelopen jaar geoptimaliseerd. Deze dienst is per 1 november 2015 gecentraliseerd. Hiermee zijn de decentrale studentenadministraties van de domeinen en het studentenservicecentrum opgeheven, en is het team van de centrale studentenadministratie (CSA) van het Administratief Centrum uitgebreid met medewerkers van de domeinen. Hiermee is de kwaliteit van de administratie en de continuïteit van de dienstverlening verbeterd. In het verlengde hiervan – en in lijn met de uitkomsten van het programma Sluitend – heeft de centrale studentenadministratie het centraal produceren van diploma's in 2015 voorbereid. Dit zal in de loop van 2016 zijn beslag krijgen. Op deze manier zal de kwaliteit van de diploma's beter geborgd zijn.

Huisvestingslasten

In 2015 is het Huisvestingsplan van de HvA geactualiseerd. De bezettingsgraden zijn ten opzichte van vorig jaar nagenoeg gelijk gebleven. In het gebruik van de geroosterde ruimten is een lichte verbetering te zien (het no show percentage is circa 20 procent). In het strategisch kader (Huisvestingsplan 2011-2021) is opgenomen dat de toetsing van de betaalbaarheid van de vastgoedportefeuille plaatsvindt aan de hand van de volgende twee criteria:

- De eigenaarslasten die verbonden zijn aan de portefeuille en de ontwikkelingen die noodzakelijk zijn om tot een goede portefeuille te komen, mogen in relatie tot de baten van de HvA voor de komende tien jaar niet meer dan gemiddeld 12 procent per jaar bedragen.
- De investeringen in de vastgoedportefeuille worden getoetst aan de solvabiliteit van de HvA. Hierbij geldt een minimaal niveau van 30 procent.

De uitkomst van de update van het huisvestingsmodel (studentenaantallen dalen in 2015-2016 ten opzichte van de

7 Als een organisatie haar doelstellingen wil bereiken dan moet ze omgaan met risico's en moet ze deze risico's proberen te beheersen. Het COSO-model beschrijft en definieert hiervoor de verschillende elementen van een intern beheersingssysteem. Het model geeft de directe relatie weer tussen de doelstellingen van een organisatie, de beheersingscomponenten en de entiteiten/eenheden waarvoor de interne beheersing benodigd is.



23 MEI 2015

Zes studenten van de tweedegraads lerarenopleiding Nederlands wonnen met een student van de UvA de Anéla aanmoedigingsprijs voor hun onderzoek naar de effectiviteit van schriftelijke correctieve feedback op teksten.

studentenaantallen 2015-2016 en nemen de jaren daarna af tot circa 47.000 in 2018-2019), is dat de huisvestingsnorm over de periode 2016–2025 is gedaald ten opzichte van de huisvestingsnorm voor de periode 2015-2024 met circa 1% punt. Voor 2016–2025 komt de huisvestingsnorm uit tussen de negen procent en elf procent. De belangrijkste aspecten die hierop van invloed zijn, zijn de ingebruikname de Amstelcampus en het minder gebruik maken van huurpanden.



26 MEI 2015

Het HvA-team is zondag met de waterstofauto H2A tweede geworden bij de Shell Eco-marathon Europe in de categorie Waterstof Prototype.



8 JUNI 2015

HvA-lector Jeroen Kluck, onderzoeker Lisette Klok en oud-HvA-student Umut Uçar hebben de gevoelstemperatuur gemeten tijdens een hittegolf.

3.3 INFRASTRUCTUUR

De HvA is een grootstedelijke hogeschool, waar leren, werken en leven in de inspirerende en complexe stad Amsterdam op een vanzelfsprekende manier met elkaar verbonden zijn. Dit zie je terug in de huisvesting van de HvA, die bijdraagt aan tevredenheid van studenten over het onderwijs, binding van studenten aan de opleiding, mogelijkheden tot ontmoeting van docenten en studenten en de zichtbare relatie met de beroepspraktijk. Om deze reden is de huisvesting eigentijds, doelmatig en duurzaam en als open stadscampus gevestigd op vier locaties in de stad.

Niet alleen qua huisvesting, maar ook op het gebied van ICT is de HvA een eigentijdse hogeschool. Blended learning, digitaal toetsen en virtuele communityvorming is afhankelijk van moderne voorzieningen. De ICT-voorzieningen zijn dan ook stabiel, up-to-date en betrouwbaar. Studenten en medewerkers beschikken over goed ondersteunde basiswerkplekken. Informatie en data zijn eenvoudig toegankelijk, onafhankelijk van plaats, tijd en device. Daarbij weegt de HvA de beveiliging en toegankelijkheid uiteraard wel zorgvuldig af. Daarnaast wordt ingespeeld op de nieuwste ontwikkelingen in de digitale (onderwijs)wereld, waarbij constant een reële afweging wordt gemaakt in hoeverre de hogeschool een voortrekkersrol wil en kan vervullen.

De HvA neemt haar diensten af van shared service centra, die zij 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 – het onderwijs en het (praktijkgerichte) onderzoek aan de HvA – beter te kunnen ondersteunen. Om tot een optimale ondersteuning te komen, professionaliseert de HvA de vraagarticulatie vanuit de domeinen.

AMBITIES

Onder de ambities van de HvA op het terrein van infrastructuur vallen onder meer het tijdig en binnen budget opleveren van de Amstelcampus, het (laten) realiseren van studentenwoningen, het aanbieden van een betrouwbaar netwerk en de digitalisering van onderwijs en onderzoek.

2015

De onderwijskwaliteit werd in termen van infrastructuur in 2015 verbeterd via huisvesting, digitalisering van het onderwijs en toetsing, een stabiel netwerk en goede roosters. In 2015 werd het Wibauthuis op de Amstelcampus geopend. De Amstelcampus is een open campus op de kop van de Wibautstraat. Ook zet de HvA zich in op meer betaalbare woonruimte voor studenten. De HvA werkt toe naar onderwijsvormen waarbij de student meer regie heeft, waarbij technologie een grotere rol speelt. Digitalisering van het onderwijs betekent ook digitalisering van toetsing: in 2015 kwamen twee zalen met elk 300 toetsplekken gereed voor gezamenlijk gebruik door de HvA en de UvA.

In 2015 werd het draadloze netwerk verbeterd en werd er een open netwerk voor gasten gelanceerd. Infrastructuur behelst ook de interne dienstverlening aan studenten en medewerkers. Een belangrijk onderdeel daarvan is de stabiele, voorspelbare en tijdige roosterinformatie.

HUISVESTING

Vastgoedbeleid

De HvA voert haar vastgoedbeleid op basis van een strategisch meerjarig 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 ondernemerschap. 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 daarmee 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 dertig procent en eigenaarslasten die in relatie tot de baten van de HvA voor de komende tien jaar niet meer dan gemiddeld twaalf procent per jaar bedragen.

Het overgrote deel van de huisvesting van de HvA is gevestigd op vier locaties in de stad: de Amstelcampus in Amsterdam-Oost aan de Wibautstraat (meest omvangrijk); de Businesscampus in Amsterdam Zuid-Oost bij de Amsterdam Arena; de Gezondheidscampus eveneens in Amsterdam Zuid-Oost bij het Academisch Medisch Centrum (AMC); en de sportcampus in Amsterdam Nieuw-West (Osdorp). Door de concentratie ontstaat een multidisciplinaire omgeving die zowel moet bijdragen aan de kwaliteit van het onderwijs en onderzoek, als aan de aantrekkingskracht op het bedrijfsleven, maatschappelijke organisaties en andere kennispartners.

Amstelcampus

De Amstelcampus ligt aan de rand van de Amsterdamse binnenstad en is de hoofdlocatie voor vijf van de zeven domeinen. Na voltooiing van de campus studeren, werken en (re)creëren hier zo'n 30.000 studenten en medewerkers. Naast de onderwijsgebouwen zijn studentenwoningen, sportvoorzieningen, parkeergarages en openbare pleinen voorzien, waarvan het grootste gedeelte inmiddels is gerealiseerd.

Zo is op 10 augustus 2015 het op een na laatste gebouw in gebruik genomen, het Wibauthuis. Het onderwijsgebouw met twaalf etages is de thuisbasis voor enkele opleidingen van de domeinen Economie en Management en Maatschappij en Recht. Onder het Wibauthuis is een

parkeergarage voor 245 auto's en een fietsenkelder voor zo'n duizend tweewielers. De verhuizing van de opleidingen naar het Wibauthuis is goed verlopen. De docenttevredenheid over de huisvesting is bij die opleidingen gestegen en ook de studenten zijn enthousiast. Het achtste en laatste gebouw van de Amstelcampus, het Conradhuis, is aanbesteed tot en met de verificatiefase. In november 2014 kreeg het duurzame ontwerp van het gebouw en de omgeving een vier sterren 'excellent' BREEAM NL Nieuwbouw certificaat toegekend, de hoogste duurzaamheidsscore voor een onderwijsgebouw. De beslissing over de daadwerkelijke uitvoering van de bouwwerkzaamheden voor het toekomstige onderkomen van de studierichtingen van (met name) domein Techniek, wordt naar verwachting in mei 2016 genomen aan de hand van de portefeuillestrategie en de (meerjarige) financiële positie van de HvA.

De HvA hecht veel belang aan een goede relatie met de buurt, de gemeente en organisaties in de omgeving van de campus. Om die reden heeft de hogeschool sinds 2009 een omgevingsmanager, die het eerste aanspreekpunt is voor de buurt waarin de nieuwe Amstelcampus wordt gebouwd. Dit heeft een positieve impuls gegeven aan de waardering voor de activiteiten van de HvA.

Studentenwoningen

Voldoende en betaalbare huisvesting voor studenten is voor Amsterdam een essentiële voorwaarde om een aantrekkelijke studentenstad te blijven. In het coalitieakkoord 2014-2018 'Amsterdam is van iedereen' van het huidige college en wethouders, is een aanzienlijke ambitie voor het realiseren van nieuwe woningen opgenomen, om de algehele krapte op de Amsterdamse woningmarkt te reduceren. Hiervan is een deel specifiek gericht op studenten. De doelstelling van de gemeente is om in de periode 2014-2018 8.000 studentenwoningen te realiseren (nieuwbouw of transformatie).

De HvA heeft groot belang bij voldoende huisvesting voor haar studenten, maar is daarvoor dus wel afhankelijk van de gemeente en huisvesters. 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 dan andere steden. Er zijn bij de gemeente plannen in ontwikkeling voor ongeveer 3500 studentenwoningen. Inmiddels zijn diverse (nieuwe) marktpartijen actief op de markt voor studentenhuisvesting. Ook zijn succesvolle samenwerkingsverbanden ontstaan tussen private partijen en corporaties. Voor korter verblijf (uitwisselingsstudenten) en conferentiezalen hebben de UvA en HvA een overeenkomst met tariefkorting met Stayokay hostels.

DIGITALISERING

Future proof

Het eerder genoemde 'future proof' of flexibel onderwijs waarin de student een steeds grotere eigen verantwoordelijkheid gaat dragen vormt een leidraad voor de doorontwikkeling van de infrastructuur voor het onderwijs. De ontwikkeling van het onderwijsbeleid gebeurt in

nauwe samenhang met die van de informatiestrategie van de instelling.

Digitaal toetsen

Digitaal toetsen past binnen ontwikkelingen zoals 'blended learning' en 'flipping the classroom'. Immers wanneer onderwijs wordt gedigitaliseerd, dan moet de toetsvorm daarmee consistent zijn. Mede om die reden hebben ICT Services en Facility Services het afgelopen jaar gewerkt aan de realisatie van twee tentamenzalen met grootschalige digitale toetsfaciliteiten in het IWO-complex voor UvA en HvA. De zalen zijn in september 2015 in gebruik genomen. Een maand later waren er al zo'n veertig toetsen afgenomen onder 9200 studenten. Daarnaast worden de tentamenzalen gebruikt voor schriftelijke toetsen. De twee IWO-zalen bieden elk een capaciteit van 300 digitale toetsplekken. Met de (eerder gerealiseerde) digitale toetszaal op de Roeterseilandcampus (UvA) betekent dit dat de UvA en HvA een capaciteit hebben van 750 digitale toetsplekken. Dit is de grootste digitale toetscapaciteit van een onderwijsinstelling in Nederland.

Draadloos netwerk

In 2015 heeft de dienst ICT Services projecten uitgevoerd om het draadloze netwerk te verbeteren. Dit wifi-netwerk is van essentieel belang voor HvA-studenten en -medewerkers om gebruik te kunnen maken van HvA-diensten en internet. Sinds eind 2015 kunnen ook gasten toegang krijgen door het beschikbaar komen van het open wifi-netwerk. Hiermee voorziet ICT Services in de wens van de HvA om ook gasten een snel toegankelijk netwerk aan te bieden. Er hoeft niet ingelogd te worden met een gebruikersnaam en wachtwoord. Tijdens open dagen en congressen is dit handig.

Een ander belangrijk project betrof de oplevering van het eerdergenoemde Wibauthuis. Het Wibauthuis is een groot pand, waardoor een goede dekking van het netwerk een uitdaging is. Desondanks is het ICT Services in samenwerking met Facility Services gelukt om bij de start van het hogeschooljaar een volledig dekkend wifi-netwerk op te leveren. Dat geldt ook voor het plein achter het Wibauthuis. Dit betekent dat studenten op de terrassen en het plein gebruik kunnen maken van het draadloze netwerk Eduroam en gasten van het open wifi-netwerk.

INTERNE DIENSTVERLENING

Voor de meeste interne dienstverlening zijn centrale gemeenschappelijke diensten (shared service centra) met de UvA ingericht. Deze hebben tot taak zo doelmatig mogelijk passende en betrouwbare diensten te verlenen op het gebied van (financiële, studenten- en personeels- en salaris-) administratie, facilitaire dienstverlening en automatisering (ICT). Daarnaast is sprake van een eenhoofdige leiding van de universitaire en hogeschoolbibliotheek. Datzelfde geldt voor de huisvestingsontwikkeling van beide instellingen en voor de diensten Studenten Services (UvA) en Studentenzaken (HvA). Waarbij de nieuwe directeur die voor laatstgenoemde diensten per 1 december 2015 in dienst is getreden, de opdracht heeft om de omvorming tot één gezamenlijke dienst te realiseren. Jaarlijks meet de HvA in de medewerkersmonitor de tevredenheid van

de medewerkers 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. In onderstaande tabel zijn de totaalscores ten aanzien van het belang en de kwaliteit van de interne dienstverlening voor de HvA opgenomen. Het belang van de interne dienstverlening wordt gemeten aan de hand van een vijfpuntsschaal; voor de meting van de ervaren kwaliteit wordt gebruik gemaakt van een tienpuntsschaal.

INTERNE DIENSTVERLENING	BELANG	KWALITEIT
Administratieve ondersteuning	4,4	6,4
ICT en ICT-ondersteuning	4,7	6,2
P&O-ondersteuning	4,2	6,1
Financiële dienstverlening	3,7	6,5
Bibliothecaire voorzieningen	3,9	7,1
Beveiliging	3,9	7,2
Catering / restauratieve voorzieningen	3,9	5,7
Print- en kopieermogelijkheden	4,5	7,3
Schoonmaak	4,5	6,1
Servicedesk Administratief Centrum	3,8	6,8
Servicedesk Facility Services	3,7	6,7
Servicedesk ICT-Services	4,0	6,5
Intern professionaliseringsaanbod	4,1	6,3

Uit de medewerkersmonitor 2015 blijkt dat de medewerkers de interne dienstverlening belangrijk (lichtbordeaux) tot zeer belangrijk (donkerbordeaux) vinden. De waardering voor de interne dienstverlening is echter veelal neutraal (wit). Zij zijn tevreden over de bibliothecaire voorzieningen, de beveiliging en de print- en kopieermogelijkheden. Over de catering / restauratieve voorziening zijn de medewerkers (vooral bij domeinen) minder tevreden (paars).



10 JUNI 2015

De HvA stelt drie nieuwe lectoren aan op het gebied van gezondheidszorg. Marike van der Schaaf (Revalidatie acute zorg), Bianca Buurman (Transmurale ouderenzorg) en Hester Vermeulen (Evidence-based peri-operatieve zorg).



11 JUNI 2015

Jiske Griffioen, rolstoeltennister en HvA-student Cruyff University won het rolstoeltennisternooi van Roland Garros, nadat ze begin dit jaar al de titel won bij de Australian Open.

STRATEGISCHE THEMA'S

4



DE STAD

Ambities 2015-2020

De HvA is de hogeschool van Amsterdam en voor Amsterdam. Met deze zinsnede geeft de hogeschool aan zich als regionale instelling voor hoger onderwijs te verbinden met de stad van vestiging, maar ook dat de vragen die in de grootstedelijke regio als de Amsterdamse spelen de vragen zijn waar de HvA antwoord op wil geven.

Vitaliteit in een urbane omgeving, sturingsvragen in de metropool, leren en doceren in de complexe stedelijke context, technologische oplossingen voor een leefbare stad, bedrijfsmodellen die passen bij een internationale dienstenmaatschappij en coproductie met IT-gedreven creatieve industrie in de regio bij het oplossen van maatschappelijke vragen. Het zijn de onderwerpen waarop de HvA zich als kennisinstelling richt om samen met de regionale partners in de stad verschil te maken en kennis te ontwikkelen op thema's die de sociale en economische ontwikkeling van de Amsterdamse metropoolregio betreffen.

Kennisontwikkeling en kennisoverdracht behoren tot het hart van de HvA. Als instelling, als gemeenschap van studenten en docenten, maakt de HvA echter ook deel uit van het leven in de stad. Met campussen in Nieuw-West, Zuid-Oost en aan de Wibautstraat (Amstelcampus) bepaalt de instelling mede het leven in de verschillende Amsterdamse stadsdelen en laat ze ook concrete en zichtbare sporen na in die stadsdelen. Daarbij streeft de hogeschool er naar een voor een ieder (her)kenbare gemeenschap van studenten en docenten te vormen, de natuurlijke omgeving zo min mogelijk te belasten en in samenwerking met de buurt mee te bouwen aan goede sociale verhoudingen in de wijk.

2015

De stad is het strategische thema waar activiteiten samenkomen die de hogeschool verbindt met de stad. In 2015 betrof dat onder meer het onderzoek dat met en voor de stad uitgevoerd werd, de relatie die de HvA-gemeenschap onderhoudt met vluchtelingen en de duurzaamheid van de organisatie met betrekking tot onder meer energieverbruik, beperking CO₂-uitstoot en duurzame inkoop

GROOTSTEDELIJKE VRAAGSTUKKEN

Het onderwijs en onderzoek van de HvA is onlosmakelijk met de stad verbonden. Eerder in dit verslag is hier al uitgebreid over gerapporteerd. Een overzicht van de vele projecten die in 2015 van start gingen, staat op: <http://www.hva.nl/onderzoek/hva-onderzoek/projecten>.

VLUCHTELINGENSTUDENTEN

Sinds december 2011 werken de HvA en de Stichting voor Vluchtelingenstudenten (UAF) samen in het programma 'Students that Matter'. Het voornaamste doel is om vluchtelingenstudenten welkom te heten en hen optimale ondersteuning te bieden tijdens hun opleiding aan de hogeschool. Daarnaast wil de HvA met het deelprogramma 'Samen leren, samen leven' begrip kweken voor vluchtelingenstudenten. In 2014-2015 studeerden zo'n honderd vluchtelingenstudenten aan de HvA.

Het deelprogramma 'Onderzoek' heeft als doelstelling aan te sluiten bij het internationale 'Scholars at Risk'-netwerk (SAR) en samen met het UAF vervolgde wetenschappers uit het buitenland een (tijdelijke) onderzoekplaats te bieden in Amsterdam en aan de HvA. In 2015 heeft de HvA voor het eerst een beurs beschikbaar gesteld voor een SAR-onderzoeker die bij het Domein Techniek is aangesteld. De vluchtelingencrisis domineerde in 2015 (en nog steeds) het nieuws langdurig. HvA-medewerkers en studenten voelen zich betrokken bij deze problematiek en uitten dat onder meer door inzamelingsacties en discussieavonden te organiseren. Zo is op initiatief van de dienst Studentenzaken een denktank opgezet voor medewerkers en studenten die iets willen betekenen voor de vluchtelingen(studenten). Dit heeft onder meer geresulteerd in het opzetten van mentoraten waarbij medewerkers en studenten worden gekoppeld aan vluchtelingenstudenten om hen tijdens hun studie te helpen. Een aantal ouderejaars vluchtelingstudenten denkt kritisch mee over de ideeën en adviseert de deelnemers van de denktank en de medewerkers van het Students that Matter-programma.

DUURZAAMHEID

Duurzaamheid is belangrijk bij alles wat de HvA doet. Veel praktijkgericht onderzoek aan de HvA is verbonden met duurzaamheidsvraagstukken en in de bedrijfsvoering van de instelling is duurzaamheid een belangrijk uitgangspunt. In het kader van de Meerjarenaafspraken Energie heeft de HvA met andere hoger onderwijsinstellingen en het Rijk de afspraak gemaakt om Energie Efficiency-plannen op te stellen en de hierin vastgestelde maatregelen uit te voeren. Het doel van de meerjarenaafpraak is het realiseren van een 30 procent efficiencyverbetering in 2020 ten opzichte van 2005. In 2015 is het gebouwgebonden gebruik van primaire energie met 1,3 procent gedaald ten opzichte van 2014 en 25,9 procent ten opzichte van 2010. De daling ten opzichte van 2014 is gerealiseerd door een afname van het elektriciteitsgebruik per student terwijl het warmtegebruik per student (gas en stadswarmte) ondanks het koudere weer nagenoeg gelijk bleef. Gecorrigeerd voor graaddagen is het warmtegebruik van de HvA met 12,3 procent gedaald ten opzichte van 2014 en 29,1 procent ten opzichte van 2013. Deze goede prestaties op het gebied van energie-efficiency zijn het resultaat van een programma dat is gericht op optimalisatie van het energiebeheer dat sinds 2013 loopt.

De gebouwgebonden CO₂-uitstoot, samenhangend met verwarming, koeling en elektriciteitsverbruik, bedroeg in 2015 43,1 kg per student. Daarmee is de uitstoot 0,7 procent lager dan in 2014 en 86,9 procent lager dan in 2010. De bescheiden afname in uitstoot ten opzichte van 2014 ondanks de goede prestaties op het gebied van energie-efficiency

zijn het gevolg van een aanpassing van de algemeen aanvaarde emissiefactor voor gas in Nederland (+3 procent) en het feit dat 2015 een kouder, of eigenlijk minder warm jaar was dan 2014.

De HvA heeft als doelstelling 100 procent duurzaam in te kopen vanaf 2015. Aan deze ambitie is invulling gegeven door de aanbestedingen in 2015 uit te voeren met de duurzaamheidseisen die RVO (Rijksdienst voor Ondernemend Nederland) heeft vastgesteld in het kader van het convenant duurzaam inkopen tussen het Rijk en het hoger onderwijs. Waar mogelijk en wenselijk gaat de HvA verder dan deze eisen. In samenwerking met het lectoraat Logistiek van de HvA is bijvoorbeeld onderzoek gedaan naar het verminderen van de kilometers die onze leveranciers maken. Het onderzoek maakt duidelijk dat dat kan door het bundelen van ritten, het bundelen van bestellingen en/of centraal afleveren van goederen. De opgedane kennis wordt onder meer toegepast in de aanbesteding van de interne post en pakketdiensten.

In de kerngegevens (op pagina 9) van het jaarverslag is een overzicht opgenomen van alle cijfers op het gebied van duurzaamheid.

INTERNATIONALISERING

Ambities 2015-2020

De grootstedelijke samenleving is een internationale samenleving. Ieder beroep en dus ook iedere professional krijgt bij de uitoefening van zijn of haar functie te maken met verschillende talen en culturen. Alumni van de HvA moeten op die omgeving voorbereid zijn gedurende hun opleiding.

Het thema internationalisering is voor de HvA bovenal 'internationalisation at home'. De opleidingen sluiten aan bij de internationale stand van kennis en inzicht in het vakgebied en de studenten worden gestimuleerd om in het buitenland studie- of werkervaring op te doen. Daarnaast kent de hogeschool een aantal internationale en volledig Engelstalige opleidingen met een 'international classroom'. Dit impliceert dat de HvA ook openstaat voor de ontvangst van studenten uit het buitenland, om hen studie-ervaring in Amsterdam te laten opdoen en de kans te geven in Nederland werkervaring op te doen.

Voor het onderzoek van de HvA zullen de Europese onderzoeksfondsen van toenemend belang worden. Ook in dit perspectief is het ontwikkelen van een internationaal netwerk van grote betekenis.

2015

HvA bereidde in 2015 de opzet van een Europees consortium voor. Ook was de HvA betrokken bij verschillende projecten die internationale (ondernemers)vaardigheden bij studenten willen ontwikkelen. Samen met andere kennisinstellingen en met de Amsterdam Economic Board werkt de HvA mee aan een project om internationaal talent voor de stad te behouden. Met de UvA en de VU organiseerde de HvA een succesvolle Summer School die in 2016 een vervolg krijgt.

EUROPEES CONSORTIUM

Om in een internationale omgeving de kwaliteit van het onderwijs en onderzoek te kunnen borgen is het van belang een netwerk van samenwerkende instellingen tot stand te brengen. Dit draagt bij aan de transparantie en efficiency van de uitwisseling van studenten en medewerkers, en scheidt daarmee inzicht in de kwaliteit van het onderwijs en onderzoek van de deelnemende partners. Vanuit bovenstaande meerjarenperspectief is de HvA zich aan het oriënteren of zij zich gaat aansluiten bij een bestaand Europees consortium voor vergelijkbare (brede) *universities of applied sciences* of zelf het initiatief neemt om een dergelijk netwerk te gaan vormen.

Het belangrijkste criterium voor consortiumpartners is de thematische aansluiting bij en meerwaarde voor de ontwikkeling van de onderzoeksspeerpunten van de HvA. Daar komt bij dat er al samenwerkingsverbanden moeten bestaan tussen de beoogde partnerinstelling en tenminste twee domeinen van de HvA, op het gebied van onderzoek, dan wel op het gebied van studentenuitwisseling. Verder zal het netwerk een aansluiting moeten hebben met de verdere ontwikkeling van internationale onderwijsprogramma's. Een laatste belangrijke (lange termijn) overweging is hoe de HvA door middel van een dergelijk Europees consortium van universities of applied sciences beter gebruik kan maken van de bestaande Europese subsidieprogramma's, zoals Horizon 2020 en Erasmus+.

In 2015 heeft de HvA verkennende gesprekken gevoerd met geïnteresseerde partners in onder andere Noorwegen (HiOA: Oslo UAS), Finland (Helsinki Metropolia UAS), België (University College Ghent), Kroatië (University of Zagreb) en Duitsland (Frankfurt UAS). Het doel is om in de zomer van 2016 onderdeel uit te maken van een Europees consortium en in het najaar van 2016 hiertoe een startconferentie te organiseren.

INTERNATIONAL TALENT ACQUISITION

Zoals eerder beschreven in hoofdstuk 2.3 neemt de HvA 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. Eén van de uitdagingen waar de Board zich de komende tijd sterk voor wil maken betreft 'Talent voor de toekomst'. Onderdeel van die uitdaging is het programma International Talent Acquisition (ITA). Dit programma heeft als doel om talent uit het buitenland gericht aan te trekken en te behouden. Samenwerkingspartners zijn de Amsterdam Economic Board, de gemeente Amsterdam en de Amsterdamse kennisinstellingen UvA, VU en HvA.



12 JUNI 2015

Eerstejaars HvA-student Bedrijfseconomie Domingo Deira heeft op vrijdag 5 juni het Nederlands Kampioenschap Office gewonnen. Daarmee kwalificeerde hij zich voor het WK Office in Dallas.

Onder de vlag van ITA is in mei 2015 de tweede (succesvolle) editie van het International Talent Event Amsterdam (ITEA) georganiseerd waar bijna-afgestudeerden in contact worden gebracht met (internationale) werkgevers in de regio Amsterdam en de mogelijkheid krijgen zich te oriënteren op de arbeidsmarkt. Daarbij zijn 860 internationale studenten verbonden aan 41 internationale bedrijven. Vanuit de HvA hebben zich bijna vijfhonderd studenten aangemeld voor ITEA.

ITEA werd in 2014 ontwikkeld en biedt een platform voor Amsterdamse internationale studenten en internationale bedrijven in de regio Amsterdam om elkaar te ontmoeten voor stagemogelijkheden, afstudeer- en onderzoeksprojecten en voor toekomstige banen in de metropoolregio Amsterdam. Daarnaast sluit ITEA aan bij de landelijke doelstellingen van 'Make it in the Netherlands' van EP-NUFFIC.

HVA SUMMER SCHOOL

In het voorjaar van 2014 heeft de HvA besloten een Summer School te ontwikkelen voor 2015. De belangrijkste doelstellingen zijn het vergroten van de zichtbaarheid en profilering van de HvA-opleidingsmogelijkheden voor internationale studenten. De primaire doelgroep van de HvA Summer School zijn dan ook de internationale studenten die in de eindfase van de bachelor zitten of hun bachelor diploma al hebben behaald. De HvA bood in de zomer van 2015 vier cursussen van elk twee weken aan, georganiseerd door het Domein Economie en Management. Tijdens de Summer Schools werd in de programmering bovendien nauw opgetrokken met de UvA en de VU. Er hebben in totaal 72 studenten deelgenomen aan de HvA Summer School, waarvan 47 internationale studenten. De ervaringen met de eerste Summer School waren dusdanig succesvol, dat de HvA voor de Summer School 2016 het aantal cursussen uitbreidt van vier naar tien.

HvA-GEMEENSCHAP

Ambities 2015-2020

Studenten van de HvA zijn personen die zelfstandig en in samenwerking met hun medestudenten studeren, zich goed informeren, actief hun eigen studentenleven vormgeven en een sociaal en intellectueel netwerk opbouwen in de stad.

De HvA vormt een dynamische omgeving die hen alle faciliteiten biedt om hun talent te ontplooiën en die hen aanmoedigt om het maximale uit zichzelf te halen. Midden in de stad worden de studenten voorbereid op de beroepspraktijk in een grootstedelijke, internationale en interculturele context. Onze campussen fungeren daarbij als ontmoetingsplek voor studenten, medewerkers, burens, alumni en samenwerkingspartners.

HvA-studenten weten hun weg te vinden binnen de organisatie als het gaat om studiebegeleiding, huisvesting, gezondheid en vrijetijdsbesteding (sport en cultuur). De voorzieningen en de dienstverlening worden door studenten goed gewaardeerd. Daarnaast kunnen zij zich zowel inhoudelijk als qua beroepsprofiel identificeren met de opleiding die zij volgen. HvA-studenten (en alumni) vormen dan ook een groep actieve ambassadeurs die zich verbonden voelen met de hogeschool.

2015

Binnen het thema HvA-gemeenschap is in 2015 aandacht geweest voor studentbegeleiding en studentbetrokkenheid.

STUDENTENBETROKKENHEID

In het onderwijs en onderzoek van onderwijs is het thema studentenbetrokkenheid (*student engagement*) in het afgelopen jaar gegroeid in populariteit. Dit als gevolg van toegenomen kennis over het belang van bepaalde emotionele, intellectuele en gedragsfactoren voor het leerproces en daarmee het studiesucces. En daarmee raakt dit thema aan de actuele vraagstukken van het (beroeps)onderwijs.

In het programma Slim is uitgebreid stilgestaan bij de begeleidingsstructuur rond de student. Hierbij zijn de rollen van docenten en studieloopbaanbegeleiders nader gedefinieerd en is ook de toegankelijkheid van verdere ondersteuning tegen het licht gehouden. De uitkomsten van dit onderzoek zijn neergelegd in de leidraad 'robuust en studeerbaar onderwijs'.

Studentbetrokkenheid gaat verder dan alleen een goede begeleidingsstructuur. De HvA spreekt van studentenbetrokkenheid als studenten intrinsiek investeren in hun leerloopbaan. Ze doen hun best, ze zijn trots, niet alleen op behaalde cijfers en punten, maar ook omdat ze de leerstof begrijpen en internaliseren, eigen betekenis geven. Zij nemen verantwoordelijkheid voor de keuzes die zij in hun leerloopbaan maken. Studentbetrokkenheid is voor heel veel studenten een voorwaarde voor studiesucces, niet alleen in termen van het behalen van cijfers, maar ook en vooral in termen van geëngageerde professionals die in hun werk 'het verschil maken'. Studentbetrokkenheid is daarmee geen statisch studentkenmerk, maar het resultaat van interacties tussen de student en de schoolomgeving, in het bijzonder die met de docenten. Het is dus, in tegenstelling tot studentkenmerken, te beïnvloeden, in de eerste plaats door de instellingen en de opleidingen.

Gezien het belang van het onderwerp wordt in het nieuwe instellingsplan bijzondere aandacht besteed aan studentenbetrokkenheid. Daarbij wordt ingezet op het versterken van de betrokkenheid van studenten van de HvA bij de instelling en hun opleiding (*empowerment*) op zo'n manier dat studenten een gemeenschapsgevoel ervaren: 'your home away from home'.



30 JUNI 2015
Het College van Bestuur heeft besloten het Rijnspoorgebouw (werknaam) te noemen naar Het naar Frederik Willem Conrad jr. (1800-1870). Hij was een waterbouwkundige en spoorwegpionier.

Binnen de HvA wordt (wat betreft het instellingsniveau) een breed spectrum aan activiteiten ondernomen door diverse gremia, gericht op de binding en betrokkenheid van studenten. Daarbij valt te denken aan studievoorzichting, het organiseren van een (centrale en opleidingsgebonden) introductieweek, de oprichting van studieverenigingen en studentverenigingen, het faciliteren van bijzondere doelgroepen (zoals vluchtelingenstudenten en studenten met een functiebeperking), de versterking van opleidingscommissies, het stimuleren tot deelname in medezeggenschapsorganen, het opzetten van studentmentorenprogramma's, maar ook het betrekken van alumni bij het reilen en zeilen van de hogeschool.

Het ligt in de bedoeling dat al deze thema's onder de paraplu van het programma Studentenbetrokkenheid in onderlinge samenhang worden uitgewerkt. Dit programma dat onder de verantwoordelijkheid valt van een van de domeinvoorzitters is eind 2015 van start gegaan en heeft een looptijd die gelijk is aan de looptijd van het instellingsplan.

FLOOR

Een sprekend voorbeeld van de manier waarop de HvA de interactie met haar studenten zoekt zijn de activiteiten die door FLOOR worden georganiseerd. Debat- en activiteitscentrum FLOOR biedt ruimte voor kennis delen, ontmoetingen tussen studenten, docenten, deskundigen en de stad Amsterdam. FLOOR is onderdeel van de Bibliotheek UvA-HvA. Op een laagdrempelige manier worden onderwijs, onderzoek, bedrijfsleven en culturele en maatschappelijke organisaties bij elkaar gebracht. Ontmoet, inspireer en leer van elkaar. Dat is het doel van FLOOR.

Evenementen en activiteiten van FLOOR kunnen overal plaatsvinden, maar meestal worden de eigen ruimtes gebruikt: de centrale hal en de broedplaatsen in het Kohnstammhuis en de FLOOR-zaal in het Wibauthuis, een sfeervolle plek voor onder meer lezingen, filmvertoningen en presentaties. Iedereen die bij de HvA werkt of studeert kan bij FLOOR terecht om een programma voor te leggen en te bespreken of het in aanmerking komt voor uitvoering. Organisaties van buiten de HvA die op de één of andere manier betrokken zijn bij projecten of samenwerkingsverbanden met de HvA zijn ook welkom om hun ideeën aan te dragen.

Afgelopen jaar hebben er weer tal van activiteiten plaatsgevonden uiteenlopend van verkiezingsdebatten naar aanleiding van de Provinciale Statenverkiezingen tot het Groot UvA-HvA-dictee 2015 en van lezingen, zoals die door Joris Luyendijk over de ontwikkelingen in de financiële sector, tot de expositie van de HvA-photographer in residence.

BESTUURSCULTUUR

Ambities 2015-2020

De HvA heeft met de domeinvorming gekozen voor integraal management als sturingsmodel. De HvA kent drie managementlagen: het College van Bestuur, de domeinvoorzitters en de opleidingsmanagers. Zij zijn integraal verantwoordelijk voor zowel het onderwijs en het onderzoek als de bedrijfsvoering van respectievelijk de instelling, het domein en de opleiding. Tot de integrale verantwoordelijkheid behoort tevens de implementatie van beleid. Het College van Bestuur stuurt op de convenanten via regelingen en beleid en is eindverantwoordelijk voor de HvA.

De HvA wil een lerende organisatie zijn en stimuleert het uitwisselen van ervaringen, dan wel het standaardiseren van werkprocessen in de bedrijfsvoering op basis van intervisie en netwerkvorming tussen verschillende onderdelen binnen de HvA.

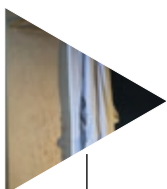
Hierbij laat de HvA zich leiden door de volgende waarden: de HvA is de hogeschool van en voor Amsterdam en opereert vanuit het principe klein binnen groot. Daarbij ligt de verantwoordelijkheid zo laag mogelijk in de organisatie, volgens het adagium 'vertrouwen vooraf, verantwoording achteraf'. Bovenal staat het primaire proces altijd centraal.

2015

In 2015 vond een reorganisatie van de ondersteunende diensten plaats met als oogmerk kwaliteitsverbetering en meer directe aansluiting bij onderwijs en onderzoek. Ook werd de afdeling audit opgericht die het CvB volgens het principe van de *three lines of defence* gaat adviseren en informeren.

TRANSITIE

In lijn met bovengenoemde ambities heeft de HvA in aanloop naar de nieuwe instellingsplanperiode gekozen voor een herinrichting van eerst de lijnorganisatie van de domeinen en daarna de ondersteunende organisatie, met als doel een grotere tevredenheid over de kwaliteit en betrouwbaarheid van de ondersteuning bij het onderwijs en onderzoek te realiseren (tegen zo laag mogelijke kosten). Deze herinrichting volgt heldere scheidslijnen tussen staf en lijn, beleid en uitvoering, en centraal en decentraal bij het toewijzen van taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden.



6 JULI 2015

Fotografe Amelie Tegtmeyer is het studiejaar 2015/2016 de Photographer in Residence van de HvA. De Photographer in Residence gaat in opdracht van de HvA twee à drie keer per jaar een gelegenhedswerk maken.

Vanaf 2014 is daarop een begin gemaakt met het versterken van de decentrale staven en een proces van verdergaande decentralisatie. In mei 2015 heeft het College van Bestuur vervolgens een voorgenomen besluit genomen tot reorganisatie van de ondersteunende functies in de domeinen en de bestuursstaf. Het eerste doel was een herinrichting van organisatiestructuur, om zo focus aan te brengen voor de ondersteunende functies op het primaire proces. Dit eerste doel is voorwaardelijk voor het uiteindelijke doel, namelijk een goede verbinding tussen ondersteunende functies en primair proces. De studenten, docenten en leidinggevendenden moeten zich hierdoor goed ondersteund weten en voelen. Na intensieve gesprekken met de Centrale Medezeggenschapsraad (CMR) is het transitieplan in oktober 2015 vastgesteld en is de uitvoering begonnen.

In de eerste fase van het transitieplan zijn via een reorganisatie alle ondersteunende medewerkers met duidelijke resultaatsafspraken geplaatst in de nieuwe organisatiestructuur. De zeshonderd betrokken medewerkers hebben tussen november 2015 en januari 2016 gesprekken gevoerd met hun leidinggevendenden. Met de nieuwe inrichting is de verbinding tussen de domeinen en de bestuursstaf versterkt door in ieder domein een domeinstaf in te stellen die op alle disciplines is verbonden met de centrale bestuursstaf. 1 februari 2016 is de ingangsdatum voor de nieuwe inrichting van de ondersteunende organisatie.

Met de uitvoering van de tweede fase wordt aan deze verandering in 2016 verdere invulling gegeven door de introductie en uitwerking van drie nieuwe kerncompetenties (samenwerken, lerend vermogen en klantbetrokkenheid). Medewerkers uit de bestuursstaf en de domeinstaven zullen op deze drie competenties een ontwikkelassessment doen. Op basis van de resultaten krijgen medewerkers en leidinggevendenden ontwikkeltrajecten aangeboden.

In 2015 is ook gestart met het verbeteren van werkprocessen. Medewerkers werden hiertoe uitgenodigd om trainingen te volgen in de Lean-methodiek en direct aan de slag te gaan met eigen verbeterprojecten. Verbeterprojecten worden uitgevoerd zowel in het primaire proces als in ondersteunende processen. Behalve in projecten krijgt het concept van continu verbeteren in de HvA ook aandacht in trainingen, themabijeenkomsten en faciliteiten voor kennisdeling via de Community of Practice die hiervoor is ingericht bij de HvA Academie.

CORPORATE CONTROL

Een van de beleidsdoelstellingen die de HvA zich in het nieuwe instellingsplan heeft gesteld is de herinrichting van het interne beheersysteem, de corporate control. In 2014 heeft het College van Bestuur daarop besloten om de financiële kolom in te richten volgens het model van de 'three lines of defence'. Daarom zijn in 2015 de afdelingen audit van de HvA en de UvA onder een éénhoofdige leiding gebracht en in verband met de onafhankelijkheid direct onder de voorzitter van het college gepositioneerd. De afdeling audit heeft zich in 2015 gericht op de inrichting van de afdeling en het uitvoeren

van diverse audits, die gebaseerd zijn op een jaarlijks op te leveren auditkalender. Zo heeft de afdeling het afgelopen jaar op verzoek van het college onder meer audits uitgevoerd op de naleving van het toetsbeleid en op de controleerbaarheid van de prestatieafspraken in voorbereiding op de rapportage in het jaarverslag. Naast deze activiteiten is de afdeling Audit gestart met een onderzoek naar de commerciële activiteiten van de HvA. Ook de voorbereiding van een audit van IXA over de stand van zaken van de valorisatiesubsidies is gestart en wordt in 2016 uitgevoerd.



10 JULI 2015

HvA-docent Marten Teitsma, van huis uit informaticus en filosoof, promoveerde op een systeem waarmee je bij een crisis betrouwbare informatie via 'gewone' mensen verzamelt.

GOVERNANCE

5



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 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 van de UvA en de rector van de HvA.⁸ 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 de volgende taken en bevoegdheden en is daarmee 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.⁹

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 de hogeschool en

universiteit. De Raden van Toezicht van UvA en HvA en hun commissies¹⁰ 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 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 dat het College van Bestuur de wettelijke verplichtingen en de omgang met de branchecode naleeft (Branchecode goed bestuur hogescholen);
- 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;
- 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 domeinvoorzitter die het College van Bestuur heeft benoemd. 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 Onderwijsraad en de Onderzoeksraad, voor respectievelijk onderwijs en onderzoek en de ontwikkeling van beleid. Leden van de beide raden zijn respectievelijk opleidingsmanagers en lectoren, uit ieder domein één.

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

In bijlage 3, vanaf pagina 113 staan de samenstellingen van het College van Bestuur en de Raad van Toezicht, inclusief een overzicht van de nevenfuncties van de afzonderlijke bestuurs- en raadsleden. De opgave van de bezoldiging van topfunctionarissen volgens artikel 4.1 en 4.2 van de Wet normering topinkomens (WNT) is er eveneens terug te vinden evenals het bezoldigingsbeleid, de beloningsgegevens

8 Na het terugtreden van Louise Gunning-Schepers als voorzitter van het College van Bestuur, heeft de Raad van Toezicht Dymph van den Boom per 19 april 2015 bij wijze van waarneming aangewezen als voorzitter van het College van Bestuur. Zij vervult deze rol naast haar functie als rector magnificus van de UvA.

9 De opsomming benoemt de voornaamste uit de wet voortvloeiende taken, maar beoogt niet uitputtend te zijn.

10 Audit Committee, Commissie Governance en Commissie Onderwijs en Onderzoek.



17 JULI 2015

Techniekstudenten van de Hogeschool van Amsterdam varen met hun zelfgebouwde boot op zonne-energie van Zuid-Frankrijk terug naar Nederland.

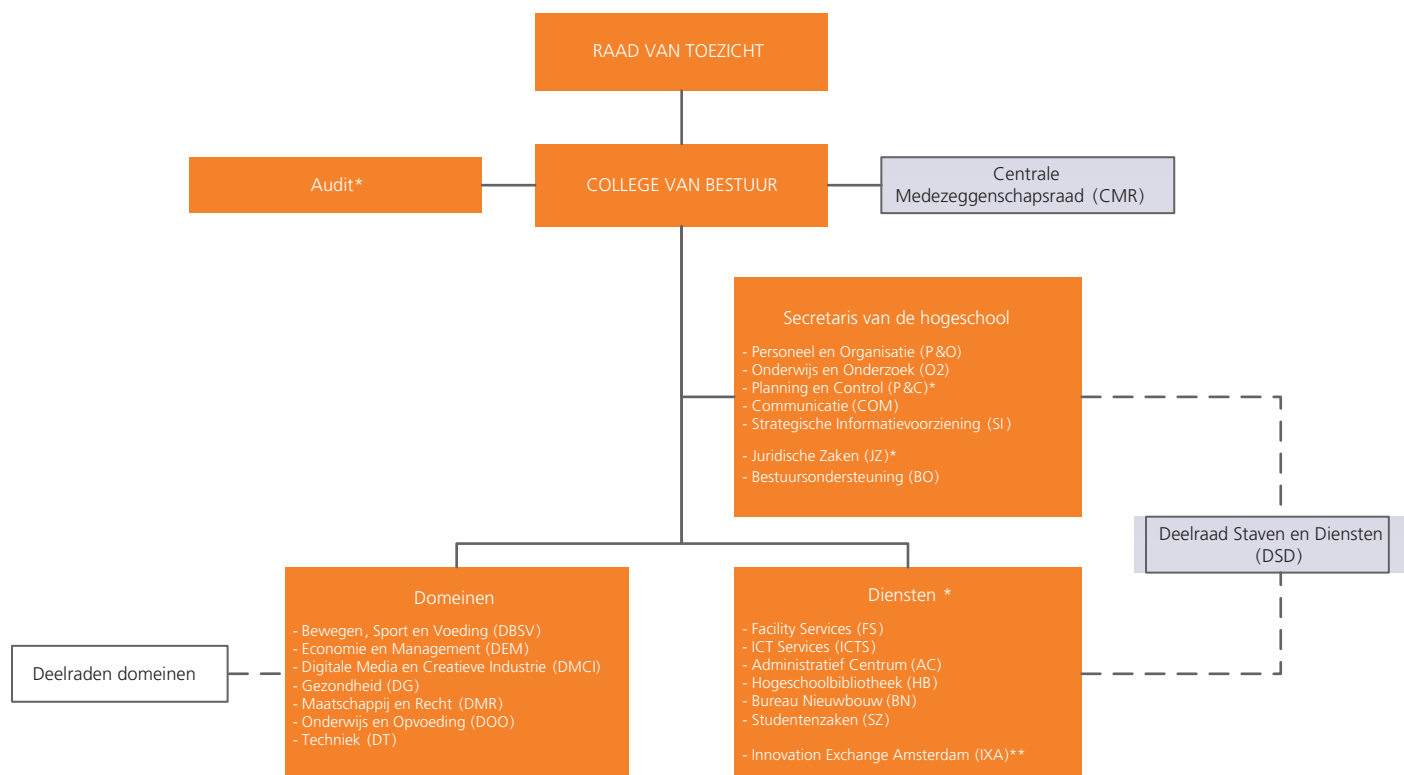
en zittingstermijnen van de leden van het College van Bestuur en de tegemoetkomingen en adviesvergoedingen aan de leden van de Raad van Toezicht.

Het primaire proces van de hogeschool vindt plaats in de domeinen. Dit zijn de organisatorische eenheden waarin de opleidingen en het onderzoek zijn ondergebracht. Elk domein heeft naast een domeinvoorzitter ook een bedrijfsvoerder en een decentrale staf. Deze decentrale staf bestaat uit stafmedewerkers op het gebied van onder meer onderwijs en onderzoek, personeel en organisatie, communicatie en tenslotte control. De verantwoordelijkheid voor de kwaliteit van het onderwijs is binnen het domein belegd bij de opleidingsmanager. De verantwoordelijkheid voor het onderzoek is belegd bij de domeinvoorzitter. Per domein vormen de lectoren en de docent-onderzoekers een kenniscentrum.

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-, personeels- en salaris-) administratie, facilitaire dienstverlening en automatisering (ICT). De diensten vallen onder de directe verantwoordelijkheid van het College van Bestuur.

De centrale bestuursstaf bestaat uit 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 adviesorgaan voor het College van Bestuur.

ORGANOGRAM



* samen met UvA

**samen met UvA, AMC, VU en VUmc

INTEGRAAL MANAGEMENT

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

Het stelsel van interne control omvat een volledige planning- en controlcyclus, meerjarenbegroting, maandelijkse rapportages en driemaandelijke analyses en prognoses van baten en lasten. Ieder domein en iedere centrale dienst en stafafdeling heeft een controller die zijn domeinvoorzitter of directeur ondersteunt bij de rapportage aan het College van Bestuur. De basis van het stelsel van taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden is vastgelegd in het Bestuurs- en beheersreglement en de Procuratieregeling, en in de Regeling financieel beleid en beheer. Deze regelingen vinden hun weerslag in het besturingsmodel van de hogeschool, dat op zijn beurt nader is uitgewerkt in het sturingsmodel van de HvA in de domeinen. De Raad van Toezicht voert het toezicht uit op het bestaan, de werking en resultaten van het controlstelsel.

Bij 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. (Zie de paragraaf Bestuurscultuur voor de activiteiten van de auditafdeling in 2015).

Het besturingsmodel van de HvA is gericht op de beheersing van de risico's voor de instelling en op het verschaffen van een redelijke (maar geen absolute) zekerheid over de doeltreffendheid, doelmatigheid en rechtmatigheid van de taakuitvoering. Het College van Bestuur onderkent dat zich altijd onvoorziene omstandigheden kunnen voordoen en er altijd risico's overblijven. Deze onderkenning is een belangrijk element in het risicomanagement, dat is gericht op het reduceren, vermijden en verzekeren van risico's, maar ook op het aanvaarden van restrisico's. Maandelijks worden alle eenheden gevraagd in hun bedrijfsvoeringsrapportages een 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 de bouw van de Amstelcampus en omvangrijke ICT-investeringen – worden nauwlettend in de gaten gehouden via specifieke rapportagestructuren.

COMMERCIELE ACTIVITEITEN

Op beperkte schaal worden – veelal vanuit de domeinen, maar ook vanuit aan de hogeschool verbonden vennootschappen en rechtspersonen – marktgerichte 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 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 Stichting Script Plus en de VOF Centrum voor Nascholing Amsterdam (CNA). Dit zijn met de HvA verbonden entiteiten waar de HvA (beslissende) zeggenschap over heeft. Wat betreft CNA heeft het College van Bestuur op 8 december 2015 besloten om per 1 januari 2016 tot reorganisatie over te gaan in het kader van de opheffing van de vennootschap onder firma CNA als samenwerkingsverband van de UvA en HvA, en de daarmee gepaard gaande overdracht van activiteiten naar het Domein Onderwijs en Opvoeding van de HvA, de Vrije Universiteit Amsterdam (VU) en de Nederlandse School voor Onderwijsmanagement (NSO).

Naast bovengenoemde entiteiten onderscheidt de HvA vier rechtspersonen die aan de hogeschool zijn verbonden: Tafelbergschool BV, Hovamschool BV, Stichting Huisvesting Hogeschool van Amsterdam Mauritskade 11 en Stichting Huisvesting Hogeschool van Amsterdam Wibautstraat 2-4. Dit zijn rechtspersonen zonder personeel waar registergoederen in zijn ondergebracht. In 2014 werden de nascholingsactiviteiten van HES Consultancy BV beëindigd; de entiteit als zodanig bestaat nog wel.

De HvA besteedt bekostigd onderwijs niet structureel aan derden uit. In het enkele geval waarbij niet-medewerkers van de HvA bekostigd onderwijs verzorgen, gebeurt dit op basis van een overeenkomst tot opdracht en steeds onder verantwoordelijkheid en gezag van de 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 KLACHTENAFHANDELING

Medewerkers

De HvA kent een Klokkeluidersregeling die bescherming biedt aan medewerkers die een misstand aan de kaak willen stellen. In het verslagjaar hebben medewerkers geen beroep gedaan op deze



30 JULI 2015

HvA-studenten maakten een app die psychoses kan gaan voorkomen in opdracht van ICT-dienstverlener Wortell en zorginstelling Pameijer.

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 gebruikgemaakt 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 en/of logistieke problemen die in het algemeen oplosbaar zijn.

Naast de Klokkeluidersregeling heeft de HvA een Integriteitscode, waarin wordt aangegeven hoe moet worden omgegaan met situaties waarbij de integriteit in het geding is. In 2015 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 1.400 berichten. Het grootste gedeelte daarvan waren beroepschriften bij het College van Beroep voor de Examens (COBEX) tegen besluiten van examinatoren en examencommissies. Vaak konden deze op minnelijke wijze worden opgelost. Waar dat niet lukte deed het COBEX uitspraak.

Afgelopen jaar zijn 242 bezwaarschriften over in- of uitschrijving en/of restitutie van collegegeld behandeld door de Geschillenadviescommissie, de commissie die het College van Bestuur hierover adviseert. De belangrijkste bezwaren vloeien voort uit het strikter hanteren van de regels voor (verlate) inschrijving. In 2015 is in 44 gevallen beroep ingesteld bij het College van Beroep voor het Hoger Onderwijs (CBHO). Dat betrof in 19 gevallen beroep tegen een beslissing van het COBEX. Hiervan zijn 13 gevallen ongegrond verklaard, 3 geschikt en 3 gegrond verklaard. In 25 gevallen is beroep ingesteld tegen een beslissing (op bezwaar) van het College van Bestuur. Hiervan zijn 15 gevallen gegrond verklaard, 6 ongegrond, 1 niet ontvankelijk, 2 geschikt en 1 is ingetrokken.

PROFILERINGSFONDS

In het studiejaar 2014-2015 heeft de HvA aan 450 studenten een financiële ondersteuning toegekend die ten laste werd gebracht van het profileringsfonds. Het ging daarbij om een bedrag van € 515.063. Dit bedrag is licht gestegen ten opzichte van het studiejaar daarvoor. Met € 271.960 was iets meer dan de helft van dit bedrag bestemd voor de 447 studenten die lid waren van de medezeggenschapsraad, een deelraad of een opleidingscommissie. Aan 37 niet-EER-studenten werd een Amsterdam Talent Scholarship toegekend voor een bedrag van in totaal € 111.000. Er is aan 23 studenten een bestuursbeurs betaald voor hun lidmaatschap van een

studentenorganisatie. Verder ontvingen 64 studenten wegens bijzondere (persoonlijke) omstandigheden een financiële ondersteuning uit het profileringsfonds.



3 AUGUSTUS 2015

HvA-student Bouwkunde Rick Buchter heeft de binnenkant van het wikkelhuis: ontworpen, dat gehele uit karton is opgebouwd.

FINANCIËEL VERSLAG

6



6.1 FINANCIËLE VERANTWOORDING

RESULTAAT 2015

Het jaar 2015 is afgesloten met een positief resultaat van € 1,3 miljoen tegen een begroot resultaat van nihil. Onderstaande tabel geeft in verkorte vorm de staat van baten en lasten over het jaar 2015 weer.

	BEGROTING 2016	REALISATIE 2015	BEGROTING 2015
(in miljoenen euro's)			
Baten	383,7	390,2	385,8
Lasten	377,1	380,6	377,4
Saldo baten en lasten	6,6	9,6	8,4
Financiële baten en lasten	(6,6)	(8,3)	(8,4)
Nettoresultaat	(0,0)	1,3	0,0

Het resultaat 2015 bedraagt € 1,3 miljoen positief. De totale baten zijn € 4,4 miljoen hoger dan begroot, evenals de totale lasten die met € 3,1 miljoen hoger uitvallen dan begroot.

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

- De ontvangen rijksbijdrage is € 6,3 miljoen hoger dan begroot. Dit is vooral het gevolg van de bijgestelde referentieraming 2015 (€ 1,6 miljoen), loon- en prijsbijstelling 2015 (€ 1,1 miljoen) en CAO 2015 (€ 2,4 miljoen). Voor toegekende lerarenbeurzen is € 1,1 miljoen en inzake Junior Leraarschap € 0,1 miljoen rijksbijdrage ontvangen. Tevens is er erin verwerkt een daling van de rijksbijdrage als gevolg van daling van de studenteninstroom. Tot slot is compensatie van het loonruimteakkoord ontvangen (1,25% per 1-9), welke middelen niet in 2015 (maar via de nieuwe cao hbo per 1-4-2016) worden uitbetaald.
- De collegegelden zijn € 0,3 miljoen hoger dan begroot.
- Baten werk in opdracht van derden zijn € 0,7 miljoen hoger dan begroot.
- De overige baten zijn € 2,9 miljoen lager dan de begroting. Dit is het gevolg van een te hoge inschatting - ten tijde van het opstellen van de begroting - voor detachering van HvA personeel bij de UvA inzake de gezamenlijke diensten. Dit wordt vrijwel geheel gecompenseerd door een eveneens te hoge inschatting voor ingehuurd personeel vanuit de UvA voor de gezamenlijke diensten.

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

- De personeelslasten zijn € 4,9 miljoen hoger dan begroot door dotaties aan de voorziening in verband met het opheffen van VOF CNA als samenwerkingsverband van de UvA en HvA, de voorziening in verband met herinrichting van de ondersteunende organisatie en de voorziening ten behoeve van duurzame inzetbaarheid als gevolg van de per 1 augustus 2015 in werking getreden regeling conform afspraak cao. Hogere kosten voor inhuur derden worden gecompenseerd door lagere kosten voor personeel in dienst. Inhuur derden wordt gepleegd ter tijdelijke vervanging van medewerkers en tijdelijke invulling van functies.

- De afschrijvingen zijn € 0,4 miljoen lager dan begroot. Dit is het gevolg van de bijzondere waardeverminderingen ultimo 2014 in parkeergarage Kohnstammhof en parkeergarage Wibauthuis.
- De huisvestingslasten zijn € 1,1 miljoen hoger dan begroot door OZB-aanslagen over 2013 tot en met 2015 voor Muller-Lulofshuis en het Wibauthuis in aanbouw.
- De overige lasten zijn € 2,4 miljoen lager dan begroot. In belangrijke mate wordt dat veroorzaakt doordat lagere besteding ten laste van de risicomiddelen heeft plaatsgevonden.

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

BATEN

Rijksbijdragen

De totale rijksbijdrage over het jaar 2015 ten opzichte van de begroting en de realisatie over het jaar 2014 geeft het volgende beeld.

	REALISATIE 2015	BEGROTING 2015	REALISATIE 2014
(in miljoenen euro's)			
Rijksbijdrage	275,4	269,1	266,0
Aantal bekostigde eenheden	41.854	41.854	41.661
Gemiddelde opbrengst per student (bekostigde en onbekostigde studenten)	€ 5.740	€ 5.472	€ 5.435
gemiddelde opbrengst per student 2015 t.o.v. 2014	4,89%		
aantal bekostigde eenheden 2015 t.o.v. 2014	0,46%		

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 geoordeeld deel, dat op basis van aanvragen beschikbaar wordt gesteld.

De reguliere rijksbijdrage voor onderwijs en onderzoek 2015 is € 6,3 miljoen hoger dan begroot. Dit is vooral het gevolg van een verhoging van € 5,1 miljoen op jaarbasis ten opzichte van de begroting als gevolg van de bijgestelde referentieraming 2015 €1,6 miljoen, loon- en prijsbijstelling 2015 € 1,1 miljoen en cao 2015 onderwijs € 2,4 miljoen. Voor toegekende lerarenbeurzen is € 1,1 miljoen en inzake Junior Leraarschap € 0,1 miljoen rijksbijdrage ontvangen.

De HvA heeft in 2015 € 4,7 miljoen ontvangen aan selectieve middelen voor de twee Centres of Expertise, de profilering in het onderzoek en de differentiatie in het onderwijs. In 2015 zijn de programma's in uitvoering. De selectieve middelen zijn tot en met 2016 jaarlijks toegezegd. In verband met tijdelijke onderbesteding van de selectieve middelen tot en met 2014 is een bestemmingsreserve gevormd van



19 AUGUSTUS 2015

De gemeente Amsterdam trekt als gevolg van HvA onderzoek €46.500 extra uit voor mantelzorgers die zorgen voor iemand met een complexe zorgvraag.

€ 4,4 miljoen (ultimo 2014). De uitgaven in 2015 zijn € 5,7 miljoen. Derhalve is eind 2015 € 1 miljoen onttrokken aan de bestemmingsreserve.

De totale Rijksbijdrage 2015 ligt € 9,4 miljoen hoger dan de definitieve Rijksbijdrage 2014. Het surplus voor de rijksbijdrage 2015 is vooral het gevolg van bijgestelde referentieramingen, loonbijstelling, cao 2015 onderwijs en overige bijstellingen.

Collegegelden

Onderstaande tabel geeft een overzicht weer van de collegegelden over jaar 2015 ten opzichte van de begroting en de realisatie over het jaar 2014.

(in miljoenen euro's)	REALISATIE 2015	BEGROTING 2015	REALISATIE 2014
Collegegelden studenten	88,9	88,6	87,1
Gemiddeld aantal studenten	47.987	49.169	48.944
Gemiddelde opbrengst per student	€ 1.853	€ 1.802	€ 1.780
Gemiddelde opbrengst per student 2015 t.o.v. 2014	4,10%		

De collegegelden zijn € 0,3 miljoen hoger dan begroot. Ondanks het lagere aantal studenten is er een hogere opbrengst in 2015 ten opzichte van 2014. Dit komt enerzijds door de verhoging van het wettelijke collegegeldtarief en anderzijds door lagere restitutie.

Baten werk in opdracht van derden

De posten contractactiviteiten en de overige baten werk in opdracht van derden zijn in 2015 opgenomen onder 'baten werk in opdracht van de derden' (de vergelijkende cijfers 2014 zijn bijgesteld).

Vergelijking realisatie 2015 ten opzichte van begroting 2015

De baten zijn € 0,7 miljoen hoger dan begroot. Dit houdt verband met het saldo van de ontvangen en bestede middelen van de subsidieprojecten.

Vergelijking realisatie 2015 ten opzichte van realisatie 2014

De baten werk in opdracht van derden zijn € 2,2 miljoen lager dan overig jaar. De afname bestaat voor € 0,2 miljoen uit lagere opbrengsten van contractonderwijs en € 2 miljoen lagere baten werk in opdracht van derden.

Overige baten

Vergelijking realisatie 2015 ten opzichte van begroting 2015

De overige baten zijn € 2,9 miljoen lager dan begroot. Dit is het gevolg van een te hoge inschatting - ten tijde van het opstellen van de begroting - voor detachering van HvA-personeel bij de UvA inzake de gezamenlijke diensten.

Vergelijking realisatie 2015 ten opzichte van realisatie 2014

De overige baten zijn in 2015 gestegen met € 1 miljoen ten opzichte van vorig jaar als gevolg van detachering van personeel bij de UvA inzake dienstverlening voor gezamenlijke diensten.

LASTEN

Personeelslasten

In onderstaande tabel worden de personele lasten inclusief uitkeringen over 2015 uitgesplitst naar de verschillende bestanddelen en vergeleken met de begroting, en de realisatie over 2014.

(in miljoenen euro's)	REALISATIE 2015	BEGROTING 2015	REALISATIE 2014
Loonkosten (personeel in dienst (PID))	227,2	231,6	211,9
Af: uitkeringen	(1,5)	(0,7)	(1,6)
Personeel deelnemingen	2,0	2,3	2,4
Inhuur derden	28,2	22,5	26,6
Overige personele lasten	12,6	12,3	12,2
Mutaties personeelsvoorzieningen	4,4	0,0	(4,0)
Totaal	272,9	268,0	247,5

De personeelslasten zijn € 4,9 miljoen hoger dan begroot en € 25,4 miljoen hoger dan vorig jaar.

Loonkosten

De loonkosten over 2015 ten opzichte van de begroting en de realisatie geven het volgende beeld:

(in miljoenen euro's)	REALISATIE 2015	BEGROTING 2015	REALISATIE 2014
Loonkosten (personeel in dienst (PID))	227,2	231,6	211,9
Gemiddeld aantal fte's	3.035	3.036	2.893
Loonkosten per fte	€ 74.862	€ 76.295	€ 73.253
bruto jaarsalaris 2015 t.o.v. 2014	2,20%		
gemiddeld aantal fte's 2015 t.o.v. 2014	4,90%		

Vergelijking realisatie 2015 ten opzichte van begroting 2015

De loonkosten over 2015 zijn € 4,4 miljoen lager dan begroot. Het gemiddeld aantal fte's is conform begroting. De afwijking in loonkosten bestaat geheel uit een prijsverschil in onderwijzend personeel doordat de loonkosten per medewerker (gemiddelde personeelslast) lager zijn uitgevallen dan ten tijde begroting werd verwacht.

Vergelijking realisatie 2015 ten opzichte van realisatie 2014

De loonkosten 2015 zijn € 15,3 miljoen hoger dan in 2014. De gemiddelde bezetting in 2015 is 142 fte hoger dan in 2014. Het gemiddelde aantal fte's in dienst van de hogeschool in 2015 is daarmee 4,9% hoger dan het gemiddelde aantal over 2014. Dit is grotendeels het gevolg van de kwaliteitsimpuls in onderwijzend personeel en innovatie. Daarnaast zijn de salarislasten 2014 gestegen als gevolg van een éénmalige uitkering van € 475 naar rato van het dienstverband, periodieke verhogingen en de toegekende verhoging van 2% per 1 december 2014 en 1% per 1 december 2015.

Inhuur derden

Vergelijking realisatie 2015 ten opzichte van de begroting 2015

De kosten voor inhuur derden zijn € 5,7 miljoen hoger dan begroot. De overschrijding wordt veroorzaakt door het tijdelijk invullen van vacatures met externe inhuur. Daarnaast zijn de kosten voor verrekening



27 AUGUSTUS 2015
Student Parikhan Ibrahim en medewerker Renate Teuwsen ontvangen op donderdag 27 augustus de eerste HvA-Prijs voor bijzondere prestaties.

wederzijdse inzet met de UvA toegenomen.

Een bedrag van € 1,5 miljoen is ontvangen aan uitkeringen bij ziekte- of zwangerschapsverlof. De overschrijding van de externe inhuur wordt gecompenseerd door lagere loonkosten personeel in dienst en ontvangen uitkeringen voor ziekte- en zwangerschapsverlof.

Vergelijking realisatie 2015 ten opzichte van de realisatie 2014

De kosten inhuur derden zijn in 2015 € 1,6 miljoen hoger dan in 2014. De verrekening wederzijdse inzet met de UvA is met € 0,8 miljoen toegenomen.

Mutaties personeelsvoorziening

Vergelijking realisatie 2015 ten opzichte van de begroting 2015

De mutatie is € 4,4 miljoen hoger dan begroot. Als gevolg van het beëindigen van de activiteiten van V.O.F. CNA is een reorganisatievoorziening van € 5,8 miljoen getroffen (waarvan € 2,9 miljoen wordt doorbelast aan de UvA). In verband met de herinrichting van de ondersteunende organisatie bij domeinen en de bestuursstaf is een voorziening gevormd van € 1,7 miljoen. De voorziening voor de reorganisatie domein Economie en Management is afgenomen met € 2,3 miljoen door afloop van de reorganisatie. Per 1 augustus 2015 is – conform cao-afspraken – de regeling duurzame inzetbaarheid in werking getreden. Voor verplichtingen die hier uit voortvloeien, is een voorziening gevormd van € 0,7 miljoen. De overige personeelsvoorzieningen zijn per saldo toegenomen met € 1,5 miljoen.

Vergelijking realisatie 2015 ten opzichte van de realisatie 2014

De mutatie is € 8,4 miljoen hoger dan in 2014. De voorziening bestaat uit de componenten: voormalig personeel, jubileum, langdurig zieken, reorganisatie CNA, reorganisatie OBP Bestuursstaf en Domeinen en Reorganisatie DEM. De toename in de personeelsvoorziening is met name toe te schrijven aan de reorganisatie CNA en reorganisatie OBP Staven en Domeinen, respectievelijk zijn voor deze componenten voorzieningen gevormd. Daarentegen is de voorziening voor de reorganisatie DEM in 2015 afgelopen en heeft in 2014 een vrijval van € 0,7 miljoen plaatsgevonden.

Overige personele lasten

Overige personele lasten 2015 zijn € 0,3 miljoen hoger dan begroot en € 0,4 miljoen hoger dan vorig jaar als gevolg van betaalde afkoopsommen in verband met de reorganisatie bij het domein Economie & Management.

Afschrijvingen

Vergelijking realisatie 2015 ten opzichte van de begroting 2015

De lagere afschrijvingen zijn vooral het gevolg van de gepleegde bijzondere waardeverminderingen van de parkeergarage Kohnstammhof en Wibauthuis eind 2014.

Vergelijking realisatie 2015 ten opzichte van de realisatie 2014

De afschrijvingen 2015 zijn € 14,7 miljoen lager dan vorig jaar. Dit is

met name verklaarbaar door de bijzondere waardevermindering van de parkeergarage Kohnstammhof en Wibauthuis die in 2014 zijn gedaan, de waardevermindering van deze parkeergarages hebben tezamen een effect van € 15,5 miljoen.

Huisvestingslasten

Vergelijking realisatie 2015 ten opzichte van de begroting 2015

Huisvestingslasten zijn € 1,1 miljoen hoger dan begroot als gevolg van OZB-aanslagen over 2013 t/m 2015 voor Muller-Lulofshuis en het Wibauthuis in aanbouw.

Vergelijking realisatie 2015 ten opzichte van de realisatie 2014

In 2015 zijn de huisvestingslasten € 1,5 miljoen hoger dan vorig jaar. Het verschil is met name het gevolg van OZB-aanslagen over 2013 t/m 2015 voor Muller-Lulofshuis en het Wibauthuis in aanbouw.

Overige lasten

Vergelijking realisatie 2015 ten opzichte van de begroting 2015

De overige lasten zijn € 2,4 miljoen lager dan begroot. In belangrijke mate wordt dat veroorzaakt doordat lagere besteding ten laste van de risicomiddelen heeft plaatsgevonden.

Vergelijking realisatie 2015 ten opzichte van de realisatie 2014

De overige lasten zijn € 8,2 miljoen hoger dan vorig jaar. Dit is onder andere het gevolg van een naheffing van Stichting Pro, afwaardering ICT en verhoging activeringgrens. Daarnaast zijn externe diensten afgenomen ten behoeve van het Transitietraject en het ICT projecten portfolio. Tot slot heeft in 2014 afhandeling van oude jaren plaatsgevonden waardoor de lasten éénmalig lager zijn uitgevallen.

FINANCIËLE BATEN EN LASTEN

De realisatie verschilt in geringe mate met de begroting.

Hieronder is de financiële positie van de HvA samenvattend uiteengezet.

	2011	2012	2013	2014	2015
Solvabiliteit II	26,6%	26,7%	28,9%	31,0%	32,8%
Solvabiliteit I	25,1%	25,3%	26,2%	29,2%	29,2%
Rentabiliteit	3,8%	0,2%	2,3%	3,0%	0,3%
Liquiditeit	1,5	1,2	0,9	0,9	1,0
Rentabiliteit eigen vermogen	11,0%	0,4%	6,9%	8,7%	1,0%

FINANCIËLE POSITIE

Met ingang van 2015 wordt gebruikgemaakt van het solvabiliteit-II-percentage conform toezicht kader hoger onderwijs met daarin genoemd de signaleringgrenzen van de Inspectie van het Onderwijs. Solvabiliteit I gaat uit van eigen vermogen ten opzichte van totaal vermogen. Bij solvabiliteit II worden naast het eigen vermogen ook de voorzieningen betrokken. De solvabiliteit II is gestegen van 31,0 procent in 2014 naar 32,8 procent in 2015. De solvabiliteit is hiermee net als vorig jaar boven de signaleringgrens van 30 procent die de inspectie hanteert. De verbeterde solvabiliteit ontstaat door de stijging in de voorzieningen van € 7,9 miljoen. Voor 2016 zal de solvabiliteit II met circa 1 à 2% dalen als gevolg van onttrekkingen aan de



14 SEPTEMBER 2015

HvA-lectoren Cees Vervoorn en Marije Baart de la Faille-Deutekom zijn uitgenodigd om de Braziliaanse autoriteiten te adviseren over gehandicaptensport op een bijeenkomst van het Nederlands Consulaat in Rio de Janeiro.

reorganisatievoorzieningen. De toename in het eigen vermogen betreft het positieve resultaat van € 1,3 miljoen.

BALANS ULTIMO 2015

GECONSOLIDEERDE BALANS
(in miljoenen euro's)

ACTIVA	2015	2014
VASTE ACTIVA		
Immateriële vaste activa	5,0	2,9
Materiële vaste activa	331,2	340,0
Financiële vaste activa	4,7	1,7
	340,9	344,6
VLOTTENDE ACTIVA		
Debiteuren	28,9	27,5
Overige vorderingen	24,6	25,3
Liquide middelen	68,8	62,5
	122,3	115,3
Totaal	463,2	459,9

PASSIVA	2015	2014
Eigen vermogen	135,4	134,1
Voorzieningen	16,5	8,6
Langlopende schulden	185,4	192,2
Kortlopende schulden	125,9	125,0
Totaal	463,2	459,9

VASTE ACTIVA

Binnen de vaste activa heeft een her-rubricering van € 8,1 miljoen plaatsgevonden van immateriële vaste activa naar materiële vaste activa. De materiële vaste activa zijn afgenomen als gevolg van de reguliere afschrijvingen. Daarnaast heeft beoordeling van activa aan de hand van de waarderingsgrondslagen geleid tot afwaarderingen ten laste van de exploitatie ter hoogte van € 1,3 miljoen. Tot slot heeft een schattingswijziging plaatsgevonden voor materiële vaste activa. Het effect van deze schattingswijziging van € 0,9 miljoen is ten laste van de exploitatie gebracht. De financiële vaste activa is met € 3 miljoen toegenomen als gevolg van een vordering op de UvA in verband met de reorganisatie van CNA.

VLOTTENDE ACTIVA

De toename van vlottende activa ontstaat vooral bij de liquide middelen als gevolg van de positieve kasstroom van € 6,3 miljoen.

EIGEN VERMOGEN

Het eigen vermogen neemt toe met het resultaat uit 2015.

VOORZIENINGEN

De toename in de voorzieningen is het gevolg van de hogere voorziening voor voormalig personeel, de gevormde reorganisatievoorziening CNA, de reorganisatievoorziening herinrichting ondersteunende organisatie en de voorziening duurzame inzetbaarheid.

LANGLOPENDE SCHULDEN

Afname langlopende schulden is het gevolg van aflossingen op de langlopende leningen.



24 SEPTEMBER 2015

Margriet van Iersel van de HvA startte onlangs een promotieonderzoek naar de beeldvorming van HBO-V-studenten over de wijkverpleegkunde. Van Iersel kijkt of deze beeldvorming positiever wordt onder invloed van een nieuw curriculum.

6.2 CONTINUÏTEITSPARAGRAAF

Het instellingsplan Nieuwsgierige professionals 2015-2020 dat in 2015 is gestart, vormt de koers van de Hogeschool van Amsterdam voor de komende zes jaar en wordt gehanteerd als uitgangspunt voor de 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 huisvestingskosten, ICT-kosten en investeringen. Vervolgens worden de ramingen afgezet tegen de verwachte ontwikkeling van het totaal aantal studenten.

Voor 2016 heeft de HvA een sluitende begroting gepresenteerd, waarbinnen een ruimte van - € 8,3 miljoen voor invulling van beleidskeuzes is opgenomen. De verwachte Rijksbijdrage 2016 (€ 268,9 miljoen) is € 6,5 miljoen lager dan de Rijksbijdrage 2015 (€ 275,4 miljoen). Het verschil tussen deze twee jaren is vooral gelegen in de daling van het marktaandeel van de HvA en een lichte daling van de macrobudgetten. De gesprekken over de invulling van de beleidskeuzes worden gevoerd.

Voor kwaliteitsverbetering in het onderwijs komt mogelijk vanaf 2018 voor het hoger onderwijs € 200 miljoen vrij in het kader van het studievoorschot. Hierbij is afgesproken dat de instellingen de investeringen die zij hiervoor in 2015, 2016 en 2017 willen doen, voorfinancieren. Voor de HvA betekent dit, uitgaande van een gelijke verdeling over wo en hbo (of wetenschappelijk – en hoger beroepsonderwijs) en het circa 10 procent marktaandeel van de HvA binnen het hbo, een investering van circa € 10 miljoen per jaar. De kwaliteitsverbetering in 2015 is met name gericht op:

- Verbetering verhouding op opleidingsniveau tussen het totaal aantal fte's aan Onderwijzend Personeel (OP) (docenten) en het totaal aantal ingeschreven studenten gemeten als gemiddelde over een studiejaar.
- Investerings in (digitale en fysieke) leer- en werkomgeving voor studenten en docenten, voor living labs en ontmoetingsruimten voor bijeenkomsten met werkveld, buurt en regio Amsterdam.

Onderstaande tabellen zijn een afgeleide van de meerjarenraming zoals opgesteld bij het begrotingsproces voor 2016, waarbij de prognose 2015 is vervangen door realisatie 2015.

	IN FTE	REALISATIE	BEGROTING	MEERJARENRAMING	
		2015	2016	2017	2018
MEDEWERKERS					
Onderwijzend personeel (OP)		1.883	1.946	1.965	1.964
Ondersteunend en beheerspersoneel (OBP)		1.152	1.202	1.182	1.167
Totaal gemiddeld		3.035	3.148	3.147	3.130

De aantallen fte's in 2016 zijn een resultante van de door eenheden gemaakte beleidskeuzes. Wanneer de beleidskeuzes in 2017 en 2018 worden gecontinueerd, dan dalen de aantallen in die jaren jaarlijks met

36 fte. Tussen 2015 en 2016 is een stijging van het aantal fte's zichtbaar. Dit komt door de intensivering van het onderwijs en meer inzet op de onderzoeksportefeuille van de HvA.

	STUDENTEN	REALISATIE	BEGROTING	MEERJARENRAMING	
		2015	2016	2017	2018
Totaal gemiddeld		46.764	47.296	47.273	47.003

	REALISATIE	BEGROTING	MEERJARENRAMING	
	2015	2016	2017	2018
	IN € MLN	IN € MLN	IN € MLN	IN € MLN
Immateriële en materiële vaste activa	336,2	346,0	373,2	355,7
Financiële vaste activa	4,7	4,1	3,0	1,8
Totaal vaste activa	340,9	350,1	376,1	357,5
Vlottende activa	122,3	102,8	72,6	72,6
Totaal activa	463,2	453,0	448,7	430,1

Eigen Vermogen	135,4	135,4	135,4	135,5
Algemene reserve	131,2			
Bestemmingsreserve (publiek)	3,5			
Bestemmingsfonds (privaat)	0,7			
Voorzieningen	16,5	11,4	9,6	8,7
Langlopende schulden	185,4	178,6	162,0	155,1
Kortlopende schulden	125,9	127,6	141,7	130,8
Totaal passiva	463,2	453,0	448,7	430,1

	REALISATIE	BEGROTING	MEERJARENRAMING	
	2015	2016	2017	2018
	IN € MLN	IN € MLN	IN € MLN	IN € MLN
Rijksbijdragen	275,4	268,9	260,5	258,1
Collegegelden	88,9	89,1	91,4	91,9
Overige baten	25,9	16,9	24,0	24,0
Totale baten	390,2	375,0	375,8	373,9
Personeelskosten	272,9	278,2	271,7	270,3
Afschrijvingen	24,7	26,8	26,2	27,2
Huisvestingslasten	29,8	23,3	23,6	22,1
Overige lasten	53,2	47,0	46,6	46,2
Beleidskeuzes	0	-8,3	-7,6	-6,4
Totale lasten	380,6	367,0	360,5	359,3
Financiële baten en lasten	-8,3	-7,9	-8,3	-7,5
Bijdrage reserve Risico & Vernieuwing	0	0,0	-7,0	-7,0
Resultaat deelnemingen	0			
Resultaten	1,3	0,0	0,0	0,0

Demografische ramingen laten een stijging van het potentiële aantal studenten tot en met 2022 zien. Voor de gehele periode 2015 tot en met 2018 houdt de HvA rekening met een lichte stijging van het aantal studenten.



29 SEPTEMBER 2015

Alleen door de citylogistiek slimmer, duurzamer en schoner te maken, wordt de schaarse ruimte eerlijker verdeeld en verbetert de luchtkwaliteit. Dat betoogt Walther Ploos van Amstel, lector Citylogistiek aan de Hogeschool van Amsterdam (HvA), in zijn lectorale rede.

De HvA heeft in studiejaar 2015-2016 te maken met een afnemend aantal studenten ten opzichte van studiejaar 2014-2015. Deze ontwikkeling is ook zichtbaar in de ontwikkeling van het marktaandeel in 2015-2016, die daalt naar 10,46% (ten behoeve van Rijksbijdrage 2017). De daling in de studentaantallen sluit aan bij de eigen beleidskeuzes van de hogeschool. Decentrale selectie en selectieve invoer van numerus fixus zijn hier onderdeel van. Ook heeft de invoering van het sociale leenstelsel invloed gehad.

De formatieontwikkeling is een afgeleide van de ontwikkeling van het aantal studenten (t-2 financiering). De HvA hanteert in haar meerjarenraming een onderverdeling in OP en OBP. Vanaf 2015 omvat OP zowel onderwijs- als onderzoekend personeel. Dit is in lijn met het Instellingsplan 2015-2020 waarbij onderwijs en onderzoek als primair proces wordt aangeduid. De personeelslasten 2016-2018 dalen in lijn met de ontwikkeling van de baten. De effecten van de beleidskeuzes 2016-2018 zijn in het bovenstaande exploitatie overzicht zichtbaar gemaakt in de regel beleidskeuzes en omvat grotendeels personeelslasten.

De investeringsactiviteiten van de Amstelcampus worden in overeenstemming met de planning in de komende jaren verder gerealiseerd en dat zorgt voor een geplande stijging van de afschrijvingslasten in 2018 door de ontwikkeling van de Rhijnspoorlocatie. De huisvestingslasten dalen in 2016 vanwege het afstoten van huurpanden en de ingebruikname van het Wibauthuis.

De daling van de voorzieningen vanaf 2016 en verder betreft onttrekkingen aan de voorziening Transitie OBP Staven en Domeinen en Reorganisatie CNA.

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 blijven.

ONTWIKKELING FINANCIËLE KENGETALLEN

	IN %	REALISATIE 2015	BEGROTING 2016	MEERJARENRAMING 2017	2018
Solvabiliteit II		32,8%	32,4%	32,3%	33,5%
Solvabiliteit I		29,2%	29,9%	30,2%	31,5%
Liquiditeit		1,0	0,8	0,5	0,6
Rentabiliteit		0,3%	0,0%	0,0%	0,0%

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. Dit 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 & control-cyclus

Het doel is om risicomanagement zo veel mogelijk te borgen in de reguliere (bedrijfsvoerings)processen, en onderdeel te laten zijn van de reguliere planning & control-cyclus. Door een mechanisme van tijdig signaleren, analyseren, rapporteren, escaleren en beheersen streven we ernaar risico's tijdig in beeld te hebben en ze adequaat te beheersen. Er is hiertoe gestart met het opzetten van een *risk framework* door afdeling Audit (zie werkzaamheden Audit in paragraaf bestuurscultuur in het hoofdstuk Strategische thema's).

Conform het rapport 'Corporate Monitoring' wordt inhoud gegeven aan de consequente borging van de PDCA-cyclus op alle managementniveaus:

1. Een clustering naar hoofddoelstellingen (studiesucces, studenttevredenheid, werkveldtevredenheid en basiskwaliteit O&O) instellingsbreed en op alle niveaus (opleidingsmanagers, domeinmanagement, domeinvoorzitters, CvB) te hanteren als hoofdstructuur voor rapportage en verantwoording over onderwijs & onderzoek;
2. Uitwerking, implementatie en ontsluiting via HvA-data van een transparante en eenduidige verantwoordingslijn onderwijs en onderzoek op alle niveaus, als onderdeel van de PDCA-cyclus HvA;
3. Implementatie van de PDCA-cyclus O&O binnen de domeinen;
4. Investing in een HvA-UvA-organisatiebrede (door)ontwikkeling van de A3. Om met meer transparantie en duidelijkheid tot eenvoudige en in de P&C-cyclus verankerde jaarplannen te komen. Met als resultaat van bestuurstafel tot operationeel teammanagement meer grip op de zaak;
5. Borging van een hoogwaardige procesinrichting en kwaliteitscultuur binnen de domeinen (de zogenaamde tweede lijn) in het kader van de transitie van de stafdiensten expliciet door aandacht te geven aan de benodigde formatie en inrichting van de decentrale staven.

In 2015 is gestart met het opstellen van een integrale managementrapportage per eenheid (per kwartaal) als onderdeel van de P&C-cyclus. Deze rapportage vormt de basis voor het periodieke gesprek tussen het CvB en het management van de eenheid. De benodigde data is ontsloten door HvA-data. Voor de komende periode wordt gebruikt gemaakt van deze integrale managementrapportage en die zal, indien nodig, worden aangepast als omstandigheden daarom vragen.



7 OKTOBER 2015

Hardlopers die een app gebruiken, sporten vaker en voelen zich gezonder dan degenen die geen app gebruiken. Dat blijkt uit onderzoek van lector Marije Baart de la Faille van de HvA en Hogeschool Inholland.

TREASURY BELEID

De hogeschool heeft in het verslagjaar een zorgvuldig en behoedzaam treasurybeleid 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 van 20 november 2012. Monitoring van het treasury beleid heeft plaats gevonden via de Treasury Commissie van de instelling die in 2015 vier maal bij elkaar is geweest.

Overtollige middelen zijn in deposito's vastgezet bij het ministerie van Financiën ter optimalisatie van de renteopbrengsten. Begin 2015 bedroeg het uitstaande saldo € 44,4 miljoen die gedurende het jaar is vrijgevallen. In maart 2015 is € 28 miljoen vastgezet waardoor het saldo uitstaande deposito's ultimo 2015 € 28 miljoen bedroeg.

RISICO'S

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

In onderstaand overzicht is alvast een aantal belangrijke risico's voor de HvA geordend volgens de bovengenoemde PESTLE-methodiek. Deze methodiek brengt de omgevingsfactoren in kaart die invloed kunnen hebben op de organisatie. Een inventarisatie van de risico's vanuit Onderwijs en Onderzoek met de daarbij behorende beheersmaatregelen zijn in de tabel daaronder opgenomen. Ook vanuit de bedrijfsvoering zijn risico's en beheersmaatregelen benoemd, deze zijn opgenomen in de derde tabel.

Omgevingsafhankelijkheden van de HvA

PESTLE	RISICO'S / ONZEKERHEDEN
Politiek - lokaal	Besluitvorming van gemeente op gebied van studentenhuysvesting, positie van de gemeente t.o.v. bestaande kennisinstellingen.
Politiek - nationaal	Invoering Sociaal Leenstelsel (Wet Studievoorschot Hoger Onderwijs) voor studenten per 1 september 2015 en mogelijk nadelig effect op de instroom van studenten
Politiek / Economisch	Overheid stelt onvoldoende middelen beschikbaar om de ambities van de hogeschool te kunnen financieren
Economie - lokaal	Druk op binnenstedelijke bouwkosten
Economie - nationaal	Mogelijk ontoereikende compensatie cao hbo en inflatiecorrectie vanuit het ministerie Aanpassingen in het pensioenstelsel
Sociaal - Maatschappelijk	Vraagontwikkeling vanuit de hbo-arbeidsmarkt Demografische ontwikkelingen (regionale) studentenpopulatie Flexibilisering van het onderwijs
Economisch, Politiek	Niet in staat om alle profilerings- en prestatieafspraken te behalen
Technologie	Ontwikkelingen op het gebied van onderwijsinnovaties (MOOC's, etc)
Wetgeving	Uitvoering milieu- en veiligheidsvoorschriften door lagere overheid
Milieu	Aantrekkelijkheid van Amsterdam voor werving en behoud van topstudenten en topmedewerkers Aanscherping eisen aan gebouwen

Risico's en onzekerheden in Onderwijs en Onderzoek

RISICO'S / ONZEKERHEDEN	BELEID / BEHEERSMAATREGELEN
Reputatieschade door incidenten rondom onderwijskwaliteit en incidentgerichte onderzoeken van de Inspectie	Audit prestatieafspraken, instellingstoets
Toename van verplicht te leveren onderwijs waar geen of onvoldoende (financiële) dekking voor is	Risicomiddelen centraal opnemen in begroting
Relatieve onaantrekkelijkheid van Amsterdam als studiestad onder buitenlandse studenten	Versterking van het gebruik van het Engels, aandacht voor internationalisering als thema
Beschikbaarheid van huisvesting voor studenten en (tijdelijke) onderzoekers	Samenwerking met gemeentebestuur en investeerders
Interne financiële spanning door enerzijds onderwijs- en onderzoekambities en anderzijds teruglopende studentenaantallen en onderwijs- en onderzoekagenda.	Herziening HvA allocatiemodel
Versnippering van bestuurlijke aandacht, mede door de samenwerkingen, waardoor het lijkt alsof er geen / onvoldoende keuzes worden gemaakt.	Uitwerking van versterking bestuurskracht en medezeggenschap als strategisch thema in de nieuwe Instellingsplanperiode
Te weinig aanbod voor topstudenten en topmedewerkers	Inrichten van excellentie- en honourstrajecten voor studenten
Matige onderwijsresultaten, studenttevredenheid en imago van de HvA in verhouding tot andere hbo-onderwijsinstellingen	Voortzetting maatregelen studiesucces, leidraad Robuust en Studeerbaar onderwijs, programma Studentbetrokkenheid
Daling van instroom van studenten door wijziging studiefinanciering	Behoud van flexibele schil om het kostenniveau redelijk snel aan te kunnen passen naar gewenste niveau
Fluctuaties in onderwijsvraag per vakgebied	Aantrekkelijker maken van het aanbod voor buitenlandse studenten en bedrijven.
Niet snel genoeg reageren op wensen vanuit de arbeidsmarkt	Ontwikkeling flexibele kaders om onderwijs op maat te verzorgen
Ontwikkelingen in digitale mogelijkheden voor het aanbieden van onderwijs (MOOC's)	Voldoende IV/ICT budget in komende planperiode

Risico's en onzekerheden in middelen, huisvesting en personeel

RISICO'S / ONZEKERHEDEN	BELEID / BEHEERSMAATREGELEN
Beleidsmatige nullijn en sluipende bezuiniging op de Rijksbijdrage (mogelijke korting van de referentieraming)	Diversificatie van inkomstenbronnen
Personele kosten (cao en pensioenpremie)	Mogelijke compensatie vanuit ministerie
Kostenontwikkeling Huisvestingsplan?	HVP voortgangsrapportage per kwartaal
Dalend marktaandeel HvA (VH)	Wekelijkse monitoring aanmeldingen/instroomcijfers



9 OKTOBER 2015
Judith Kuiten-Markink van de master-opleiding Pedagogiek heeft de landelijke Kinderopvangscriptieprijs 2015 gewonnen, die in het leven is geroepen door het Kinderopvangfonds.

VERANTWOORDING PROFIELEN EN PRESTATIEAFSPRAKEN

7



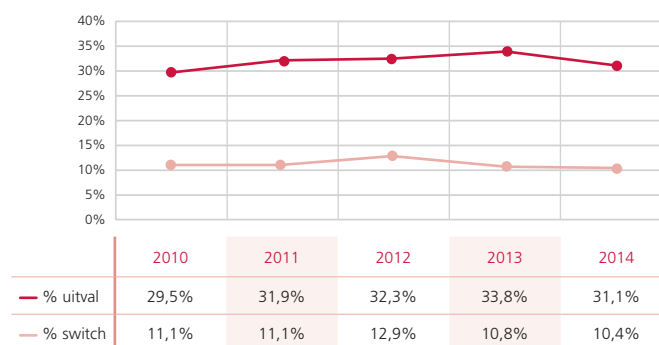
In het najaar van 2012 heeft het ministerie van OCW met vrijwel alle bekostigde hogescholen en universiteiten profiel- en prestatieafspraken gemaakt. Ook de HvA heeft afspraken gemaakt waarin is vastgelegd welke prestaties zij in de periode 2013 tot en met 2016 zal realiseren. De profiel- en prestatieafspraken 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 heeft de staatssecretaris vijf procent 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. In 2016 vindt de eindbeoordeling plaats. De eindbeoordeling betreft de gehele prestatieafspraken en gaat dus zowel over studiesucces en onderwijskwaliteit, als over de afspraken ten aanzien van de profilering van onderwijs en onderzoek, en valorisatie. Het jaarverslag 2015 is de basis voor de eindbeoordeling.

Onderstaande tabel bevat het overzicht van de behaalde prestaties op de afgesproken indicatoren waarbij per indicator de nulmeting, de realisatie in 2015 en de afspraak voor 2015 is weergegeven. Vervolgens wordt per indicator een toelichting gegeven.

UITVAL EN SWITCH

De uitval onder propedeusestudenten die zijn gestart met een voltijd bacheloropleiding is afgelopen jaar gedaald van 33,8 procent naar 31,1 procent. Deze daling volgt nadat de uitval van eerstejaars studenten vanaf 2010 (nulmeting) stapsgewijs was gestegen. De uitval ligt nog wel net boven de afspraak van 30,0 procent voor 2015, maar er is een duidelijke kentering in de goede richting. Het percentage voltijd bachelorstudenten dat switcht naar een andere opleiding binnen de HvA is het afgelopen jaar gedaald van 10,8 procent naar 10,4 procent. De afgesproken doelstelling van (maximaal) 12,0 procent (voor studiejaar 2014-2015) is ruimschoots bereikt.

UITVAL EN SWITCH



PRESTATIE-INDICATOR		NULMETING(2011)	REALISATIE (2015)	AMBITIE (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)	31,1% (C14)	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)	10,4% (C14)	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)	54,2% (C10)	60,0% (C10)
Excellentie propedeuse	Het aandeel van het totaal aantal voltijd bachelorstudenten in de propedeuse dat deelneemt aan een excellentieprogramma.	-	4,0% (C13)	5,0% (C13)
Excellentie hoofdfase	Het aandeel van het totaal aantal voltijd bachelorstudenten in de hoofdfase dat deelneemt aan een excellentieprogramma.	-	6,0% (H13)	6,0% (H13) ¹¹
Instellingstoets Kwaliteitszorg	De HvA doorloopt de Instellingstoets Kwaliteitszorg van de NVAO met succes.	n.v.t.	positief ¹²	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%	70,0%	65,0%
Docentkwaliteit (HBO5)	Het aandeel van het totaal aantal docenten met een master- en/of PhD-graad.	64,0%	75,5%	72,0%
Onderwijsintensiteit (HBO6)	Het aandeel van het totaal aantal voltijd bacheloropleidingen met tenminste twaalf geprogrammeerde contacturen (klokkuur / week, uitgaande van 42 lesweken) in het eerste jaar.	80,0%	100%	100,0%
Indirecte kosten (HBO7)	De ratio onderwijzend en onderzoekend personeel (OP) / ondersteunend beheerspersoneel (OBP) op basis van fte's.	1,55	1,66	1,66 ¹³
Kennisonwikkeling	Een toename van het totaal aantal wetenschappelijke publicaties en publicaties in vakjidschriften.	423	614	toename

¹¹ Het referentiecohort voor 2015 is aangepast in lijn met doelstelling van de prestatieafspraken en het excellentiebeleid van de HvA.

¹² De HvA heeft reeds in 2013 de Instellingstoets Kwaliteitszorg van de Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie (NVAO) met succes doorlopen.

¹³ De nulmeting (2011) en streefwaarde voor 2015 zijn aangepast conform de nieuw geïntroduceerde meetmethode. Voor een uitgebreide toelichting zie bijlage 1 (Onderwijs en onderzoek).

Om de uitval en switch onder studenten (verder) te beperken heeft de HvA aanvankelijk - in lijn met het bestaande beleid - de prestatieafspraken ingezet op meer focus aanbrengen in de studievoorzichting. In de voorlichting geeft de HvA een reëel beeld van de opleiding, het beroep en het arbeidsmarktperspectief. Andere maatregelen betroffen de verhoging van het aantal contacturen, de intensivering van de studentbegeleiding en de verbetering van de roostering en studeerbaarheid van het onderwijs. Deze maatregelen alleen bleken onvoldoende om de uitval te laten dalen.

Vanaf het moment dat dit wettelijk mogelijk was (2014) heeft de HvA de studiekeuzecheck ingevoerd als verplicht onderdeel van de aanmelding. De studiekeuzecheck, de eerste kennismaking met de opleiding voor alle aankomende eerstejaars studenten, heeft als doel een betere match te creëren tussen student en opleiding. Hiermee denkt de HvA de kans op uitval te verminderen en het studiesucces te verhogen. Het is aannemelijk dat door de HvA-brede invoering van de verplichte studiekeuzecheck - in combinatie met de eerder ingezette maatregelen - de uitval het afgelopen studiejaar is gedaald. Had de HvA deze maatregel eerder kunnen invoeren, dan was de daling van de uitval van eerstejaars eerder ingezet en had de HvA de prestatieafpraak op dit terrein hoogstwaarschijnlijk kunnen realiseren. Bij het aangaan van de prestatieafpraak heeft de HvA als voorwaarde aangegeven dat er meer wettelijke mogelijkheden moesten komen om te kunnen selecteren voor de poort.

Het beleid van de HvA dat gericht is op het verminderen van de uitval wordt voortgezet. Hierbij wordt in de komende periode specifieke aandacht besteed aan het verbeteren van de aansluiting van mbo en hbo. Zo heeft de HvA besloten tot de instelling van een lectoraat Beroepsonderwijs, dat in het bijzonder gericht is op het realiseren van een betere doorstroom in de beroepskolom vmbo-mbo-hbo. Voorts is de HvA gestart met de opzet van een Community College, dat eigenstandige Ad-opleidingen gaat aanbieden. Deze opleidingen bieden aankomende studenten de keuze om zich in te schrijven voor een 2-jarige Ad-opleiding of 4-jarige bachelor. De verwachting is dat deze keuzemogelijkheid substantieel bijdraagt aan een verhoging van het percentage mbo-studenten dat succesvol een hbo-opleiding afrondt.

In samenspraak met de andere Randstedelijke hogescholen heeft de HvA een onderzoeksteam ingesteld om de ontwikkelingen op het gebied van studiesucces te begrijpen en te verklaren, maar ook om te leren van elkaars interventies. Het G5-onderzoeksteam heeft in 2015 het rapport Studiesucces in de G5 gepubliceerd. Uit het onderzoek komt naar voren dat op de Randstadhogescholen dezelfde factoren een rol spelen bij studiesucces als bij andere hogescholen, maar dat er wel sprake is van een zogenaamd Randstadeffect. Dit effect houdt in dat factoren die negatief samenhangen met studiesucces vaker voorkomen bij de G5-hogescholen.

Wat betreft 'uitval en switch' is uit de onderzoeken naar voren gekomen dat het aantal studenten dat overstapt van de ene naar de andere G5-hogeschool hoger is dan bij de overige hogescholen. Veel van deze studenten die in het kader van de prestatieafspraken als uitvallers

worden aangemerkt, halen bij de andere hogeschool hun diploma. Ook in de hoofdfase zijn er bij de G5 naar verhouding veel studenten die overstappen naar een andere G5-hogeschool en hun studieloopbaan daar veelal succesvol voortzetten. Deze overstap (met positief resultaat) van studenten in de hoofdfase heeft een negatieve invloed op het bachelorrendement.

BACHELORRENDEMENT

Het bachelorrendement is afgelopen jaar voor het eerst gestegen van 52,7 procent (cohort 2009) naar 54,2 procent (cohort 2010); dit betekent dat de jarenlange neerwaartse trend is omgezet in een stijging. Het gerealiseerde bachelorrendement is nog wel lager dan de afgesproken doelstelling van 60,0 procent (cohort 2010).

BACHELORRENDEMENT NA 5 JAAR



	2005	2006	2007	2008	2009	2010
— % diploma na 5 jr	61,5%	58,9%	56,0%	54,2%	52,7%	54,2%

De verwachting is dat de stijging van het afgelopen jaar zal worden voortgezet. Een aanwijzing hiervoor zijn de resultaten van de studenten uit het cohort 2011. Het percentage studenten van cohort 2011 dat in nominaal tempo de opleiding heeft afgerond, is in vergelijking met de studenten van het cohort 2010 gestegen met 3,0 procent: van 30,2 procent (cohort 2010) naar 33,2 procent (cohort 2011) (bron: 1CHO). Dit betekent dat er bij de HvA naar verwachting sprake is van een trendbreuk wat betreft het bachelorrendement. In die zin komt de afronding van de prestatieafspraken voor de HvA te vroeg.

In 2012 heeft de HvA er voor gekozen om de oriënterende en selecterende functie van de propedeuse verder te versterken door de BSA-norm te verhogen van 40 naar 50 ec. Het doel was het studiegedrag van studenten in de propedeuse te stimuleren, zodat studenten met minder studieachterstand aan de hoofdfase konden beginnen.

In de periode van de prestatieafspraken heeft de HvA – evenals andere hogescholen – bijzondere aandacht besteed aan het borgen en waar nodig verhogen van het eindniveau van opleidingen. Uit de resultaten van accreditaties blijkt dat de HvA hierin succesvol is. Afgelopen jaren hebben de opleidingen in dit verband veel geïnvesteerd in doorlopende onderzoekslijnen. Hiermee leggen opleidingen een steviger basis om het eindniveau verder te versterken en studenten eerder voor te bereiden op



8 OKTOBER 2015

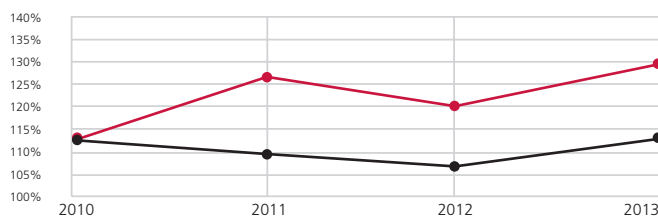
Locoburgemeester Pieter Litjens heeft op donderdag 8 oktober samen met Mirtje Wibaut, de achterachterkleindochter van oud-wethouder Floor Wibaut het nieuwe Wibauthuis geopend.

het toepassen van onderzoeksvaardigheden in hun afstudeeropdracht. Studenten lopen hierdoor in de eindfase van hun studie minder vertraging op. In lijn met de prestatieafspraken zijn lectoren betrokken bij het onderwijs, de curriculumontwikkeling en innovatie. Ook zijn steeds meer docenten betrokken bij onderzoek. In 2015 heeft de HvA het functiehuis voor docenten en onderzoekers herijkt en meer verbinding gelegd tussen onderzoek en onderwijs. Zo is onderzoek als primair proces opgenomen in de nieuwe OP-profielen.

Op basis van wat bekend is uit onderzoek, ervaringen en inzichten binnen de HvA, is in het kader van het programma Slim (2013) een leidraad voor docententeams opgesteld met ontwerpcriteria voor 'robuust en studeerbaar onderwijs'. De ontwerpcriteria zijn afgeleid uit onderzoek en ervaringen van de HvA en andere hbo-instellingen. Ze vormen een samenhangend pakket waarbij inhoud en organisatie van het onderwijs als één integraal geheel worden gezien. Het doel van het integraal toepassen van de ontwerpcriteria is uiteindelijk om beter studeerbare onderwijsprogramma's vorm te geven die leiden tot een hogere studenten- (en medewerkers-) tevredenheid over de structuur en inrichting van het onderwijs, de toetsing en de begeleiding. Een grotere tevredenheid over deze onderwerpen zal bijdragen aan het verhogen van het studiesucces. Alle opleidingen van de HvA hebben de opdracht gekregen hun opleidingsprogramma's op basis van deze ontwerpcriteria binnen een periode van accreditatie (maximaal 6 jaar) te herzien.

De prestatieafspraken over het bachelorrendement gaat over de studenten die in 2010 bij de HvA zijn gestart. Vanaf 2010 is de instroom van studenten bij de HvA een aantal jaren zeer sterk gegroeid, mede onder invloed van de problematiek bij Hogeschool Inholland. Uit onderstaande grafiek blijkt een stijging van ruim 20 procent in de periode 2010-2013 (bron 1CHO, feiten en cijfers VH).

INSTROOM



INSTROOM JAAR	— LANDELIJK	— HvA
2010	110%	112%
2011	125%	108%
2012	120%	106%
2013	129%	112%

Deze sterke stijging heeft achteraf gezien een grotere impact gehad op de beleidsagenda en daarmee beoogde resultaten van de HvA, dan aanvankelijk werd gedacht. De naar verhouding te sterk stijgende instroom van studenten is destijds wel besproken met OCW, maar op het moment dat de prestatieafspraken zijn gemaakt, is deze onvoorziene ontwikkeling door beide partijen onvoldoende meegewogen.

De eerstejaars studenten van 2010 waarover in 2012 afspraken zijn gemaakt, waren op het moment van 'ondertekenen' al ruim twee jaar bezig met de opleiding. Van de maatregelen die door de HvA – en landelijk – zijn genomen hebben deze studenten onvoldoende profijt kunnen hebben. Bovendien hebben deze studenten gestudeerd in een periode waarin sprake was van onvoorziene omstandigheden. De keuze om afspraken over het bachelorrendement van het cohort 2012 te maken lag destijds wellicht voor de hand – er was immers geen alternatief – maar is achteraf gezien inhoudelijk niet goed te verantwoorden.

EXCELLENTIE IN PROPEDEUSE EN HOOFDFASE

De deelname aan excellentieprogramma's is in de propedeuse 4 procent (cohort 2013) en in de hoofdfase 6 procent (hoofdfase cohort 2013). Dit betekent dat de doelstellingen gedeeltelijk zijn behaald; voor de propedeuse was 5 procent afgesproken voor de hoofdfase de behaalde 6 procent.

Wat betreft de deelname van studenten aan excellentieprogramma's in de propedeuse speelt een rol dat studenten steeds meer druk voelen van de verhoogde BSA-norm. Hierdoor is er concurrentie tussen het volgen van het reguliere programma en het extra-curriculaire SE-programma.

De HvA is in 2009 gestart met het Sirius-programma, eind 2014 is het programma afgesloten. In 2014 is de hogeschool voor de vierde keer bezocht door een onafhankelijke auditcommissie om de voortgang van de uitvoering van het programma te bespreken. De auditcommissie heeft op basis van de rapportage van de HvA en het auditbezoek geconcludeerd dat de hogeschool in het kader van het Sirius-programma een aanpak heeft ontwikkeld waarmee de ambities grotendeels zijn waargemaakt. De commissie adviseert de HvA om goed geregisseerd te blijven werken aan het excellentieonderwijs en vast te houden aan al het goede dat is gerealiseerd. In lijn met dit advies is in 2015 het programma 'verduurzamen bijzondere programma's' gestart en zijn in het kader van convenanten die het CvB met de voorzitters van de domeinen heeft gesloten afspraken gemaakt over de deelname aan het excellentieprogramma met de HvA-brede ambitie dat in 2020 9 procent van de studenten tijdens hun hoofdfase deelnemen aan een excellentieprogramma.

INSTELLINGSTOETS KWALITEITZORG

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 voldoende interne kwaliteitscontrole plaatsvindt. De NVAO heeft een aantal aanbevelingen gedaan waarmee de HvA in de afgelopen periode aan de slag is gegaan.

STUDENTENORDEEL

Het ongewogen aandeel respondenten (voltijd bachelorstudenten) van de HvA dat een 4 (tevreden) of 5 (zeer tevreden) scoort op de vraag



22 OKTOBER 2015

Studenten van de opleiding Engineering, Design & Innovation hebben een zelfsturende drijfvoelnisboot ontwikkeld voor Waternet.

'Hoe tevreden ben je over je studie in het algemeen?' uit de Nationale Studenten Enquête (NSE) 2015 is 70,7 procent. Hiermee heeft de HvA de doelstelling die in het kader van de prestatieafspraken is afgesproken (65 procent) ruimschoots gehaald.

PERCENTAGE (ZEER) TEVREDEN STUDENTEN

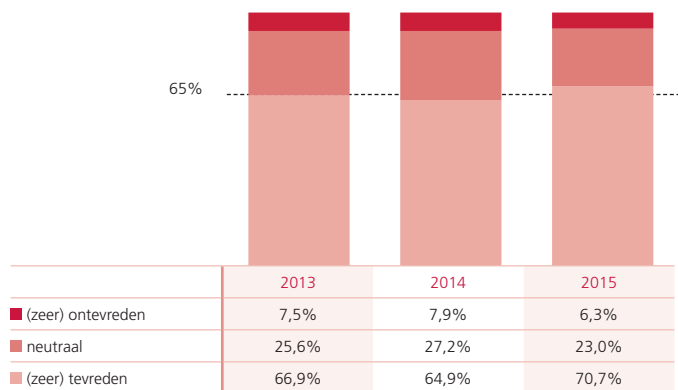
	2013	2014	2015
Gewogen	66,6%	64,5%	70,0%
Ongewogen	66,9%	64,9%	70,7%

Percentage studenten dat in de NSE 2015 heeft aangegeven zeer tevreden (score 5) of tevreden (score 4) te zijn over 'de studie in het algemeen'. De gewogen resultaten zijn gewogen op basis van de landelijke hbo-gegevens op het niveau van Croho, Brin en Locatie.

In de kwaliteitszorg van de HvA staan naast het studiesucces van studenten, de tevredenheid van studenten, alumni en werkveld centraal. Bij het aangaan van de prestatieafspraken was de verwachting dat de tevredenheid van studenten de eerste jaren nog gehandhaafd zou blijven en pas op langere termijn zou gaan stijgen. De stijging in de tevredenheid van de studenten is al het afgelopen jaar te zien.

Onderstaande grafiek is een weergave van de procentuele verdeling van het aantal respondenten uitgesplitst naar de categorieën ontevreden, neutraal en tevreden¹⁴ in de afgelopen drie jaar.

ALGEMENE TEVREDENHEID (ONGEWOGEN)



Procentuele verdeling van het aantal respondenten (ongewogen) uitgesplitst naar de categorieën (zeer) ontevreden (score 1 of 2), neutraal (score 3) en (zeer) tevreden (score 4 en 5). Bron: NSE 2015.

In het algemeen kan worden gesteld dat de HvA goed scoort op voor studenten belangrijke thema's uit de NSE, zoals 'Inhoud', 'Docenten' en 'Toetsen en beoordeling'. Over de thema's 'Studierooster' en 'Studiefaciliteiten' zijn studenten van de HvA minder tevreden. Afgelopen jaren zijn op deze thema's concrete verbeteringen gerealiseerd. Zo zijn er binnen het project Roostering (dat onderdeel uitmaakte van het programma Slank) gezamenlijke, hogeschoolbrede uitgangspunten afgesproken. Die

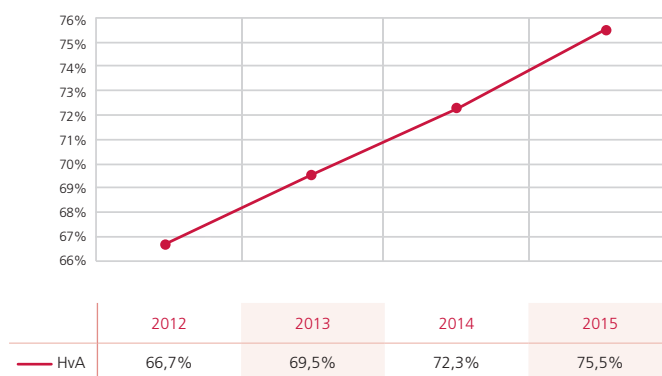
moeten ertoe leiden dat de ervaren problemen met de roostering binnen de opleidingen afnemen. Verder zijn steeds meer opleidingen van de HvA op de Amstelcampus gehuisvest en profiteren steeds meer studenten van de uitstekende voorzieningen in deze gebouwen. In september 2015 zijn opleidingen van het domein Economie en Management (voorheen Wenckebachweg) en het domein Maatschappij en Recht (voorheen Jan Bommerhuis) naar de Amstelcampus verhuisd.

DOCENTKWALITEIT

Het percentage docenten met een masterdiploma is verder toegenomen tot 75,5 procent. Hiermee is de afgesproken ambitie in het kader van de prestatieafspraken (72 procent) behaald.

Bij het aangaan van de prestatieafspraken heeft de HvA benadrukt het belangrijk te vinden dat docenten een niveau hoger zijn opgeleid dat het niveau waarvoor zij studenten opleiden. De HvA blijft in lijn met de prestatieafspraken ook de komende jaren actief inzetten op een verdere verhoging van de docentkwaliteit. In het nieuwe instellingsplan is de doelstelling voor 2020 gesteld op 85 procent docenten met een masterdiploma. Daarnaast is in het nieuwe instellingsplan opgenomen dat iedere docent jaarlijks aan na- of bijscholing doet. Voor docenten die in dienst zijn en geen masterdiploma hebben, geldt een scholingsbeleid. Het professionaliseringsplan dat in 2013 is opgesteld, voorziet hierin met richtlijnen en kaders. In het HvA-beleidskader 'Aanname en docentkwaliteit' is bepaald dat docenten die in vaste dienst treden in het bezit moeten zijn van een masterdiploma (hbo- of wo-master).

DOCENTKWALITEIT



Onderwijsintensiteit

Bij het aangaan van de prestatieafspraken heeft de HvA het belang van het verhogen van het aantal contacturen benadrukt, met het oog op het verbeteren van het studiesucces. Afgesproken is dat in 2015 alle voltijd bacheloropleidingen in het eerste jaar tenminste twaalf geprogrammeerde contacturen hebben. In de convenanten die het CvB destijds met de domeinvoorzitters had afgesloten was deze indicator ook al opgenomen. Een bijzondere uitdaging bij het aantal contacturen is het eenduidig administreren ervan. Pas met ingang van het studiejaar 2015-2016 is het aantal geprogrammeerde contacturen per studieonderdeel in alle studiegidsen opgenomen.



2 NOVEMBER 2015

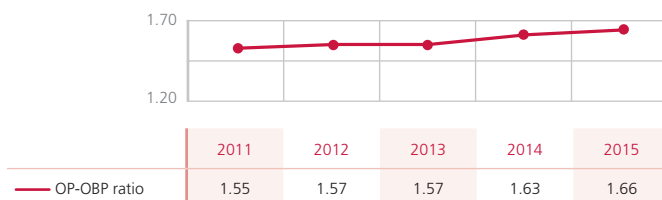
Student Product Design Victor Verhulst won de Maritime Designer Award 2015 voor zijn 'onderwaterlounge' voor luxe jachten die hij heeft ontworpen in het kader van zijn afstudeerproject bij De Voogt Naval Architects. Hij studeerde af met een negen.

INDIRECTE KOSTEN

De OP-OBP-ratio is het afgelopen jaar gestegen van 1,63 (2014) naar 1,66 (2015). Hiermee heeft de HvA de prestatieafspraken (1,66) behaald. Bij de toelichting op de prestatieafspraken over de indirecte kosten heeft de HvA aangegeven dat er op dit onderwerp traditioneel strak beleid wordt gevoerd. Dit werd ingeleid aan de hand van de vraag: hoeveel euro wordt er uitgegeven aan andere dingen dan 'de docent voor de klas'? De afgelopen jaren hebben de verschillende maatregelen het beoogde effect gehad. Voorbeelden van maatregelen zijn: het gestaag toewerken naar een efficiëntere inrichting van de ondersteunende organisatie, het creëren van meer massa in onderzoek en de invoering van de 1:25 docent-studentratio.

Uit onderstaande grafiek blijkt de stapsgewijze stijging van de OP-OBP-ratio gedurende de periode van de prestatieafspraken.

OP-OBP-RATIO



ONDERWIJSDIFFERENTIATIE

In het kader van de profiel- en prestatieafspraken heeft de HvA een beroep gedaan op de selectieve middelen om (selectieve) driejarige trajecten voor VWO's te ontwikkelen en in te voeren. Voor de interne verdeling van de beschikbare selectieve middelen is een procedure vastgesteld. Domeinen die in aanmerking wilden komen voor een bijdrage uit de selectieve middelen voor vwo-trajecten, konden een plan van aanpak indienen. Een daartoe ingestelde beoordelingscommissie beoordeelde de plannen aan de hand van vooraf opgestelde criteria. 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 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 onderwijstdifferentiatie te vergroten. De HvA heeft inmiddels twaalf driejarige trajecten voor vwo's.

ONDERZOEK EN VALORISATIE

Algemeen

Onderzoek moet een bijdrage leveren aan de kwaliteitsverbetering van het onderwijs. Om die impuls te kunnen leveren moeten de onderzoeksprogramma's van goede kwaliteit zijn. In de profiel- en prestatieafspraken streeft de HvA ernaar in 2015 herkend te worden als een kennisinstelling waar goed onderzoek wordt verricht en waar relevante kennis wordt ontwikkeld en gedeeld.

Dit streven is vertaald in de prestatieafspraken: HvA-breed neemt het aantal (peer-reviewed Engelstalige) wetenschappelijke publicaties, publicaties in vaktijdschriften en het aantal octrooien toe. Gemeten op 31 december 2015.

Deze afspraak realiseert de HvA ruimschoots: waar dit aantal bij de nulmeting nog op 423 (2011) lag, is dat inmiddels uitgegroeid tot 614 (2015). Het betreft hier 312 professionele en 302 wetenschappelijke publicaties. De toename van het aantal publicaties is een direct gevolg van de toegenomen focus op onderzoek binnen de HvA en de daaraan gerelateerde toename van het aantal lectoren en onderzoekers.

AANTAL PUBLICATIES (INCLUSIEF OCTROOIEN) VAN 2011 - 2015

	2011	2012	2013	2014	2015
Wetenschappelijke publicaties	205	226	246	296	302
Professionele publicaties	218	258	250	328	312
Totaal	423	484	496	624	614

SPEERPUNTEN

De HvA heeft met de minister afgesproken zich met vier thema's binnen de grootstedelijke context te profileren. De gekozen thema's zijn afgeleid van de speerpunten van de HvA en bevatten bewezen kwalitatief sterke opleidingen en onderzoeksprojecten. Verder sluiten zij aan bij het landelijk topsectorenbeleid en bij de clusters van de Amsterdam Economic Board.

Het gaat om:

- Creatieve Industrie (inmiddels Amsterdam Creative Industries)
- Logistiek & Aviation (inmiddels Urban Technology)
- Urban Vitality
- Urban Management

14 Score (zeer) ontevreden: 1 en 2; score neutraal: 3; en score (zeer) tevreden: 4 en 5.

Aan twee van deze thema's, Amsterdam Creative Industries en Urban Technology, zijn middelen toegekend om zich te ontwikkelen als Centre of Expertise. In de onderstaande paragrafen wordt de ontwikkeling van de vier thema's, die in de HvA bekend staan als speerpunten, en van de twee Centres of Expertise, in de periode 2012–2015 toegelicht.

Speerpunten HvA

In 2013 heeft het CvB middelen toegekend aan elk van de vier speerpuntprogramma's (zie tabel toekenning middelen speerpuntprogramma's). Hiervoor heeft het CvB advies gevraagd aan een externe commissie van deskundigen onder leiding van prof. dr. P.G.M. Apers die alle speerpuntprogramma's heeft beoordeeld op zes criteria: (1) visie, (2) strategie, (3) netwerk, (4) inhoud, (5) governance, (6) funding strategie en programmamanagement.

Daarbij is de afspraak gemaakt dat de speerpuntprogramma's:

- een meerjarenplanning maken ten aanzien van het monitoren van de voortgang en de investeringen;
- een financiële en personele meerjarenbegroting maken;
- een set van key performance indicatoren opstellen;
- een governance structuur inrichten.

Op basis hiervan wijst het College van Bestuur jaarlijks de middelen toe. Inmiddels maakt de financiering van de speerpunten deel uit van de reguliere planning-en-control-cyclus in de HvA.

Ten aanzien van het speerpuntprogramma Logistiek & Aviation adviseerde de commissie-Apers specifiek de krachten op het gebied van Logistiek & Aviation verder te bundelen met een gedeelde visie, onderzoeksvraagstelling en gezamenlijke resultaten. Dit om versnippering van middelen te voorkomen en meer verzekerd te zijn van focus en massa. In de loop van 2014 is hiermee gestart en dat heeft geleid tot een multidisciplinair onderzoeksprogramma met concrete onderzoeksprojecten en –doelstellingen. Vanaf 1 januari 2015 is het speerpunt verder gegaan onder de naam Urban Technology.

TOEKENNING MIDDELEN SPEERPUNTPROGRAMMA'S (BEDRAGEN X €1000)

SPEERPUNT	2013	2014	2015	2016
Urban Management	€ 290	€ 450	€ 625	€ 625
Urban Vitality	€ 290	€ 450	€ 625	€ 625
Creatieve Industrie (Amsterdam Creative Industries)	€ 290	€ 450	€ 625	€ 625
Logistiek & Aviation (Urban Technology)	€ 290	€ 450	€ 625	€ 625

In 2014 zijn de speerpunten in de midterm review beoordeeld door de Reviewcommissie. Deze constateerde dat de Hogeschool van Amsterdam voortgang heeft geboekt met het realiseren van haar ambities die tot doel hebben de zwaartepuntvorming te versterken. Daarbij is het de Reviewcommissie opgevallen dat de keuze voor vier speerpuntprogramma's tot een duidelijke focus heeft geleid. Ook wordt in de speerpuntprogramma's gericht geïnvesteerd. De verdere ontwikkeling en uitbreiding van de labs, waar onderzoek en onderwijs in nauwe samenhang plaatsvinden, spelen hierbij een belangrijke rol.



19 NOVEMBER 2015

Vijf docenten van de Hogeschool van Amsterdam kregen een beurs voor hun onderzoek van het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap tijdens een feestelijke ceremonie op de HvA. In totaal kregen 31 onderzoekers een beurs.

De aansluiting bij de regio vertoont, mede hierdoor, een positieve ontwikkeling, getuige onder andere de relatie met de Amsterdam Economic Board, de positie van de labs in stad en regio, en de BOOT-projecten (Buurtwinkels voor Onderwijs, Onderzoek en Talentontwikkeling).

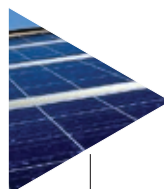
De positieve ontwikkeling ten aanzien van labs wordt ook gezien door de externe evaluatiecommissie onder leiding van prof. dr. P. Meurs in 2015: 'Er zijn op de HvA veel labs waar onderzoek en ontwerp plaatsvindt. Die labs bevinden zich vaak binnen de onderwijslocaties, maar daarnaast zijn er ook living-, en fieldlabs: 'live' onderzoeksomgevingen waar veel data worden verzameld'. Zowel binnen de kenniscentra als binnen de speerpunten worden labs gezien als een veelbelovend concept voor een succesvolle verbinding van onderwijs, onderzoek en vragen uit de beroepspraktijk in de regio Amsterdam.

SPEERPUNTLABS

LAB	SPEERPUNT
Fieldlabs: Oost, Zuidoost en Nieuw West	Urban Management
Urban lab: Innovatielab Het Software Energy Footprint (SEF)-lab Het BIM-lab Het Capacity Lab Het Amsterdam Sensor Lab	Urban Technology
Entrepreneurial Labs in ontwikkeling	Ondernemerschap
Amstelhuis	Urban Vitality
Digital life lab	Amsterdam Creative Industries (Network)
Medialab	
Event lab	
Fashion technology lab	
Heritage lab	
Publishing lab	
Interaction & games lab	
Citizen datalab	

Met het onderzoek in de speerpunten profileert de HvA zich verder in de komende periode. Op deze manier onderscheidt de HvA zich van andere instellingen voor hoger onderwijs in den lande en wordt de positie van de HvA voor de beroepspraktijk en andere regionale partners zichtbaarder. Speerpunten zijn gericht op het oplossen van maatschappelijke en grootstedelijke vraagstukken. Ze zijn vanuit dat perspectief multidisciplinair van aard en domeinoverstijgend. Bij het bepalen van de onderwerpen werkt de HvA nauw samen met het Amsterdamse bedrijfsleven (onder andere via de Amsterdam Economic Board), maatschappelijke instellingen en de andere kennisinstellingen binnen de Amsterdam Academic Alliance (AAA). Deze speerpunten worden 'gevoed' vanuit de facultaire kenniscentra met kwalitatief sterke lectoraten, zie tabel 'participatie lectoren vanuit de kenniscentra in de speerpunten' voor een overzicht).

Naast de vier speerpunten zijn er nog twee andere thema's waarop de HvA zich focust. Het betreft *Urban Education* en *Ondernemerschap*.



3 DECEMBER 2015

De HvA en de UvA kondigen aan 2500 zonnepanelen te gaan plaatsen op daken van vijf gebouwen.

PARTICIPATIE LECTOREN VANUIT DE KENNISCENTRA IN DE SPEERPUNTEN

DOMEIN	LECTORAAT	LECTOR - GROEPSLEIDER	SPEERPUNTEN			FOCUSTHEMA'S		
			URBAN VITALITY	URBAN TECHNOLOGY	URBAN MANAGEMENT	AMSTERDAM CREATIVE INDUSTRIES	URBAN EDUCATION	ONDERNEMERSCHAP
Bewegen, Sport en Voeding	Topsport en onderwijs	dr. Cees Vervoorn	x					
	Bewegingswetenschappen	dr. Huub Toussaint	x				x	
	Sportzorg	dr. Janine Stubbe	x					
	Kracht van Sport	dr. Marije Baart de Faille-Deutekom	x					
	Gewichtsmanagement	dr. Peter Weijs	x				x	
	Omgeving en gezondheid i.o	dr. Lea den Broeder	x		x			
Economie en Management	Gedifferentieerd HRM	dr. Martha Meerman			x			x
	Amsterdamse kenniseconomie	dr. Willem van Winden			x			x
	Online ondernemen	dr. Jesse Weltevreden						x
	Corporate governance	dr. Frank Jan de Graaf			x	x		x
Gezondheid	Integratie van psychiatrische en somatische zorg	dr. Corine Latour	x					
	Oefentherapie	dr. Bart Visser	x					
	Patiënten met complexe zorgproblematiek	prof.dr. Raoul Engelbert	x					
	Ergotherapie - participatie en omgeving	dr. Margo van Hartingsveld	x					
	Transmurale ouderenzorg	dr. Bianca Buurman	x					
Maatschappij en Recht	Kwaliteit en effectiviteit in de zorg voor de jeugd	dr. Leonieke Boendermaker	x				x	
	Community care	dr. ir. Rick Kwekkeboom	x					
	Management van cultuurverandering	dr. Alex Straathof			x			
	Armoede en participatie	dr. Roeland van Geuns			x			
	Youth Spot	dr. Judith Metz	x		x		x	
	Outreaching werken en innoveren	dr. Martin Stam	x		x			
	Culturele en sociale dynamiek	dr. Eltje Bos	x		x			x
	Coördinatie grootstedelijke vraagstukken	dr. Stan Majoor			x			
Digitale media en Creatieve Industrie	Netwerkcultuur	dr. Geert Lovink				x		
	Digital Life	prof.dr. Ben Kröse	x		x	x		
	E-discovery	dr. Hans Henseler				x		
	Play and Civic Media	prof.dr. Ben A.M. Schouten				x		
	Crossmedia	dr. Harry M.M. van Vliet				x		x
	Fashion Technology & Research	prof.dr. Hein Daanen				x		
Onderwijs en Opvoeding	Leren en innoveren	dr. Marco Snoek					x	
	De pedagogische functie van onderwijs en opvoeding	prof.dr. Ruben Fukkink			x		x	
	Wetenschap en techniekonderwijs	dr. Ed van den Berg					x	
	Maatwerk in leren en instructie	prof.dr. Ron Oostdam					x	
	Didactiek van de maatschappijvakken	dr. Arie Wilschut					x	
	Lectoraat beroepsonderwijs	dr. Louise Efficers					x	
Techniek	Logistiek	dr. Dick van Damme		x				
	Technisch innoveren en ondernemen	ir. I.F. Inge Oskam		x				x
	Water in en om de stad	dr. Jeroen Kluck		x	x			
	Bouwtransformatie	dr. Frank Suurenbroek		x	x			
	City Logistics	jhr. dr. Walther Ploos van Amstel		x		x		
	Energie en innovatie	dr. Robert van den Hoed		x		x		

In de huidige instellingsplanperiode (2015-2020) worden de onderzoeksprogramma's voor kenniscentra en de doorwerking ervan in de onderzoeksspeerpunten van de HvA verder uitgewerkt en verduurzaamd. De landelijke kaders voor de Centres of Expertise zijn richtinggevend voor de verduurzaming van de speerpunten. Dit impliceert dat in een periode van vijf jaar wordt toegewerkt naar een stabiel lopend programma, gebaseerd op cofinanciering en publiek-private financiering. Als ambitie is geformuleerd dat de verdien capaciteit van de speerpuntprogramma's in 2020 minimaal 25 procent bedraagt.

In 2016 worden opnieuw meerjarige afspraken gemaakt over de verdere ontwikkeling en koers van de speerpunten op basis van een evaluatie in juni 2016. De evaluatie vindt wederom plaats onder leiding van prof. dr. P.G.M. Apers.

CENTRES OF EXPERTISE

De HvA ontving in 2012 middelen voor twee Centres of Expertise. Een Centre of Expertise (CoE) op het gebied van Creatieve Industrie om haar onderwijs en onderzoek verder uit te bouwen naar de doelstellingen van de topsector Creatieve Industrie, het topsector dwarsverband ICT en naar de grand challenges uit het Horizon 2020 programma. Het CoE Creatieve Industrie is een samenwerking van HvA, InHolland en Amsterdamse Hogeschool voor de Kunsten.

Het Centre of Expertise Logistiek, een samenwerking van zes hogescholen, NHTV (Breda), Fontys (Venlo), Hogeschool Rotterdam, Windesheim (Zwolle), Hogeschool Arnhem Nijmegen en Hogeschool van Amsterdam, heeft de ambitie gezamenlijk de hbo-kennisinfrastructuur te vormen voor de topsector Logistiek. Het Centre of Expertise Logistiek sluit aan bij de ontwikkelingen binnen de sector in samenwerking met de topsector Logistiek, het platform kennisakkoord Logistiek en het kennisinstituut Dinalog.

Bij toekenning van de middelen voor de Centres of Expertise adviseert de Reviewcommissie in 2013 te laten beoordelen of er voldoende voortgang is geboekt ten aanzien van de uitwerking conform de voorwaarden in het beoordelingskader en of nieuwe activiteiten zijn ontplooid dan wel lopende activiteiten verder zijn gebracht. Op basis van een voortgangsrapportage en een gesprek met beide centres adviseerde de Reviewcommissie de minister opnieuw positief over beide centres. De centres zijn beoordeeld op de inhoudelijke zwaartepuntvorming rond onderwijs en onderzoek en de cofinanciering uit duurzame publiek-private (-publieke) samenwerking. De commissie heeft beide centres ontwikkelpunten meegegeven om in 2014 de vereiste solide basis te realiseren die vertrouwen biedt voor een financieel en inhoudelijk duurzame publiek-private (-publiek) samenwerking.

In de midterm review in 2014 constateerde de Reviewcommissie Hoger Onderwijs en Onderzoek dat het CoE Creatieve Industrie, inmiddels bekend als Amsterdam Creative Industries Network (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 en verder.

Over het Centre of Expertise Logistiek ofwel Kennis Distributiecentrum Logistiek, oordeelde de Reviewcommissie dat het zich geprofileerd heeft als een koepelorganisatie die regio's verbindt, stimuleert en taakverdeling regisseert. De zes betrokken hogescholen werken samen met ondernemersorganisatie EVO en Transport en Logistiek Nederland (TLN) aan praktijkgericht onderzoek om het onderwijs vanuit regionale hekenbaarheid 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.

Meer informatie over de stand van zaken van de Centres of Expertise en de verdere ontwikkeling ervan wordt in een voortgangsrapportage voor 1 mei 2016 aangeleverd bij de Reviewcommissie als input voor het eindreview-gesprek met de Reviewcommissie.



10 DECEMBER 2015

Mano Bouzamour was de de schrijver van het uiterst moeilijke Groot UvA-HvA-dictiee 2015.



13 DECEMBER 2015

De Minnaertprijs is toegekend aan HvA-lector Ed van den Berg tijdens de jaarlijkse conferentie van de Stichting Werkgroep Natuurkunde Didactiek (WND).

BIJLAGE 1

ONDERWIJS EN ONDERZOEK



OPLEIDINGSAANBOD

Opleidingsaanbod

(peildatum 1 maart 2016)

Aanbod van opleidingen dat geregistreerd is in het Centraal Register Opleidingen Hoger Onderwijs (CROHO)^{15/16/17}

ISAT	NAAM OPLEIDING	ONDERWIJSVORM	TAAL
Domein Bewegen, Sport en Voeding			
35025	B Opleiding tot leraar voortgezet onderwijs van de eerste graad in Lichamelijke Opvoeding B Teacher Education in Physical Education	voltijd	NL
34599	B Sport, Management en Ondernemen B Sports, Management & Business	voltijd	NL / EN
34579	B Voeding en Diëtetiek B Nutrition and Dietetics	voltijd	NL
Domein Digitale Media en Creatieve Industrie			
39118	B Business IT & Management ¹⁸ B Business IT & Management	(voltijd) / (deeltijd) / (duaal)	NL
34405	B Communicatie B Communication	voltijd / deeltijd / (duaal)	NL
34092	B Communication and Multimedia Design B Communication & Multimedia Design		NL
30037	B Fashion & Textile Technologies B Fashion and Textile Technologies	voltijd	NL / EN
30020	B HBO ICT -	voltijd / deeltijd	NL
34479	B Informatica ¹⁹ B Information Technology	(voltijd) / (deeltijd)	NL
34105	B Media, Informatie en Communicatie B Media, Information & Communication	voltijd / deeltijd	NL
34254	B Technische Commerciële Confectiekunde ²⁰ B Fashion and Technology	(voltijd)	NL
34475	B Technische Informatica ²¹ B Computer Science	voltijd	NL
Domein Economie en Management			
80008	Ad Accountancy -	(duaal)	NL
80093	Ad Financial Services Management Ad Financial Services Management	(deeltijd)	NL
34406	B Accountancy B Accountancy	voltijd / (duaal)	NL
34401	B Bedrijfseconomie B Finance and Control	voltijd / deeltijd / (duaal)	NL
34139	B Bedrijfskunde MER B Business Management Studies	voltijd / deeltijd / (duaal)	NL
34402	B Commerciële Economie B Marketing	voltijd / deeltijd / (duaal)	NL
34414	B Financial Services Management B Financial Services Management	voltijd / deeltijd	NL
34140	B Fiscaal Recht en Economie B Tax Law and Economics	voltijd	NL
34609	B Human Resource Management B Human Resource Management	voltijd / deeltijd	NL
34407	B International Business and Languages B International Business and Languages	voltijd	EN
34936	B International Business and Management Studies B International Business and Management Studies	voltijd / deeltijd	EN
34041	B Trade Management gericht op Azië B Trade Management for Asia	(voltijd)	EN

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

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

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

18 B Business IT & Management is per 1 september 2015 geconverteerd naar B HBO ICT (met uitzondering van de duale onderwijsvorm, die al eerder in afbouw was).

19 B Informatica is per 1 september 2015 geconverteerd naar B HBO ICT.

20 B Technische Commerciële Confectiekunde is per 1 september 2015 geconverteerd naar B Fashion & Textile Technologies.

21 B Technische Informatica is per 1 september 2015 geconverteerd naar B HBO ICT.

ISAT	NAAM OPLEIDING	ONDERWIJSVORM	TAAL
Domein Gezondheid			
34574	B Opleiding voor Ergotherapie B Occupational Therapy	voltijd	NL
34570	B Opleiding tot Fysiotherapeut B Physiotherapy	voltijd	NL / EN
34572	B Opleiding tot Oefentherapeut-Mensendieck B Mensendieck Kinetics Therapy	voltijd	NL
34560	B Opleiding tot Verpleegkundige B Nursing	voltijd / duaal	NL
69312	M European MSc in Occupational Therapy -	deeltijd	EN
Domein Maatschappij en Recht			
34464	B Bestuurskunde / Overheidsmanagement B Public Administration	voltijd	NL
34610	B Culturele en Maatschappelijke Vorming B Cultural and Social Development	voltijd / deeltijd / duaal	NL
39205	B HBO-Rechten B Laws	voltijd / deeltijd	NL
34616	B Maatschappelijk Werk en Dienstverlening B Social Work and Social Services	voltijd / deeltijd / duaal	NL
34641	B Sociaal-Juridische Dienstverlening B Social Legal Services	voltijd / deeltijd	NL
34617	B Sociaal Pedagogische Hulpverlening B Social Educational Care	voltijd / deeltijd / duaal	NL
34507	B Toegepaste Psychologie B Applied Psychology	voltijd / deeltijd	NL
70173	M Master Legal Management ²² M Master Legal Management	deeltijd	NL
44116	M Master Social Work -	deeltijd	NL
70165	M Master Urban Management ²³ M Master Urban Management	deeltijd	NL
Domein Onderwijs en Opvoeding			
80052	Ad Onderwijsondersteuner Consumptieve Techniek I en II -	deeltijd	NL
80045	Ad Onderwijsondersteuner Gezondheidszorg en Welzijn -	deeltijd	NL
80051	Ad Onderwijsondersteuner Techniek -	deeltijd	NL
34808	B Opleiding tot leraar Basisonderwijs B Education in Primary Schools (age 4-12)	voltijd / deeltijd	NL
35201	B Opleiding tot leraar voortgezet onderwijs van de tweede graad in Aardrijkskunde B Teacher Education in Geography	voltijd / deeltijd	NL
35202	B Opleiding tot leraar voortgezet onderwijs van de tweede graad in Algemene Economie B Teacher Education in General Economics	voltijd / deeltijd	NL
35203	B Opleiding tot leraar voortgezet onderwijs van de tweede graad in Bedrijfseconomie B Teacher Education in Finance and Control	voltijd / deeltijd	NL
35301	B Opleiding tot leraar voortgezet onderwijs van de tweede graad in Biologie B Teacher Education in Biology	voltijd / deeltijd	NL
35423	B Opleiding tot leraar voortgezet onderwijs van de tweede graad in Consumptieve Techniek I en II B Teacher Education in Catering and Hospitality	voltijd / deeltijd	NL
35195	B Opleiding tot leraar voortgezet onderwijs van de tweede graad in Engels B Teacher Education in English	voltijd / deeltijd	NL / EN
35196	B Opleiding tot leraar voortgezet onderwijs van de tweede graad in Frans B Teacher Education in French	voltijd / deeltijd	NL
35197	B Opleiding tot leraar voortgezet onderwijs van de tweede graad in Geschiedenis B Teacher Education in History	voltijd / deeltijd	NL
35388	B Opleiding tot leraar voortgezet onderwijs van de tweede graad in Gezondheidszorg en Welzijn B Teacher Education in Welfare and Health Care	voltijd / deeltijd	NL
35411	B Opleiding tot leraar voortgezet onderwijs van de tweede graad in Maatschappijleer B Teacher Education in Social Studies	voltijd / deeltijd	NL

ISAT	NAAM OPLEIDING	ONDERWIJSVORM	TAAL
35208	B Opleiding tot leraar voortgezet onderwijs van de tweede graad in Mens en Technologie B Teacher Education in Technology and Society	voltijd / deeltijd	NL
35261	B Opleiding tot leraar voortgezet onderwijs van de tweede graad in Natuurkunde B Teacher Education in Physics	voltijd / deeltijd	NL
35198	B Opleiding tot leraar voortgezet onderwijs van de tweede graad in Nederlands B Teacher Education in Dutch	voltijd / deeltijd	NL
35204	B Opleiding tot leraar voortgezet onderwijs van de tweede graad in Pedagogiek B Teacher Education in Educational Theory: Philosophy of Education and Child Rearing	voltijd / deeltijd	NL
35199	B Opleiding tot leraar voortgezet onderwijs van de tweede graad in Scheikunde B Teacher Education in Chemistry	voltijd / deeltijd	NL
35254	B Opleiding tot leraar voortgezet onderwijs van de tweede graad in Techniek B Teacher Education in Technology	voltijd / deeltijd	NL
35221	B Opleiding tot leraar voortgezet onderwijs van de tweede graad in Wiskunde B Teacher Education in Mathematics	voltijd / deeltijd	NL
35158	B Pedagogiek B Educational Therapy	voltijd / deeltijd	NL
45275	M Leraar Algemene Economie M Teacher Education in General Economics	deeltijd	NL
45262	M Leraar Engels M Teacher Education in English	deeltijd	NL
45266	M Leraar Frans M Teacher Education in French	deeltijd	NL
45267	M Leraar Geschiedenis M Teacher Education in History	deeltijd	NL
45269	M Leraar Nederlands M Teacher Education in Dutch	deeltijd	NL
45263	M Leraar Wiskunde M Teacher Education in Mathematics	deeltijd	NL
44113	M Pedagogiek M Educational Therapy	deeltijd	NL
Centrum voor Nascholing²⁴			
70045	M Integraal Leiderschap voor Schoolleiders PO, VO en BVE ²⁵ -	deeltijd	NL
70132	M Professioneel Meesterschap ²⁶ -	deeltijd	NL
Domein Techniek			
39225	B Aviation B Aviation	voltijd	NL
34263	B Bouwkunde ²⁷ B Architecture and Construction Engineering	(voltijd) / (deeltijd)	NL
34261	B Bouwtechnische Bedrijfskunde ²⁸ B Construction Management	(voltijd)	NL
39280	B Built Environment -	voltijd	NL
34279	B Civiele Techniek ²⁹ B Civil Engineering	(voltijd)	NL
34267	B Elektrotechniek ³⁰ B Electrical and Electronic Engineering	(voltijd)	NL
30107	B Engineering -	voltijd / deeltijd	NL

22 Niet bekostigde opleiding.

23 Niet bekostigde opleiding.

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

25 Niet bekostigde opleiding.

26 Niet bekostigde opleiding.

27 B Bouwkunde is per 1 september 2015 geconverteerd naar B Built Environment (met uitzondering van de deeltijd onderwijsvorm, die al eerder in afbouw was).

28 B Bouwtechnische Bedrijfskunde is per 1 september 2015 geconverteerd naar B Built Environment.

29 B Civiele Techniek is per 1 september 2015 geconverteerd naar B Built Environment.

30 B Elektrotechniek is per september 2015 geconverteerd naar B Engineering.

ISAT	NAAM OPLEIDING	ONDERWIJSVORM	TAAL
39240	B Engineering, Design and Innovation ³¹ B Engineering, Design & Innovation	(voltijd) / (deeltijd)	NL
34112	B Forensisch Onderzoek B Forensic Science	voltijd	NL
34390	B Logistics Engineering B Logistics Engineering	voltijd / (deeltijd)	NL
34436	B Logistiek en Economie B Logistics Management (Economics)	voltijd	NL
34384	B Maritiem Officier B Maritime Officer	voltijd	NL
34421	B Technische Bedrijfskunde ³² B Industrial Engineering & Management	(voltijd) / (deeltijd)	NL
35168	B Toegepaste Wiskunde B Mathematical Engineering	voltijd	NL
70174	M Master in Structural Engineering ³³ M Master in Structural Engineering	deeltijd	NL

STUDENTENAANTALLEN

Aantal ingestroomde studenten per domein

DOMEIN	2014	2015
DBSV	747	714
DEM	3.481	3.058
DG	1.061	861
DMR	2.466	2.071
DMCI	2.405	2.088
DOO	1.844	1.619
DT	1.939	1.841
Totaal	13.943	12.252

Aantal ingeschreven studenten naar vooropleiding

VOOROPLEIDING	2014	2015
VWO	4.872	4.530
HAVO	26.250	25.345
WO	56	212
HBO	2.570	630
MBO	14.288	13.718
21PL*	37	599
BUIT**	298	1.605
OVG***	251	125
Totaal	48.622	46.764

* landelijke toelatingstoets hbo

** buitenlandse vooropleiding

*** overige vooropleidingen

Aantal studenten naar onderwijsvorm

VARIANT	2014	2015
Voltijd	42.680	41.188
Deeltijd	4.783	4.714
Duaal	1.159	862
Totaal	48.622	46.764

31 B Engineering, Design and Innovation is per 1 september 2015 geconverteerd naar B Engineering.

32 B Technische Bedrijfskunde is per 1 september geconverteerd naar B Engineering.

33 Niet bekostigde opleiding.

STUDIESUCCESS

Studiesucces: indicatoren uitval 1 en switch 2

(2010 en 2011 peildatum 30 september 2012; 2012 peildatum 1 oktober 2013; 2013 peildatum 1 oktober 2014; 2014 peildatum 1 oktober 2015
bron: 1CHO)

Aantallen instromende studenten en percentages hiervan dat na een jaar uitvalt of switcht naar een andere opleiding

Percentage berekend o.b.v. aantal instromende studenten in het hoger onderwijs bij de HvA

CROHO-OPLEIDING

	HBO-INSTROOMCOHORT 2010			HBO-INSTROOMCOHORT 2011			HBO-INSTROOMCOHORT 2012			HBO-INSTROOMCOHORT 2013			HBO-INSTROOMCOHORT 2014		
	INSTROOM #	UITVAL NA 1 JR. %	SWITCH NA 1 JR. %	INSTROOM #	UITVAL NA 1 JR. %	SWITCH NA 1 JR. %	INSTROOM #	UITVAL NA 1 JR. %	SWITCH NA 1 JR. %	INSTROOM #	UITVAL NA 1 JR. %	SWITCH NA 1 JR. %	INSTROOM #	UITVAL NA 1 JR. %	SWITCH NA 1 JR. %

BEWEGEN SPORT EN VOEDING

34579 B Voeding en Diëtetiek	137	38	10	136	28	10	161	34	8	232	41,4	4,3	155	33,5	6,5
34599 B Sport, Mgt en Ondernemen	190	21	5	195	27	6	212	26	6	212	26,4	2,4	222	23,9	3,6
35025 B Leraar VO Gr1 Lich Opvoeding	221	37	4	228	41	7	221	38	5	219	45,7	5,5	238	40,3	5,5
Totaal	548	32	6	559	33	8	594	32	6	663	38,0	4,1	615	32,7	5,0

ECONOMIE EN MANAGEMENT

34041 B Trade mgt gericht op Azië	93	26	26	91	27	22	68	37	16	122	32,0	18,9	40	40,0	10,0
34139 B Bedrijfskunde MER	278	28	18	249	31	14	265	30	21	177	20,9	16,9	198	33,3	14,1
34140 B Fiscaal Recht en Economie	43	49	19	72	29	40	91	35	37	104	43,3	24,0	94	29,8	30,9
34401 B Bedrijfseconomie	405	26	23	481	33	22	423	36	22	442	36,2	21,9	396	33,1	24,0
34402 B Commerciële Economie	777	29	12	750	34	13	654	32	16	735	36,1	8,8	528	34,5	12,1
34405 B Communicatie	106	31	16	128	40	16									
34406 B Accountancy	136	25	21	155	30	30	153	29	35	185	37,8	29,2	135	48,9	20,7
34407 B Int Business Languages	132	35	20	132	33	18	176	35	16	236	35,2	13,1	230	32,2	13,5
34414 B Financial Services Mgt	54	31	22	70	34	24	53	30	32	69	42,0	20,3	53	45,3	24,5
34436 B Logistiek en Economie	41	22	12	77	26	3									
34609 B Human Resource Management	150	30	20	148	43	16	154	38	18	194	32,5	17,5	183	36,6	16,4
34936 B Int Business Mgt Studies	257	32	19	283	30	18	309	24	24	277	30,7	13,7	481	30,4	9,8
39118 B Business IT & Management	34	29	18	78	36	15									
Totaal	2.506	29	17	2.714	33	18	2.346	32	21	2.541	34,5	16,2	2.338	34,2	15,8

GEZONDHEID

34560 B Verpleegkundige	207	32	7	230	33	3	226	36	4	313	27,5	3,8	209	18,7	4,3
34570 B Opleiding tot Fysiotherapeut	317	28	7	347	26	11	276	24	7	305	20,0	7,2	279	28,7	7,9
34572 B Oefentherapeut-Mensendieck	46	20	9	80	25	3	84	26	4	97	12,4	10,3	91	24,2	13,2
34574 B Opleiding voor Ergotherapie	89	26	7	132	27	7	127	32	14	132	32,6	9,1	133	28,6	7,5
Totaal	659	29	7	789	28	7	713	29	7	847	23,8	6,6	712	25,1	7,4

MAATSCHAPPIJ EN RECHT

34464 B Bestuurskunde/Overheidsmgt	-	-	-	45	36	9	59	32	8	114	36,8	14,9	81	42,0	16,0
34507 B Toegepaste Psychologie	199	28	6	240	27	5	239	24	10	255	24,7	7,1	252	35,7	4,4
34610 B Cult Maatschappelijke Vorm	89	34	11	91	32	5	85	42	6	74	33,8	2,7	59	28,8	0,0
34616 B Maatsch Werk Dienstverl	230	22	8	291	28	7	135	42	7	265	36,6	9,1	258	33,7	8,9
34617 B Soc Pedagogische Hulpverl	249	21	4	262	26	5	304	23	5	368	23,9	5,4	322	23,3	6,2
34641 B Sociaal-Jurid Dienstverl	188	26	8	256	31	10	240	31	18	257	30,0	14,0	290	24,8	9,0

CROHO-OPLEIDING	HBO-INSTROOMCOHORT 2010			HBO-INSTROOMCOHORT 2011			HBO-INSTROOMCOHORT 2012			HBO-INSTROOMCOHORT 2013			HBO-INSTROOMCOHORT 2014		
	IN-STROOM	UITVAL NA 1 JR.	SWITCH NA 1 JR.	IN-STROOM	UITVAL NA 1 JR.	SWITCH NA 1 JR.	IN-STROOM	UITVAL NA 1 JR.	SWITCH NA 1 JR.	IN-STROOM	UITVAL NA 1 JR.	SWITCH NA 1 JR.	IN-STROOM	UITVAL NA 1 JR.	SWITCH NA 1 JR.
	#	%	%	#	%	%	#	%	%	#	%	%	#	%	%
39205 B HBO - Rechten	437	39	10	459	41	13	447	49	15	550	42,2	16,4	422	34,8	17,8
Totaal	1.392	29	8	1.644	32	9	1.509	35	11	1.883	33,1	11,0	1.684	31,0	10,0

DIGITALE MEDIA EN CREATIEVE INDUSTRIE

34020 B HBO ICT													513	27,7	8,4
30037 B Fashion & Textile Technologies													323	31,3	3,4
34092 B Comm Multimedia Design	209	24	8	222	35	10	211	35	10	275	31,3	8,0	279	24,4	10,0
34105 B Media, Informatie en Comm	613	24	5	702	17	3	688	26	10	570	32,6	8,9	426	29,1	7,3
34254 B Tech Commerciële Confectiek	264	30	3	301	33	4	315	33	5	362	35,6	3,3			
34405 B Communicatie							99	30	16	195	35,9	11,8	131	33,6	6,9
34475 B Technische Informatica	53	30	17	60	30	33	42	31	17	31	12,9	12,9			
34479 B Informatica	197	27	14	267	28	15	263	33	13	277	26,0	13,4			
39118 B Business IT & Management							57	19	25	99	24,2	20,2			
Totaal	1.336	26	7	1.552	25	8	1.675	30	10	1.809	31,6	9,3	1.672	28,6	7,3

ONDERWIJS EN OPVOEDING

34808 B Leraar Basisonderwijs	111	35	8	171	25	9	162	36	12	184	48,9	9,8	153	32,0	9,2
35158 B Pedagogiek	158	35	6	198	36	5	203	40	9	233	32,6	6,0	181	29,8	5,5
35195 B Leraar VO Gr2 Engels	110	53	13	125	66	13	138	59	7	184	52,2	9,2	109	54,1	10,1
35196 B Leraar VO Gr2 Frans	12	50	17	10	40	10	19	47	5	26	46,2	11,5	16	37,5	12,5
35197 B Leraar VO Gr2 Geschiedenis	73	48	15	77	60	10	97	46	8	85	63,5	10,6	86	52,3	12,8
35198 B Leraar VO Gr2 Nederlands	31	52	13	33	39	15	30	43	13	24	75,0	16,7	27	44,4	0,0
35199 B Leraar VO Gr2 Scheikunde	4	0	50	9	67	0	7	14	29	7	28,6	28,6	6	16,7	0,0
35201 B Leraar VO Gr2 Aardrijkskunde	21	33	10	26	54	8	22	27	5	25	52,0	16,0	23	65,2	8,7
35202 B Leraar VO Gr2 Alg Economie	19	32	11	15	33	7	17	29	12	24	33,3	16,7	22	31,8	13,6
35203 B Leraar VO Gr2 Bedr Economie	2	100	0	1	0	0	3	33	0	3	33,3	0,0	4	0,0	0,0
35204 B Leraar VO Gr2 Pedagogiek	6	50	17	8	13	25	2	50	0	2	50,0	0,0	4	25,0	0,0
35208 B Leraar VO Gr2 Mens en Techn	-	-	-	1	100	0	1	0	0	-	-	-	-	-	-
35221 B Leraar VO Gr2 Wiskunde	16	44	19	19	47	11	12	25	25	25	28,0	16,0	24	41,7	8,3
35254 B Leraar VO Gr2 Techniek	3	0	0	-	-	-	2	50	0	2	50,0	50,0			
35261 B Leraar VO Gr2 Natuurkunde	6	67	0	5	40	20	7	43	0	6	66,7	0,0	7	28,6	0,0
35301 B Leraar VO Gr2 Biologie	23	30	0	28	46	4	27	22	4	26	30,8	3,8	24	20,8	12,5
35388 B Leraar VO Gr2 Gezondh & Welz	11	27	0	11	45	0	12	33	0	15	13,3	0,0	14	14,3	21,4
35411 B Leraar VO Gr2 Maatschappijleer	22	59	9	26	58	15	31	52	6	36	63,9	2,8	21	23,8	14,3
35423 B Leraar VO Gr2 Con Tech I II	3	33	0	9	11	0	10	20	0	2	50,0	0,0	8	25,0	0,0
Totaal	631	42	10	772	43	9	802	50	0	909	45,9	9,0	729	37,7	8,8

TECHNIEK

30107 B Engineering													435	29,4	7,1
34112 B Forensisch Onderzoek	62	26	3	56	38	2	57	21	4	56	28,6	5,4	54	24,1	5,6
34261 B Bouwtechnische Bedrijfskunde	79	19	18	97	38	15	65	26	15	64	18,8	9,4			
34263 B Bouwkunde	238	25	13	208	31	10	196	22	14	185	21,6	9,2			

CROHO-OPLEIDING	HBO-INSTROOMCOHORT 2010			HBO-INSTROOMCOHORT 2011			HBO-INSTROOMCOHORT 2012			HBO-INSTROOMCOHORT 2013			HBO-INSTROOMCOHORT 2014		
	IN-STROOM	UTVAL NA 1 JR.	SWITCH NA 1 JR.	IN-STROOM	UTVAL NA 1 JR.	SWITCH NA 1 JR.	IN-STROOM	UTVAL NA 1 JR.	SWITCH NA 1 JR.	IN-STROOM	UTVAL NA 1 JR.	SWITCH NA 1 JR.	IN-STROOM	UTVAL NA 1 JR.	SWITCH NA 1 JR.
	#	%	%	#	%	%	#	%	%	#	%	%	#	%	%
34267 B Elektrotechniek	65	17	18	53	26	19	75	29	24	70	34,3	8,6			
34279 B Civiele Techniek	71	24	21	68	26	19	80	29	15	91	31,9	8,8			
34384 B Maritiem Officier	42	31	2	41	44	0	52	33	13	50	30,0	2,0	52	32,7	3,8
34390 B Logistiek Tech Vervoersk	62	37	15	106	38	15	128	34	13	158	39,2	10,8	77	33,8	14,3
34421 B Technische Bedrijfskunde	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	92	34,8	15,2
35168 B Bedrijfskunde	32	38	6	39	36	13	41	32	12	76	34,2	19,7	37	43,2	27,0
39225 B Aviation	323	34	20	326	34	17	328	30	18	276	36,6	8,0	354	24,0	13,3
39240 B Eng, Design & Innovation	174	28	8	249	32	9	251	31	10	262	40,5	12,2			
39280 B Built Environment													297	25,3	8,8
Totaal	1.212	28	14	1.329	33	13	1.428	29	14	1.501	33,3	10,8	1.398	28,0	10,3
Totaal HvA	8.284	30	12	9.359	32	12	9.067	33	12	10.153	33,9	11,0	9.148	31,1	10,4

Studiesucces: indicator Bachelorrendement 3

(peildatum 2005, 2006, 2007 30 september 2012; peildatum 2008 1 oktober 2013; peildatum 2009 1 oktober 2014; 2010 peildatum 1 oktober 2015 bron: 1CHO).

Aantal herschrijvers en bachelorrendement uitgesplitst naar hbo-instroomcohorten 2005 t/m 2007.

Percentage berekend o.b.v. aantal herschrijvers in het hoger onderwijs bij de HvA.

CROHO-OPLEIDING	HBO-INSTROOMCOHORT 2006		HBO-INSTROOMCOHORT 2007		HBO-INSTROOMCOHORT 2008		HBO-INSTROOMCOHORT 2009		HBO-INSTROOMCOHORT 2010	
	HERINSCHR.	DIPLOMA NA 5 JR.	HERINSCHR.	DIPLOMA NA 5 JR.	HERINSCHR.	DIPLOMA NA 5 JR.	HERINSCHR.	DIPLOMA NA 5 JR.	HERINSCHR.	DIPLOMA NA 5 JR.
	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%

BEWEGEN SPORT EN VOEDING

34579 B Voeding en Diëtetiek	75	80	90	76	88	76	115	72	86	69
34599 B Sport, Mgt en Ondernemen	118	69	112	62	116	58	136	58	150	61
35025 B Leraar VO Gr1 Lich Opvoeding	129	79	140	74	157	66	150	57	139	58
Totaal	322	76	342	70	361	66	401	62	375	62

ECONOMIE EN MANAGEMENT

34041 B Trade mgt gericht op Azië	94	33	82	27	61	43	68	22	69	30
34139 B Bedrijfskunde MER	199	58	237	47	224	43	210	45	199	49
34140 B Fiscaal Recht en Economie	21	33	25	48	23	35	24	38	22	59
34401 B Bedrijfseconomie	243	45	233	42	292	37	298	42	299	40
34402 B Commerciële Economie	552	53	584	52	581	48	539	43	551	51
34405 B Communicatie	31	48	35	49						
34406 B Accountancy	104	39	86	37	123	33	115	42	102	33
34407 B Int Business Languages	88	41	81	35	72	40	87	39	86	31
34414 B Financial Services Mgt	51	49	46	41	38	39	58	31	37	35
34436 B Logistiek en Economie	49	59	35	69						

CROHO-OPLEIDING		HBO-INSTROOMCOHORT 2006		HBO-INSTROOMCOHORT 2007		HBO-INSTROOMCOHORT 2008		HBO-INSTROOMCOHORT 2009		HBO-INSTROOMCOHORT 2010	
		HERINSCHR. #	DIPLOMA NA 5 JR. %	HERINSCHR. #	DIPLOMA NA 5 JR. %	HERINSCHR. #	DIPLOMA NA 5 JR. %	HERINSCHR. #	DIPLOMA NA 5 JR. %	HERINSCHR. #	DIPLOMA NA 5 JR. %
34609	B Human Resource Management	109	74	94	65	108	68	83	64	105	58
34936	B Int Business Mgt Studies	133	49	138	42	158	44	187	40	174	39
39118	B Business IT & Management	20	60	23	52						
Totaal		1.694	51	1.699	47	1.680	44	1.669	42	1.644	45

GEZONDHEID

34560	B Verpleegkundige	101	79	102	64	115	71	107	64	141	67
34570	B Opleiding tot Fysiotherapeut	250	72	224	69	264	80	236	82	228	74
34572	B Oefentherapie-Mensendieck	15	73	17	88	17	82	28	75	37	81
34574	B Opleiding voor Ergotherapie	56	71	52	92	41	95	53	70	66	82
Totaal		422	74	395	72	437	79	424	76	472	73

MAATSCHAPPIJ EN RECHT

34507	B Toegepaste Psychologie							136	53	144	61
34610	B Cult Maatschappelijke Vorm	58	48	66	45	47	40	67	49	59	42
34616	B Maatsch Werk Dienstverl	156	76	128	77	138	83	166	66	180	57
34617	B Soc Pedagogische Hulpverl	205	68	199	76	174	66	142	75	198	67
34641	B Sociaal-Jurid Dienstverl	129	65	135	61	116	66	157	59	140	50
39205	B HBO - Rechten	226	46	212	50	214	42	277	42	267	43
Totaal		774	61	740	63	689	60	945	56	988	54

DIGITALE MEDIA EN CREATIEVE INDUSTRIE

30020	B HBO ICT									205	55
30037	B Fashion & Textile Technologies									182	76
34092	B Comm Multimedia Design	146	68	113	51	135	54	150	41	158	60
34105	B Media, Informatie en Comm	413	59	586	53	512	54	425	54	468	60
34254	B Tech Commerciële Confectiek	179	73	175	70	164	71	148	70		
34405	B Communicatie					49	59	45	47	73	45
34475	B Technische Informatica	39	41	57	61	52	46	52	56		
34479	B Informatica	158	62	112	34	105	31	114	50		
39118	B Business IT & Management					25	32	22	45		
Totaal		935	63	1,043	54	1,042	54	956	54	1,086	61

ONDERWIJS EN OPVOEDING

34808	B Leraar Basisonderwijs	151	50	116	39	109	39	74	45	72	49
35158	B Pedagogiek	87	66	89	71	92	61	100	71	102	73
35195	B Leraar VO Gr2 Engels	74	39	60	42	53	30	59	34	52	40
35196	B Leraar VO Gr2 Frans	15	47	8	38	6	33	3	33	6	50
35197	B Leraar VO Gr2 Geschiedenis	34	26	38	29	36	36	49	35	38	37
35198	B Leraar VO Gr2 Nederlands	17	53	19	32	7	43	14	57	15	47
35199	B Leraar VO Gr2 Scheikunde	7	57	-	-	3	33	2	-	4	-
35201	B Leraar VO Gr2 Aardrijkskunde	10	50	-	-	6	67	11	45	14	21

CROHO-OPLEIDING

		HBO-INSTROOMCOHORT 2006		HBO-INSTROOMCOHORT 2007		HBO-INSTROOMCOHORT 2008		HBO-INSTROOMCOHORT 2009		HBO-INSTROOMCOHORT 2010	
		HERINSCHR. #	DIPLOMA NA 5 JR. %	HERINSCHR. #	DIPLOMA NA 5 JR. %	HERINSCHR. #	DIPLOMA NA 5 JR. %	HERINSCHR. #	DIPLOMA NA 5 JR. %	HERINSCHR. #	DIPLOMA NA 5 JR. %
35202	B Leraar VO Gr2 Alg Economie	10	20	6	67	4	25	14	21	13	31
35203	B Leraar VO Gr2 Bedr Economie	-	-	1	100	-	-	1	-	-	-
35204	B Leraar VO Gr2 Pedagogiek	4	-	5	40	3	33	2	100	3	67
35221	B Leraar VO Gr2 Wiskunde	7	43	9	33	10	50	10	50	9	67
35254	B Leraar VO Gr2 Techniek	-	-	-	-	1	-	-	-	3	67
35261	B Leraar VO Gr2 Natuurkunde	4	75	8	25	3	33	5	40	2	-
35301	B Leraar VO Gr2 Biologie	14	36	10	60	9	44	7	29	16	38
35383	B Leraar VO Gr2 Bouwtech I II	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-
35384	B Leraar VO Gr2 Elektro I II	-	-	1	100	-	-	-	-	-	-
35385	B Leraar VO Gr2 Mech Tech I II	-	-	1	-	-	-	-	-	-	-
35388	B Leraar VO Gr2 Gezondh & Welz	-	-	1	100	9	78	5	60	8	63
35411	B Leraar VO Gr2 Maatschappleer	14	36	10	50	5	20	12	33	9	44
35423	B Leraar VO Gr2 Con Tech I II	4	25	1	100	1	-	3	-	2	50
Totaal		453	47	383	47	357	44	371	47	368	51

TECHNIEK

30107	B Engineering									229	41
34112	B Forensisch Onderzoek	45	64	39	82	47	62	36	64	46	67
34261	B Bouwtechnische Bedrijfskunde	76	64	105	51	106	58	62	56		
34263	B Bouwkunde	153	71	187	71	152	65	201	64		
34267	B Elektrotechniek	59	64	48	69	62	60	44	48		
34279	B Civiele Techniek	33	67	47	62	48	52	66	56		
34384	B Maritiem Officier	22	73	15	67	15	60	22	59	29	41
34390	B Logistiek Tech Vervoersk	48	52	70	67	71	56	64	66	39	41
34421	B Technische Bedrijfskunde	47	57	64	56	58	41	46	48		
34436	B Logistiek en Economie					27	48	32	44	32	63
35168	B Bedrijfskundige	21	52	20	55	21	71	24	63	20	65
39225	B Aviation	99	46	139	52	156	46	215	47	213	50
39240	B Eng, Design & Innovation	55	51	72	44	85	48	101	48		
39280	B Built Environment									297	60
Totaal		658	61	806	60	848	55	913	55	905	52
Totaal HvA		5.258	59	5.408	56	5.414	54	5.679	53	5.838	54

STUDENTENMOBILITEIT

Overzicht van uitgaande mobiliteit van de afgelopen zes jaar voor student-, docent- en stafmobiliteit inclusief subsidies in het kader van het Erasmus(+)-programma.

ERASMUS

In januari 2014 startte het programma Erasmus+, opvolger van het Europese Leven Lang Leren programma voor Europese samenwerking, uitwisseling, nascholing en stage met subsidies. De Europese Commissie kende in 2014 aan de HvA het European Charter for Higher Education toe. De HvA heeft met meer dan 100 instellingen in de EU een interinstitutionele overeenkomst voor studentenmobiliteit. In 2014-2015 vertrokken 563 HvA-studenten met een Erasmusbeurs (studie en stage) naar het buitenland. In datzelfde jaar verbleven 396 buitenlandse studenten aan de HvA met een Erasmusbeurs. Aan het programma Erasmus+ doen alle 28 EU-lidstaten mee, plus IJsland, Liechtenstein, Noorwegen, Turkije, Zwitserland en de voormalige Joegoslavische Republiek Macedonië.

LLP ERASMUS

	SMS (STUDIE)		SMP (STAGE)		STA (GASTDOCENTSCHAPPEN)		STT (STAFTRAINING)		OM	TOTAAL
	Studenten	Subsidie	Studenten	Subsidie	Gastdocentschappen	Subsidie	Stafr trainingen	Subsidie	Subsidie	Subsidie
2008-09	202	€ 19.500	101	€ 12.050	36	€ 2.150	1	€ 575	€ 3.492	€ 37.267
2009-10	254	€ 28.850	68	€ 8.500	42	€ 2.500	2	€ 100	€ 3.135	€ 43.285
2010-11	303	€ 28.500	117	€ 15.050	69	€ 3.075	8	€ 400	€ 4.860	€ 51.885
2011-12	272	€ 27.700	127	€ 13.980	65	€ 3.525	1	€ 525	€ 4.500	€ 49.830
2012-13	321	€ 31.360	135	€ 14.320	76	€ 4.900	7	€ 525	€ 5.800	€ 56.905
2013-14	352	€ 36.240	160	€ 17.560	62	€ 4.450	2	€ 125	€ 6.260	€ 64.635

ERASMUS+

	SMS (STUDIE)		SMP (STAGE)		STA (GASTDOCENTSCHAPPEN)		STT (STAFTRAINING)		OS	TOTAAL
	Studenten	Subsidie	Studenten	Subsidie	Gastdocentschappen	Subsidie	Stafr trainingen	Subsidie	Subsidie	Subsidie
2014-16*	420	€ 46.590	143	€ 23.573	67	€ 3.560	1	€ 765	€ 84.044	€ 82.032

* In Erasmus+ wordt de mobiliteitssubsidie per 2 jaar toegekend en gerapporteerd. Call 2014 betreft zodoende de studie jaren 2014-15 en 2015-16. Op het moment van schrijven is de subsidieperiode van call 2014 nog niet afgelopen. De genoemde aantallen/subsidiebedragen zijn daarom nog niet definitief.

Uitgaande HvA-studenten met Erasmus beurzen, uitgesplitst naar studie of stage

ERASMUS-BEURZEN	STUDIE	STAGE	TOTAAL
Aantal studenten HvA	420	143	563

MOBILITEIT BINNEN EN BUITEN EUROPA

De HvA hecht grote waarde aan opvang, introductie, en binding van internationale studenten. In samenwerking met de UvA heeft de HvA de pilot van de pick-up service op Schiphol verder uitgebreid in samenwerking met het International Student Network (ISN).

De HvA ontving in totaal 596 uitwisselingsstudenten. Van dit totaal ontving de HvA 200 studenten uit niet-EER landen. De meeste studenten komen uit Noord-Amerika en Azië, met Canada, China en de Verenigde Staten als koplopers.

690 HvA studenten hebben een uitwisseling gedaan bij een van de buitenlandse partners van de HvA.

STAGE BUITEN EUROPA

616 HvA-studenten gingen voor een stage naar een land buiten de Erasmusbestemmingen. Noord-Amerika, Azië en Australië kennen studie- en stageperiodes. Afrikaanse en Midden- en Zuid-Amerikaanse bestemmingen zijn vooral voor stages belangrijk.

DOCENTENMOBILITEIT

STUDIEJAAR	STA (GASTDOCENTSCHAP)		STT (STAFTRAINING)		OS	TOTAAL
	Gastdocent-schappen	Subsidie	Staf-trainingen	Subsidie	Subsidie	Subsidie
2014-2016*	67	€ 35.560	1	€ 765	€ 84.044	€ 820.932

*Onder Erasmus+ wordt gewerkt met projectperioden van 2 jaar. De projectperiode waarin 2014-2015 valt is daardoor op dit moment nog niet afgerond. De cijfers en bedragen zijn daarom nog niet definitief.

COMMERCIEËLE ACTIVITEITEN

De HvA biedt een groot aantal minoren aan. 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. In het studiejaar 2014-2015 ging het om 527 studenten.

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 2015 bedroeg het aantal studenten dat het instellingstarief betaalde 431.

LECTOREN

Lectoren

Lectoren met bijbehorende lectoraten, uitgesplitst naar domein en startdatum.

LECTOR	DOMEIN	LECTORAAT	STARTDATUM
Dhr. dr. C. Vervoorn	HvA-DBSV	Topsport en onderwijs	04-02-10
Dhr. prof. dr. H.M. Toussaint	DBSV	Bewegingswetenschappen	01-01-03
Dhr. dr. ir. P.J.M. Weijs	DBSV	Gewichtsmanagement	01-01-09
Mw. dr. J. Stubbe	DBSV	Sportzorg	22-04-13
Mw. dr. M. Baart de la Faille - Deutekom	DBSV	Kracht van Sport	01-01-15
Dhr. prof. dr. G.J.P. Savelsbergh	DBSV	Perceptueel-motorische talentontwikkeling	01-09-15
Dhr. dr. R.R.D. Oudejans	DBSV	Leren en presteren in sport - kwaliteit van trainen en coachen	01-09-15
Dhr. dr. M.J. Hofmijster	DBSV	Innovatie in Sportprestatie	01-09-15
Mw. dr. M.G.M. Meerman	DEM	Gedifferentieerd HRM	01-04-04
Dhr. dr. W. van Winden	DEM	Amsterdamse kenniseconomie	01-03-08
Dhr. dr. J.W.J. Weltevreden	DEM	Online ondernemen	01-04-10
Dhr. dr. F.J. de Graaf	DEM	Corporate Governance & Leadership	01-04-13
Mw. dr. C.H.M. Latour	DG	Integratie van psychiatrische en somatische zorg	06-10-15
Dhr. prof. dr. R.H.H. Engelbert	DG	Fysiotherapie	01-01-08
Dhr. dr. B. Visser	DG	Oefentherapie	14-06-11
Mw. dr. M.J. van Hartingsveldt	DG	Ergotherapie - participatie en omgeving	01-02-15
Mw. dr. B.M. Buurman	DG	Transmurale ouderenzorg	01-06-15
Mw. dr. H. Vemeulen	DG	Evidence-based peri-operatieve zorg	01-06-15
Mw. dr. M. van der Schaaf	DG	Revalidatie in de acute zorg	01-06-15
Mw. dr. ir. M.H. Kwekkeboom	DMR	Community care	01-01-10
Mw. dr. L. Boendermaker	DMR	Kwaliteit en effectiviteit in de zorg voor de jeugd	01-02-10
Dhr. dr. A.J.M. Straathof	DMR	Management van cultuurverandering	11-11-10
Dhr. dr. R. van Geuns	DMR	Armoede en participatie	01-04-12
Mw. dr. J. Metz	DMR	Youth spot	01-10-12
Dhr. dr. M. Stam	DMR	Outreaching werken en innoveren	01-10-12
Mw. dr. E. Bos	DMR	Culturele en sociale dynamiek	01-12-13
Dhr. dr. A.G. Mein	DMR	Legal Management	15-10-15
Dhr. dr. S.J.H. Majoor	DMR	Coördinatie grootstedelijke vraagstukken	01-09-15
Dhr. dr. G.W. Lovink	DMCI	Network cultures	01-01-04
Dhr. prof. dr. ir. B.J.A. Kröse	DMCI	Digital life	01-02-04
Dhr. dr. ir. J. Henseler	DMCI	E-discovery	01-06-09
Dhr. dr. G.J. van Bussel	DMCI	Digital archiving and compliance	01-01-12
Dhr. dr. H.M.M. van Vliet	DMCI	Cross media	01-02-13
Dhr. prof. dr. A.M. Schouten	DMCI	Play and civic media	01-03-13
Dhr. prof. dr. H.A.M. Daanen	DMCI	Fashion technology and research	01-09-13
Dhr. dr. M. Snoek	DOO	Leren en innoveren	01-08-03
Dhr. dr. E. van den Berg	DOO	Wetenschap en techniekonderwijs	01-08-08
Dhr. prof. dr. R.J. Oostdam	DOO	Maatwerk in leren en instructie	01-11-08
Dhr. dr. A.H.J. Wilschut	DOO	Didactiek van de maatschappijvakken	01-01-12

LECTOR	DOMEIN	LECTORAAT	STARTDATUM
Dhr. prof. dr. R. Fukkink	DOO	De pedagogische functie van onderwijs en opvoeding	01-08-13
Mw. dr. L. Elffers	HvA-DOO	Beroepsonderwijs	01-09-15
Dhr. dr. D.A. van Damme	DT	Logistiek	01-09-03
Mw. ir. I.F. Oskam	DT	Technisch innoveren en ondernemen	01-02-07
Dhr. dr. ir. J. Kluck	DT	Water in en om de stad	01-11-08
Dhr. dr. ir. R.J. de Boer	DT	Aviation Engineering	01-09-09
Mw. dr. C.J. de Poot	DT	Forensisch onderzoek	01-02-10
Dhr. dr. ir. R. van den Hoed	DT	Energie en innovatie	19-01-11
Jhr. dr. W. Ploos van Amstel	DT	City logistiek	01-09-14
Dhr. dr. F. Suurenbroek	DT	Bouwtransformatie	16-10-14
GESTOPT			
Dhr. dr. J.W. Janssens	DBSV	Sportbusiness development	01-04-09
Mw. dr. W.J.M. Scholte op Reimer	DG	Evidence based nursing	01-06-07

PROMOTIETRAJECTEN MEDEWERKERS

Promotietrajecten medewerkers

(peildatum 31-12-2015)

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

PROMOVENDUS	DOMEIN	START	EIND	PROMOTIE	TOELICHTING
Mw. drs. E. Hommel	DMR		2006	2016	
Dhr. ir. M.P. Horikx	DT		2006	2016	
Mw. drs. R.L.A. Breuer	DMCI		2007	2015	4-11-2015
Mw. S.M.C. Niederer MA	DMCI		2007	2016	
Dhr. drs. M. Teitsma	DMCI		2007	2016	
Mw. drs. L.N.H. van der Valk	DMR		2007	2016	
Dhr. drs. G.G.M. Boosten	DT		2007	2016	
Dhr. ing. drs. A.H. Ballafkih	DEM		2008	2016	
Dhr. drs. A.M.W. Bosschaart	DOO		2009	2015	29-6-2015
Dhr. drs. M. Gerrebrands	DMR		2009	2016	
Mw. dr. N. Arbonés Aran	DEM		2010	2015	8-12-2015
Dhr. M.C. Scheper MSc	DG		2010	2016	
Mw. drs. N.F. Wesseling-Weijers	DMCI		2010	2016	
Dhr. drs. J. Gradener	DMR		2010	2016	
Dhr. M. de Kreek MA	DMR		2010	2016	
Dhr. drs. H. Nieuwelink	DOO		2010	2016	
Mw. ir. F.A. Nycolaas	DT		2011	2015	20-3-2015
Mw. drs. S. Neugebauer	DMCI		2011	2016	
Mw. S.M.B. Robben MSc	DMCI		2011	2016	
Dhr. R.A. van Rozen MSc	DMCI		2011	2016	
Dhr. drs. A. Nait Aicha	DMCI		2011	2016	
Dhr. S.E. Abdallah MA	DMR		2011	2016	
Mw. P.B. Goense	DMR		2011	2016	
Mw. drs. S.A.C. Hauwert	DMR		2011	2016	
Mw. drs. R.N. Metze	DMR		2011	2016	
Mw. drs. P.L.F. Sedney	DMR		2011	2017	
Dhr. ing. E. Melet	DT		2011	2016	
Dhr. R.P.G. Jonker	DT		2011	2017	
Dhr. J. Demmers MSc	DEM		2012	2016	
Dhr. D. van den Buuse MSc	DEM		2012	2016	
Mw. drs. P. Koeleman	DEM		2012	2016	
Mw. drs. A.A.M. Hunkar	DEM		2012	2017	tijdelijk gestopt
Dhr. W. Smit	DMR		2012	2016	
Mw. M. de Gruijter MSc	DT		2012	2016	
Mw. A.A. Mapes MSc	DT		2012	2016	
Mw. drs. M.C. Pol	DG		2012	2017	
Mw. L. den Broeder	DBSV		2013	2016	
Dhr. drs. W.G. van Kernebeek	DBSV		2013	2017	
Mw. V. Rashid	DBSV		2013	2017	
Dhr. M.C.J. Knoppel	DEM		2013	2017	

PROMOVENDUS	DOMEIN	START	EIND	PROMOTIE	TOELICHTING
Dhr. J. van den Dool	DG	2013	2017		
Mw. M. Minneboo	DG	2013	2017		
Dhr. M.A. van Egmond MSc	DG	2013	2017		
Dhr. drs. ing. D.V. van Dijk	DMCI	2013	2017		
Mw. E.S.L. van Batenburg	DOO	2013	2017		
Mw. P.M. Kruit	DOO	2013	2017		
Dhr. drs. T. van Straaten	DOO	2013	2017		
Dhr. E.A. de Graaf	DT	2013	2017		
Mw. ir. I.F. Oskam	DT	2013	2017		
Dhr. A.H. de Boer MSc	DT	2013	2017		
Dhr. R.G. Memelink	DBSV	2013	2018		
Dhr. drs. J.T.P. Dobber	DG	2013	2018		
Mw. M. Snaterse MSc	DG	2013	2018		
Dhr. mr. I. Timmer	DMR	2013	2018		
Dhr. M.A. Hoijtink	DMR	2013	2018		
Mw. T. Dadema	DG	2014	2015		gestopt
Mw. M. Rusthoven MSc	DEM	2014	2017		
Mw. drs. E.E. Hammelburg	DMCI	2014	2018		tijdelijk gestopt
Dhr. J.H. van de Kop MSc	DBSV	2014	2018		
Dhr. A.W. de Schipper BSc	DBSV	2014	2018		
Mw. ir. A.M. Verreijen	DBSV	2014	2018		
Dhr. drs. S. Mehra	DBSV	2014	2018		
Mw. drs. M. Smit	DEM	2014	2018		
Mw. J.E. de Vries MSc	DG	2014	2018		
Mw. L. Verweij MSc	DG	2014	2018		
Mw. M. van Iersel MSc	DG	2014	2018		
Mw. drs. E.M. Dale	DOO	2014	2018		
Dhr. drs. H. Oattes	DOO	2014	2018		
Dhr. ir. K.P.H. Lange	DT	2014	2019		
Dhr. drs. ir. J.R. Helmus	DT	2014	2019		
Mw. P. Jepma MSc	DG	2015	2018		
Mw. J.E.M. van den Helder MSc	DBSV	2015	2019		
Dhr. Drs. J. Luitzen	DBSV	2015	2019		
Mw. drs. L. Lopes De Leao Laguna	DEM	2015	2019		
Mw. H.A. van der Meer MSc	DG	2015	2019		
Mw. S.V. Verschueren MSc	DG	2015	2019		
Mw. L.B.J. Bosch MA	DMCI	2015	2019		
Mw. drs. Y. Wittenberg	DMR	2015	2019		
Mw. A. Amagir MEd	DOO	2015	2019		
Dhr. S.E. Kaspers MSc	DT	2015	2019		
Dhr. A.T.C. Onstein MSc	DT	2015	2019		

BIJLAGE 2 ORGANISATIE



KERNGEGEVENS

Peildatum: 31 december 2015

Het sociaal jaarverslag toont de cijfers die betrekking hebben op alle medewerkers die in dienst zijn bij de Stichting Hogeschool van Amsterdam. In de jaarrekening wordt geconsolideerd gerapporteerd en daarmee ook over de Holding Hogeschool van Amsterdam.

Verdeling medewerkers naar man / vrouw

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

	2011		2012		2013		2014		2015	
	AANTAL	%	AANTAL	%	AANTAL	%	AANTAL	%	AANTAL	%
Mannen	1521	46%	1590	45%	1612	45%	1635	44%	1722	44%
Vrouwen	1812	54%	1949	55%	1981	55%	2072	56%	2182	56%
Totaal	3333	100%	3539	100%	3593	100%	3707	100%	3904	100%

Verdeling medewerkers en fte's naar organisatieonderdeel

Aantal medewerkers en fte's uitgesplitst naar organisatieonderdeel.

CATEGORIE	ONDERDEEL	MEDEWERKERS	FTE
Onderwijs	Domein Bewegen Sport en Voeding	189	142,8
	Domein Economie en Management	705	565,2
	Domein Gezondheid	256	198,9
	Domein Maatschappij en Recht	604	463,7
	Domein Digitale Media en Creatieve industrie	596	479,5
	Domein Onderwijs en Opvoeding	397	293,7
	Domein Techniek	500	391,4
Centrale dienst	Administratief Centrum	90	81,1
	Bureau Nieuwbouw	12	11,6
	Facility Services	140	125,9
	HvA Bibliotheek	49	40,4
	ICT Services	106	101,1
	Studentenzaken	76	63,9
Bestuursstaf	Algemene Zaken	27	24,2
	Communicatie	23	20,4
	Onderwijs en Onderzoek	24	20,3
	Personeel en Organisatie	40	31,8
	Planning en Control	16	14,8
	Strategische Informatievoorziening	10	9,7
Centraal Bureau - Overig	Centrum voor Nascholing Amsterdam	44	33,0
Totaal		3904	3113,3

De HvA is ten opzichte van 2014 in aantallen medewerkers met 5,3% procent en in formatie met 5,2% gegroeid. De groei vond met name plaats in de zeven onderwijsdomeinen.

SAMENSTELLING MEDEWERKERSBESTAND

Verdeling fte's naar OP / OBP

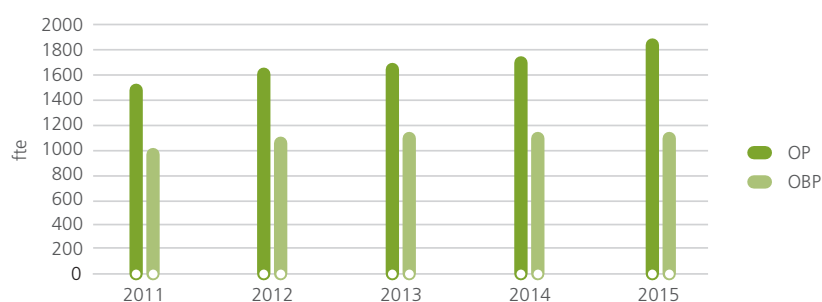
Peildatum: 31 december 2015

Aantal fte's uitgesplitst naar OP en OBP. Percentages berekend o.b.v. totaal aantal fte's.

	2011		2012		2013		2014		2015		
	FTE	%	FTE	%	FTE	%	FTE	%	FTE	%	
OP fte	1563,8	59,8%	1668,0	59,8%	1706,7	59,7%	1786,3	60,4%	1942,6	62,4%	
OBP fte	1050,8	40,2%	1122,2	40,2%	1152,8	40,3%	1171,9	39,6%	1170,7	37,6%	
Verbijzondering OBP	OOP	201,8	7,7%	238,4	8,5%	252,4	8,8%	274,8	9,3%	201,9	6,5%
	overig OBP	849,0	32,5%	883,8	31,7%	900,3	31,5%	897,1	30,3%	968,8	31,1%
Totaal fte	2614,6	100,0%	2790,2	100,0%	2859,4	100,0%	2958,1	100,0%	3113,3	100,0%	

Het OP bestaat uit de Hay-functies; lector kenniskring 1 en 2, hogeschool hoofddocent, docent 1, 2 en 3, instructeur praktijkonderwijs 1, 2 en 3 onderwijs- en onderzoeksmedewerker 1, 2, 3 en 4 en onderzoeker 1, 2, 3 en 4. Het OBP bestaat uit alle overige functies.

Verdeling fte's naar OP / OBP



Verdeling fte's naar functiecategorie

Peildatum: 31 december 2015

	2011		2012		2013		2014		2015	
	FTE	%	FTE	%	FTE	%	FTE	%	FTE	%
Management	155,1	6%	150,9	5%	143,0	5%	143,7	5%	139,4	4%
Lector kenniskring 1,2	18,7	1%	19,7	1%	25,3	1%	29,2	1%	34,1	1%
Hogeschool hoofddocent	19,6	1%	21,3	1%	21,5	1%	25,2	1%	37,1	1%
Docent 1,2,3	1476,5	56%	1574,9	56%	1617,7	57%	1687,1	57%	1746,8	56%
Instructeur praktijkonderwijs 1,2,3	49,1	2%	52,1	2%	42,2	1%	44,8	2%	45,4	1%
Onderzoeker 1,2,3,4									24,1	1%
Onderwijs- en Onderzoeksmedewerker 1,2,3,4									55,0	2%
ondersteunend personeel*	895,7	34%	971,3	35%	1009,8	35%	1028,1	35%	1031,3	33%
totaal	2614,6	100%	2790,2	100%	2859,4	100%	2958,1	100%	3113,3	100%

De categorieën onderzoeker en onderwijs- en onderzoeksmedewerker tonen alleen cijfers voor 2015 omdat deze functies sinds 2015 deel uitmaken van het OP.

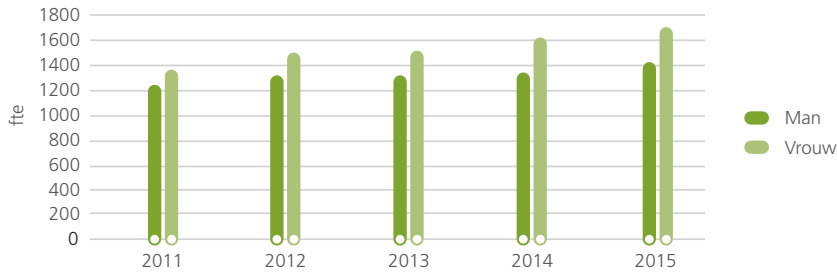
* exclusief OBP vanaf schaal 13, dit is opgenomen in categorie management

Verdeling fte's naar man/vrouw

Peildatum: 31 december 2015

	2011		2012		2013		2014		2015	
	FTE	%	FTE	%	FTE	%	FTE	%	FTE	%
Mannen	1231,4	47%	1290,1	46%	1325,2	46%	1345,9	45%	1415,2	45%
Vrouwen	1383,2	53%	1500,1	54%	1534,2	54%	1612,2	55%	1698,1	55%
Totaal	2614,6	100%	2790,2	100%	2859,4	100%	2958,1	100%	3113,3	100%

Verdeling fte's naar man/vrouw

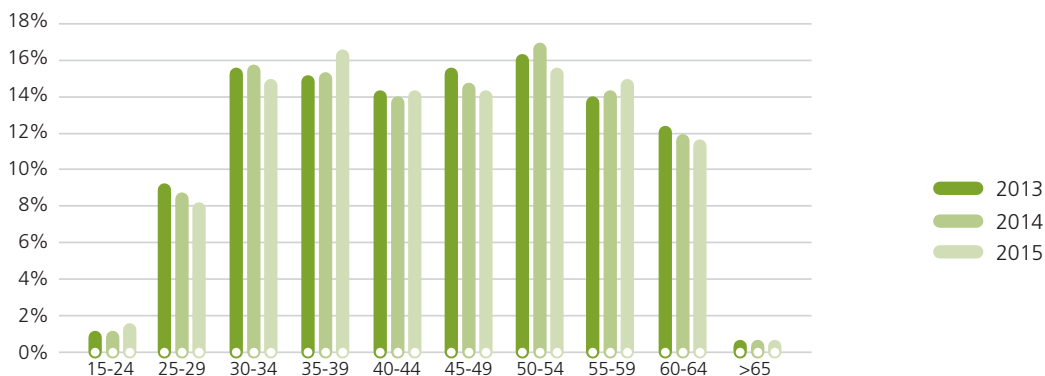


Verdeling fte's naar leeftijdsopbouw uitgesplitst naar OP en OBP

Peildatum: 31 december 2015

LEEFTIJD	OP			OBP			TOTAAL	
	MAN	VROUW	TOTAAL	MAN	VROUW	TOTAAL	FTE	%
15-24	10,2	16,1	26,3	9,0	8,7	17,7	44,0	1,4%
25-29	37,4	95,1	132,5	31,5	57,2	88,7	221,2	7,1%
30-34	104,0	147,4	251,4	64,9	99,8	164,7	416,1	13,4%
35-39	127,6	151,8	279,3	65,3	113,3	178,7	458,0	14,7%
40-44	105,0	129,0	233,9	67,4	100,6	168,1	402,0	12,9%
45-49	108,0	125,6	233,6	61,9	101,0	162,9	396,5	12,7%
50-54	138,2	139,9	278,1	57,0	101,2	158,3	436,4	14,0%
55-59	179,4	111,2	290,6	55,2	73,1	128,3	418,9	13,5%
60-65	134,2	71,1	205,3	51,4	52,1	103,5	308,7	9,9%
>65	7,6	3,9	11,5	0,0	0,0	0,0	11,5	0,4%
Totaal fte	951,5	991,1	1942,6	463,6	707,1	1170,7	3113,3	100,0%
Totaal %	30,6%	31,8%	62,4%	14,9%	22,7%	37,6%		

Ontwikkeling leeftijdsopbouw



Verdeling fte's naar vast en tijdelijk dienstverband en soort arbeidsovereenkomst

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

Medewerkers in vaste dienst hebben een D2 of D3 contract

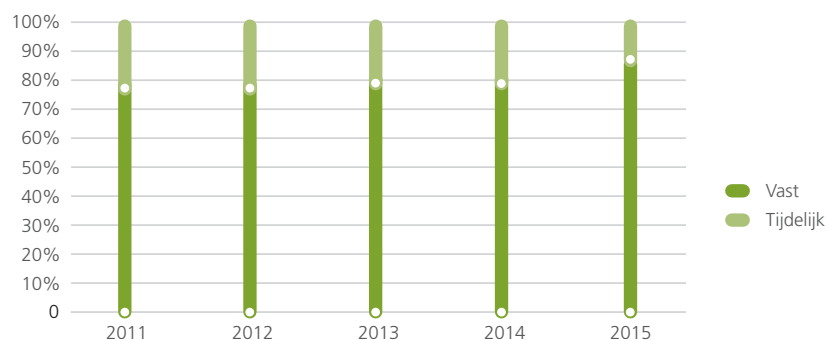
Fte totaal: aanstelling met uitbreidingen

	2011		2012		2013		2014		2015	
	FTE	%	FTE	%	FTE	%	FTE	%	FTE	%
Vast	2040,3	78%	2189,9	78%	2280,3	80%	2393,4	81%	2638,9	85%
D2	2013,0	77%	2166,2	78%	2258,6	79%	2378,2	80%	2596,4	83,4%
D3	27,3	1%	23,7	1%	21,7	1%	15,2	1%	42,5	1,2%
Tijdelijk (D4)	574,3	22%	600,3	22%	579,1	20%	564,7	19%	474,5	15%
Totaal	2614,6	100%	2790,2	100%	2859,4	100%	2958,1	100%	3113,3	100%

Het percentage vast personeel is toegenomen. Er zijn veel medewerkers doorgestroomd naar een vast contract in 2015 en daarnaast wordt een D3 contract vaker toegepast bij nieuwe docenten.

D2 is een vast contract, D3 is een jaarcontract dat omgezet kan worden in een vast contract en wordt daarom meegeteld als vast dienstverband. Een D4 contract is tijdelijk.

Verdeling vast en tijdelijk dienstverband in procenten



Externe inhuur

Peildatum: 31 december 2015

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

	TOTAAL	
	FTE	%
Detacheringen vanuit de UvA	21,4	9,0%
Inhuur HVA-Jobservice	75,8	32,0%
Inhuur uitzendbureau / detacheringbureau	54,4	23,0%
Detacheringen	14,3	6,0%
ZZP-er	70,8	29,9%
Totaal	236,7	100,0%

De verdeling vast en variabel (tijdelijke contracten plus externe inhuur) personeel is respectievelijk 78,8% en 21,2%. Ook in deze vergelijking neemt het vaste personeel toe t.o.v. 2014.

IN- EN UITSTROOM

Periode 1/1/2015 - 31/12/2015

Instream per leeftijdsgroep

Aantal instromers per leeftijdsgroep uitgesplitst naar OP en OBP en naar mannen en vrouwen.

Percentages berekend o.b.v. totaal aantal instromers.

Aanstelling of heraanstelling binnen het jaar

LEEFTIJD	OP			OBP			TOTAAL	
	MAN	VROUW	TOTAAL	MAN	VROUW	TOTAAL	AANTAL	%
15-24	16	17	33	20	16	36	69	11,6%
25-29	30	46	76	16	24	40	116	19,5%
30-34	30	34	64	19	22	41	105	17,7%
35-39	28	29	57	8	9	17	74	12,5%
40-44	25	27	52	8	13	21	73	12,3%
45-49	12	15	27	5	16	21	48	8,1%
50-54	26	16	42	3	3	6	48	8,1%
55-59	13	11	24	6	3	9	33	5,6%
60-65	12	1	13	3	3	6	19	3,2%
>65	6	3	9				9	1,5%
Totaal #	198	199	397	88	109	197	594	
Totaal %	33,3%	33,5%	66,8%	14,8%	18,4%	33,2%		100,0%

Uitstroom per leeftijdsgroep

Aantal uitstromers per leeftijdsgroep uitgesplitst naar OP en OBP en naar mannen en vrouwen.

Percentages berekend o.b.v. totaal aantal uitstromers.

Datum uitdienst binnen het jaar

LEEFTIJD	OP			OBP			TOTAAL	
	MAN	VROUW	TOTAAL	MAN	VROUW	TOTAAL	AANTAL	%
15-24	5	3	8	15	10	25	33	8,0%
25-29	22	16	38	14	11	25	63	15,3%
30-34	10	19	29	3	15	18	47	11,4%
35-39	6	11	17	2	7	9	26	6,3%
40-44	10	13	23	4	7	11	34	8,2%
45-49	9	16	25	6	8	14	39	9,4%
50-54	16	7	23	4	5	9	32	7,7%
55-59	6	6	12	2	3	5	17	4,1%
60-65	42	23	65	7	15	22	87	21,1%
>65	20	8	28	3	4	7	35	8,5%
Totaal #	146	122	268	60	85	145	413	
Totaal %	35,4%	29,5%	64,9%	14,5%	20,6%	35,1%		100,0%

Redenen beëindiging arbeidsovereenkomst in aantallen

	2011	2012	2013	2014	2015
Beëindiging tijdelijk dienstverband	154	169	224	172	180
Beëindiging op eigen verzoek	103	88	80	106	118
Ontslag in proeftijd*				4	4
WIA	1	2	4	3	4
Overlijden	6	1	0	4	3
Beëindiging anders dan op eigen verzoek*	18	19	12	27	31
Vaststellingsovereenkomst		18	8	26	30
Overige redenen		1	4	1	1
FPU / Pensioen	78	79	49	52	73
FPU	61	62	35	36	14
Pensioen	17	17	14	16	59
Totaal	360	358	369	368	413

* voetnoot 1: vanaf 2014 wordt ontslag in proeftijd apart zichtbaar gemaakt.

* voetnoot 2: vanaf 2012 wordt de regel 'beëindiging anders dan op eigen verzoek' verbijzonderd naar vaststellingsovereenkomst en overige redenen.

Personeelsverloop

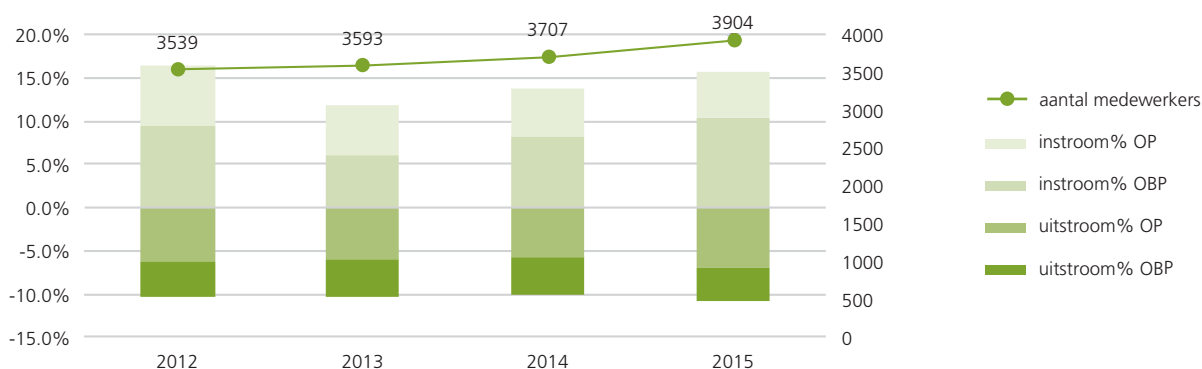
Personeelsverloop in percentages op basis van gemiddeld aantal medewerkers.

	2011	2012	2013	2014	2015
Gemiddeld aantal medewerkers	3,273	3,434	3,566	3,623	3,806
Aantal uitgestroomde medewerkers	360	358	369	368	413
Verlooppercentage	11,0%	10,4%	10,3%	10,2%	10,9%

Het verlooppercentage neemt toe ten opzichte van 2014, er zijn in 2015 meer medewerkers met pensioen gegaan en meer medewerkers hebben op eigen verzoek de HvA verlaten.

Ontwikkeling aantal medewerkers in relatie tot in- en uitstroom

Bezetting (in aantallen medewerkers per ultimo van elk jaar) uit het saldo van de in- en uitstroom van personeel (in % gedurende elk jaar)



INTERNE MOBILITEIT

Doorstroom medewerkers

Peilperiode 1/1/2015 - 31/12/2015

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

Percentages t.o.v. totaal aantal medewerkers met een D2- of D3-contract op 31 december 2015

	2011		2012		2013		2014		2015	
	AANTAL	%	AANTAL	%	AANTAL	%	AANTAL	%	AANTAL	%
Doorstroom	256	10,2%	224	8,3%	188	6,7%	175	6,0%	365	11,4%

Functiewijziging

Periode 1/1/2015 - 31/12/2015

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

Functie	D2
Hogeschool hoofddocent	6
Docent 1	1
Docent 2	37
Docent 3	60
Totaal	104

Verdeling fte's onderwijzend personeel

Peildatum : 31 december 2015

Functiemix en salarismix

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

SCHAAL	FUNCTIENAAM	FUNCTIEMIX		SALARISMIX	
		FTE	%	FTE	%
Schaal 7	onderwijs-/onderzoeksmedw 4	2,6	0,1%	2,6	0,1%
Schaal 8	onderwijs-/onderzoeksmedw 3, instructeur praktijkonderwijs 3	38,6	2,0%	38,6	2,0%
Schaal 9	onderwijs-/onderzoeksmedw 2, instructeur praktijkonderwijs 2	29,1	1,5%	29,1	1,5%
Schaal 10	onderwijs-/onderzoeksmedw 1, instructeur praktijkonderwijs 1, docent 3, onderzoeker 4	219,5	11,3%	212,9	11,0%
Schaal 11	docent 2, onderzoeker 3	951,6	49,0%	858,5	44,2%
Schaal 12	docent 1, onderzoeker 2	629,1	32,4%	727,9	37,5%
Schaal 13	hogeschool hoofddocent, onderzoeker 1	37,9	1,9%	38,9	2,0%
Schaal 14		0,0	0,0%	0,0	0,0%
Schaal 15	lector kenniskring 2	15,7	0,8%	17,0	0,9%
Schaal 16	lector kenniskring 1	18,4	0,9%	17,1	0,9%
Totaal		1942,6	100,0%	1942,6	100,0%

ARBEIDSVoorwaarden

Verdeling fte's naar salarisschaal

Peildatum: 31 december 2015

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

SCHAAL	OP			OBP			TOTAAL	
	MAN	VROUW	TOTAAL	MAN	VROUW	TOTAAL	FTE	%
02	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0%
03	0,0	0,0	0,0	1,4	0,8	2,2	2,2	0,1%
04	0,0	0,0	0,0	3,8	2,1	5,9	5,9	0,2%
05	0,0	0,0	0,0	19,8	4,0	23,8	23,8	0,8%
06	0,0	0,0	0,0	41,1	62,1	103,2	103,2	3,3%
07	2,4	0,2	2,6	23,1	109,4	132,4	135,0	4,3%
08	13,9	24,7	38,6	59,0	135,5	194,5	233,1	7,5%
09	17,0	12,1	29,1	48,7	79,4	128,1	157,2	5,0%
10	74,0	138,9	212,9	60,9	103,3	164,2	377,0	12,1%
11	400,6	457,9	858,5	59,5	83,9	143,4	1001,9	32,2%
12	398,5	329,4	727,9	65,9	67,7	133,6	861,5	27,7%
13	20,2	18,7	38,9	43,6	35,2	78,8	117,7	3,8%
14	0,0	0,0	0,0	24,0	16,6	40,6	40,6	1,3%
15	8,6	8,4	17,0	5,0	1,0	6,0	23,0	0,7%
16	16,3	0,8	17,1	6,0	5,0	11,0	28,1	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%
	951,5	991,1	1942,6	463,6	707,1	1170,7	3113,3	
Totaal	31%	32%	62%	15%	23%	38%	100%	100,0%

Gemiddeld werden mannen ingeschaald op 10,9 en vrouwen op 10,32. Voor het tweede jaar op rij neemt de gemiddelde inschaling toe en daalt het inschalingsverschil tussen mannen en vrouwen.

Aantal medewerkers met salarisverhoging in augustus

Peildatum: 1 augustus 2015

	2011		2012		2013		2014		2015	
	AANTAL	%	AANTAL	%	AANTAL	%	AANTAL	%	AANTAL	%
Met salarisverhoging	1290	38,2%	1333	37,5%	1414	39,9%	1356	37,6%	1381	36,5%
Zonder salarisverhoging	148	4,4%	201	5,6%	35	1,0%	281	7,8%	324	8,6%
Eindschaal	1823	54,0%	1912	53,7%	2012	56,8%	1860	51,5%	1963	51,8%
Nieuw in dienst per 1 augustus	116	3,4%	113	3,2%	80	2,3%	114	3,2%	118	3,1%
Totaal	3377	100,0%	3559	100,0%	3541	100,0%	3611	100,0%	3786	100,0%

Aantal medewerkers op laatste trede van hun salarisschaal

Peildatum: 31 december 2015

	2011		2012		2013		2014		2015	
	AANTAL	%	AANTAL	%	AANTAL	%	AANTAL	%	AANTAL	%
Eindschaal	1798	53,9%	1912	54,0%	1998	55,6%	2153	58,1%	2200	56,4%
Overige	1535	46,1%	1627	46,0%	1595	44,4%	1554	41,9%	1704	43,6%
Totaal	3333	100,0%	3539	100,0%	3593	100,0%	3707	100,0%	3904	100,0%

Salariëring na invoering van functieordering

Aantal medewerkers uitgesplitst naar garantie schaal en salaris conform functie

Percentages berekend o.b.v. totaal aantal medewerkers op 31 december 2015

SCHAAL	2011		2012		2013		2014		2015	
	AANTAL	%	AANTAL	%	AANTAL	%	AANTAL	%	AANTAL	%
Met salarisgarantie	350	10,5%	306	8,6%	269	7,5%	249	6,7%	239	6,1%
Salaris conform functie	2983	89,5%	3233	91,4%	3324	92,5%	3458	93,3%	3665	93,9%
Totaal	3333	100,0%	3539	100,0%	3593	100,0%	3707	100,0%	3904	100,0%

Arbeidsmarkttoelage

Aantal medewerkers dat in 2015 een arbeidsmarkttoelage heeft ontvangen t.o.v. het aantal medewerkers ooit in dienst in 2015

MEDEWERKERS MET ARBEIDSMARKTTOELAGE	2011		2012		2013		2014		2015	
	AANTAL	%	AANTAL	%	AANTAL	%	AANTAL	%	AANTAL	%
	142	3,8%	146	4,8%	127	4,0%	100	2,8%	69	1,6%

Rectificatie: de gegevens m.b.t. de arbeidsmarkttoelage zijn met terugwerkende kracht aangepast. Er is gebleken dat in de jaren 2012, 2013 en 2014 ook is gerapporteerd over medewerkers die al uit dienst waren.

Het proces dat is ingezet vanaf augustus 2014 om de toegekende arbeidsmarkttoelagen conform cao toe te passen heeft er in geresulteerd dat op 31-12-2015 twee medewerkers een arbeidsmarkttoelage hebben ontvangen zonder einddatum. In totaal waren er op 31 december 2015 nog 47 medewerkers die een arbeidsmarkttoelage hebben ontvangen.

Besteding decentrale arbeidsvoorwaarden

periode 01-01-2015 t/m 31-12-2015

Besteding in euro per regeling

REGELING	2015
Betaald ouderschapsverlof	€ 782.391
Regeling woonwerkverkeer	€ 3.473.641
Werkgeversbijdrage kinderopvang	€ 855.111
Totaal	€ 4.256.032
Getotaliseerd jaarinkomen	€ 171.022.234
% DAM gelden	2,5%

De HvA heeft in het kader van hoofdstuk K van de cao voor het hoger beroepsonderwijs over decentrale arbeidsvoorwaarden gekozen voor betaald ouderschapsverlof, de regeling reiskosten woon-werkverkeer en de werkgeversbijdrage kinderopvang.

DOELGROEPENBELEID

Ouderschapsverlof

Periode 1/1/2015- 31/12/2015

Verlof lopend in 2015

Percentages t.o.v. het aantal medewerkers ooit in dienst in 2015

	2011		2012		2013		2014		2015	
	AANTAL	%	AANTAL	%	AANTAL	%	AANTAL	%	AANTAL	%
Aantal medewerkers	138	3,7%	158	4,1%	203	5,1%	199	5,0%	203	4,8%

Seniorenregeling

Periode 1/1/2015 - 31/12/2015

Percentages t.o.v. het aantal medewerkers ooit in dienst in 2015

	2011		2012		2013		2014		2015	
	AANTAL	%	AANTAL	%	AANTAL	%	AANTAL	%	AANTAL	%
Aantal medewerkers	254	6,9%	295	7,6%	282	7,1%	271	6,8%	243	5,7%

Managementfuncties

Peildatum: 31 december 2015

SCHAAL	FUNCTIE	2014			2015		
		MAN	VROUW	TOTAAL	MAN	VROUW	TOTAAL
10	afdelingshoofd 4	2	1	3	2	6	8
11	afdelingshoofd 3	1	8	9	1	7	8
	projectmanager 4	12	8	20	14	15	29
12	afdelingshoofd 2	5	11	16	8	11	19
	opleidingsmanager 3	1	2	3		2	2
	projectmanager 3	10	11	21	13	10	23
13	afdelingshoofd 1	5	6	11	4	3	7
	manager bedrijfsvoering 2	1		1		1	1
	opleidingsmanager 2	20	19	39	17	15	32
	projectmanager 2	15	8	23	16	12	28
14	beleidsdirecteur 3		1	1			0
	directeur dienst 2	2		2	2		2
	manager bedrijfsvoering 1	3	2	5	4	2	6
	opleidingsmanager 1	12	8	20	15	8	23
	projectmanager 1	1	6	7	1	7	8
15	beleidsdirecteur 2			0		1	1
	directeur dienst 1	3		3	4		4
16	beleidsdirecteur 1	2	3	5	2	2	4
	domeinvoorzitter	4	3	7	4	3	7
17	beleidsdirecteur 1		1	1		1	1
18	college van bestuur	2		2	2		2
	Totaal	101	98	199	109	106	215
	Percentage	50,8%	49,2%	100%	50,7%	49,3%	100%

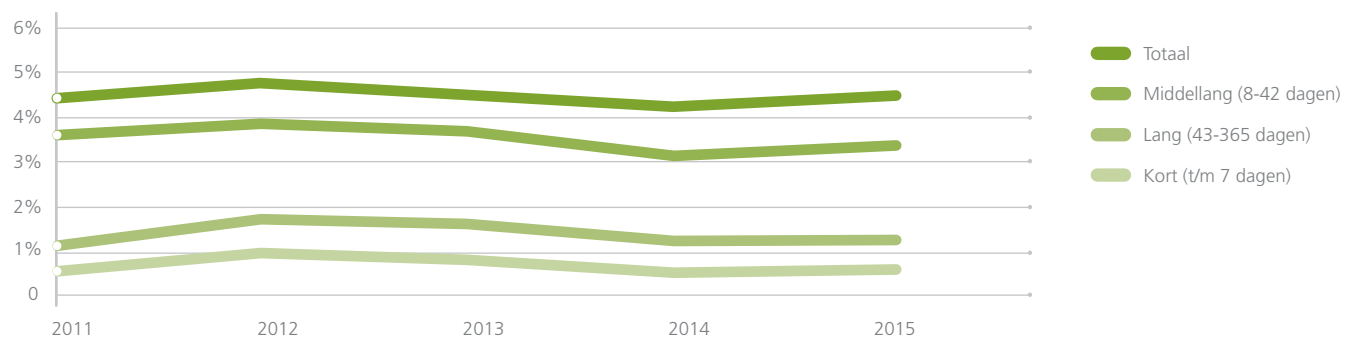
Hogere onderwijzend- en onderzoekendpersoneel functies

Peildatum: 31 december 2015

SCHAAL	FUNCTIE	2014			2015		
		MAN	VROUW	TOTAAL	MAN	VROUW	TOTAAL
13	hogeschool hoofddocent	14	15	29	20	21	41
15	lector kenniskring 2	13	7	20	13	11	24
16	lector kenniskring 1	16	2	18	18	1	19
	Totaal	43	24	67	51	33	84
	Percentage	64,2%	35,8%	100%	60,7%	39,3%	100%

Ontwikkeling ziekteverzuim

Gemiddeld ziekteverzuim in procenten uitgesplitst naar kort, middellang, lang en langer dan 1 jaar verzuim. Percentages berekend op basis van totaal aantal beschikbare dagen.



BIJLAGE 3 BESTUUR



BESTUURLIJK EN LEIDINGGEVEND KADER

Raad van Toezicht

Onderstaand overzicht geeft de samenstelling van de Raad van Toezicht HvA weer op het moment van ondertekening van het jaarverslag 2015 (inclusief een overzicht van de overige functies gedurende het verslagjaar en tot heden).

Naam	mr. drs. A. Nicolai (1960)
Functie	Voorzitter
In functie sinds	1 juli 2012
Rooster van aftreden	30 juni 2016
Hoofdfunctie	President DSM Nederland
Overige functies	Lid Raad van Commissarissen Eneco Lid Raad van Commissarissen Chemelot Venture Fund Lid Raad van Commissarissen Brightlands Campus 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

Naam	R. de Jong RA (1948)
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 Voorzitter 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	M.R. Milz, MBA (1957)
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 Bank NV Lid Raad van Toezicht Spoorwegmuseum te Utrecht Lid Raad van Commissarissen Handelsveem BV Lid Bestuur Stichting Administratiekantoor Parnassia Group Lid Bestuur Stichting Arbo Unie Nederland

Naam	drs. M.A.M. Barth (1964)
Functie	Lid
In functie sinds	26 april 2014
Rooster van aftreden	30 april 2017
Hoofdfunctie	Vicevoorzitter Koninklijke Nederlandse Maatschappij ter bevordering der Pharmacie
Overige functies	Eigenaar Marleen Barth Advies
	Voorzitter Eerste Kamerfractie Partij van de Arbeid
	Voorzitter Raad van Toezicht De Jeugd- en Gezinsbeschermers Noord Holland
	Voorzitter Vereniging van Openbare Bibliotheken
	Lid Commissie Integriteit Publieke Omroep
	Lid Raad van Advies Frans Hals Museum Haarlem
	Voorzitter Raad van Commissarissen IZER

Naam	prof. mr. G.P.M.F. Mols (1951)
Functie	Adviseur
In functie sinds	1 mei 2013
Rooster van aftreden	30 april 2017
Hoofdfunctie	Wetenschappelijk directeur The Maastricht Forensic Institute
Overige functies	Hoogleraar Strafrecht en Strafprocesrecht, Universiteit Maastricht
	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 examencommissie beroepsopleiding advocatuur, Nederlandse Orde van Advocaten	

Naam	prof. dr. S.W.J. Lamberts (1944)
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
	Lid Raad van Toezicht Academisch Medisch Centrum (AMC)
	Lid Gezondheidsraad
	Lid Koninklijke Nederlandse Akademie van Wetenschappen (KNAW)

Naam	drs. L.M.T. van Velden (1964)
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

College van Bestuur

Onderstaand overzicht geeft de samenstelling van het College van Bestuur weer op het moment van ondertekening van het jaarverslag 2015 (inclusief een overzicht van de nevenfuncties en functies uit hoofde van de bestuursfunctie bij HvA en UvA gedurende het verslagjaar tot heden).

Naam	prof. dr. D.C. van den Boom (1951)
Functie	Waarnemend voorzitter en rector magnificus UvA
In functie sinds	1 oktober 2007
Achtergrond	Decaan Maatschappij- en Gedragwetenschappen (UvA)
Nevenfuncties	Geen
Functies uit hoofde van de bestuursfuncties bij UvA en HvA	Voorzitter Raad van Commissarissen 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 Voorzitter Commissie Geschiedschrijving Lid Curatorium Leerstoel Kunst en Samenleving Voorzitter Raad van Advies Oefenweb Voorzitter Raad van Advies UvA Minds BV Lid Bestuur Stichting de Nationale DenkTank Voorzitter Bestuur Stichting Gastenverblijven (SGV) Lid Adviescommissie VSB fonds Voorzitter Jury Hélène de Montigny prijs Lid Jury Excellente Scholen

Naam	prof. mr. H.M. de Jong (1954)
Functie	Lid, rector HvA
In functie sinds	1 maart 2013
Achtergrond	Lid College van Bestuur Universiteit Twente, daarna lid College van Bestuur Hogeschool Utrecht
Nevenfuncties	Voorzitter Klachtencommissie Code Goed Onderwijsbestuur Voortgezet Onderwijs Plaatsvervangend lid Landelijke Commissie Gedragscode Internationaal Student in het Hoger Onderwijs Hoogleraar Faculteit Behavioural, Management and Social Sciences – Universiteit Twente Lid Raad van Advies De Maatschappij Lid Curatorium Internationale School voor Wijsbegeerte
Functies uit hoofde van de bestuursfuncties bij UvA en HvA	Lid Bestuurscommissie Onderzoek – Vereniging Hogescholen Vicevoorzitter Nationaal Regieorgaan Praktijkgericht Onderzoek SIA Lid Raad van Toezicht Verbinden van Duurzame Steden (VerDuS) – Nationaal Regieorgaan Praktijkgericht Onderzoek SIA 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 tot oktober 2015

Naam	prof. dr. H.M. Amman (1957)
Functie	Vicevoorzitter
In functie sinds	1 februari 2014
Achtergrond	Lid College van Bestuur Technische Universiteit Eindhoven, daarna lid van College van Bestuur Universiteit Utrecht
Nevenfuncties	Hoogleraar Computational Economics (UvA) 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 Directeur Hovamschool BV (sinds 20 april 2015)

Domeinen³⁵

De samenstelling van de domeinvoorzitters op 31 december 2015.

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

Stafafdelingen en diensten

De samenstelling van de directeuren van stafafdelingen en diensten op 31 december 2015.

drs. G.M. van Velzen	Secretaris van de Universiteit en Hogeschool
C. Schut	Directeur Administratief Centrum
drs. R. Liefing	Directeur Audit
C. van der Wolf	Directeur Bureau Nieuwbouw
drs. P.M. Helbing	Directeur Communicatie
drs. G.H. Swartjes MBA	Directeur Facility Services
drs. M.A.M. Heijne	Directeur HvA Bibliotheek
ir. L.J.D.C. Voorbraak	Directeur ICT Services
ir. L.J.D.C. Voorbraak	Directeur Strategische Informatievoorziening
mr. drs. J.M.C. Krol	Hoofd Juridische Zaken
drs. E.S. Bringmann	Directeur Onderwijs en Onderzoek
drs. E.S. Bringmann	Waarnemend directeur Personeel en Organisatie
drs. F.D. Boels	Directeur Planning en Control
G.G.M. de Valk MBA CFM	Directeur Studentenzaken

Bezoldigingsgegevens College van Bestuur

BEZOLDIGING 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 UvA, sinds 19 april 2015 waarnemend voorzitter	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	onbepaald	28 februari 2017	31 januari 2018
Functie-omvang	38 upw	38 upw	38 upw	38 upw
Brutoloon	49.079	192.247	185.428	196.505
Belaste vergoedingen	0	0	0	0
Pensioenpremie (werkgeversdeel)	5.250	17.166	17.083	17.408
Totaal WNT-relevant	54.329	209.413	202.511	213.913

VOOR REKENING VAN	UNIVERSITEIT VAN AMSTERDAM	HOGESCHOOL VAN AMSTERDAM	TOTAAL
dr. L.J. Gunning-Schepers	27.165	27.164	54.329
prof. dr. D.C. van den Boom	104.707	104.706	209.413
prof. mr. H.M. de Jong	101.255	101.256	202.511
prof. dr. H.M. Amman	106.956	106.957	213.913

DECLARATIES 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	
	UvA	HvA	UvA	HvA	UvA	HvA	UvA	HvA
Ten laste van								
Representatiekosten	0	0	2.180	0	0	0	485	324
Reiskosten binnenland	23.723	0	16.661	0	0	16.706	0	41.082
Reiskosten buitenland	0	0	1.813	0	0	948	0	0
Overige kosten	540	0	1.800	0	0	1.800	0	2.179
Totaal	24.263	0	22.454	0	0	19.454	485	43.585

De opgave omvat:

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

Van deze kosten heeft de regel 'reiskosten binnenland' vrijwel geheel betrekking op het gebruik van ingehuurd vervoer per auto.

Op de post reiskosten buitenland zijn verantwoord enkele binnen-Europese werkbezoeken.

34 Vanaf 1 februari 2016 heeft de HvA een naamswijziging doorgevoerd, waarbij domeinen voortaan faculteiten heten, en domeinvoorzitters decanen. In dit jaarverslag gelden de benamingen die in 2015 gangbaar waren.

BEZOLDIGINGSGEGEVENS

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 2015 voor zowel universiteit als hogeschool € 178.000.

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.

Nevenstaande tabel geeft het bedrag weer van de bezoldigingen die de bestuurders in 2015 ontvingen, volgens de definitie die is voorgeschreven in de WNT. De volledige WNT-opgave voorgeschreven in de artikelen 4.1 en 4.2 van de WNT staat op pagina 127.

Met ingang van 19 april 2015 trad de voorzitter van het College van Bestuur, dr. L.J. Gunning-Schepers, af om ruimte te geven aan de modernisering van het bestuur, met het afgesproken tienpuntenplan als uitgangspunt. Professor Gunning-Schepers keerde terug in haar functie van universiteitshoogleraar aan de UvA.

Daarop benoemde de Raad van Toezicht de rector magnificus, prof. dr. D.C. van den Boom, bij wijze van waarneming tot voorzitter, voor een onbepaalde periode welke eindigt op het moment dat een nieuwbenoemde voorzitter en rector magnificus aantreden, waarvoor de benoemingsprocedures in de tweede helft van 2015 in gang zijn gezet.

De bezoldiging van de bestuurders wordt verdeeld tussen de Universiteit van Amsterdam en de Hogeschool van Amsterdam op basis van de verdeelsleutel 50:50.

Op de bestuurders was dezelfde Regeling kostenvergoedingen van toepassing die geldt voor alle medewerkers van de instelling waarbij zij in dienst zijn. Eind 2015 heeft de Raad van Toezicht een specifieke en sobere Regeling kostenvergoedingen, reiskosten en faciliteiten voor de leden van het College van Bestuur van UvA en HvA vastgesteld met meer gedetailleerde normen en instructies. Over het jaar 2015 hebben de bestuurders de nevenstaande bedragen ten laste van de universiteit en de hogeschool gedeclareerd.

TEGEMOETKOMINGEN RAAD VAN TOEZICHT 2015

RAAD VAN TOEZICHT	ZITTINGSTERMIJN		TEGEMOETKOMING VAN DE UVA	TEGEMOETKOMING VAN DE HVA	ADVIESKOSTEN- VERGOEDING UVA	ADVIESKOSTEN- VERGOEDING HVA
	AANVANG	EINDE				
mr. drs. A. Nicolai, voorzitter	jul 2012	jun 2016	15.000	7.500		
drs. L.M.T. van Velden	jul 2012	jun 2016	10.000			3.500
prof. dr. S.W.J. Lamberts	nov 2012	okt 2016	10.000			3.500
drs. M.A.M. Barth ¹⁾	apr 2014	apr 2017		10.000	3.500	
R. de Jong RA	feb 2015	jan 2019		9.167	3.208	
M.R. Milz MBA	okt 2008	sep 2016		10.000	3.500	
prof. mr. G.P.M.F. Mols	mei 2013	apr 2017	10.000			3.500

1 adviseur sinds mei 2013

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 per 2013 ingetrokken artikel 14a van de Regeling financiën hoger onderwijs, en sindsdien niet gewijzigd.

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 2015 zijn uitbetaald (exclusief eventuele btw). De volledige WNT-opgave voorgeschreven in artikel 4.1 van de WNT staat in de paragraaf Opgave ingevolge de Wet normering topinkomens, hierna.

Opgave ingevolge de Wet normering topinkomens

Opgave van de bezoldiging van topfunctionarissen en oud-topfunctionarissen volgens artikel 4.1 van de Wet normering topinkomens.

Allen waren geheel 2014 en 2015 in functie, voor zover niet anders vermeld. Er zijn geen uitkeringen wegens beëindiging dienstverband gedaan aan bestuurders of oud-bestuurders.

TOPFUNCTIONARIS COLLEGE VAN BESTUUR	2015					2014				
	NORM FUNCTIEOMVANG	BELONING	PENSIOENPREMIE	BELASTBARE KOSTENVERGOEDINGEN	TOTAAL	NORM FUNCTIEOMVANG	BELONING	PENSIOENPREMIE	BELASTBARE KOSTENVERGOEDINGEN	TOTAAL
Dr. L.J. Gunning-Schepers, Voorzitter t/m 18 april 2015, daarna universiteitshoogleraar ³⁵	100%	160.477	17.130	-	177.607	100%	184.761	32.293	-	217.054
prof. dr. D.C. van den Boom, Rector magnificus ³⁶	100%	192.247	17.166	-	209.413	100%	200.353	32.513	-	232.866
prof. mr. H.M. de Jong, lid, rector HvA	100%	185.428	17.083	-	202.511	100%	186.276	31.250	-	217.526
prof. dr. H.M. Amman, Vicevoorzitter	100%	196.505	17.408	-	213.913	100%	174.010	28.793	-	202.803
RAAD VAN TOEZICHT										
mr. drs. A. Nicolai, Voorzitter ³⁷	7,5%	7.500	-	-	7.500	7,5%	7.500	-	-	7.500
drs. M.A.M. Barth, Lid ³⁸	5%	10.000	-	-	10.000	5%	7.123	-	-	7.123
R. de Jong RA, Lid ³⁹	5%	9.167	-	-	9.167	-	-	-	-	-
M.R. Milz MBA, Lid ⁴⁰	5%	10.000	-	-	10.000	5%	10.000	-	-	10.000

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 (€ 178.000 exclusief sociale premies) overschreed.

35 Uitbetaald door de UvA

36 Uitbetaald door de UvA

37 Vanaf 1 juli 2012

38 Sinds april 2014, adviseur sinds mei 2013

39 Vanaf februari 2015

40 Vanaf oktober 2008

BIJLAGE 4 JAARREKENING



INHOUDSOPGAVE

JAARREKENING

GECONSOLIDEERDE BALANS PER 31 DECEMBER 2015	124
GECONSOLIDEERDE STAAT VAN BATEN EN LASTEN 2015	125
GECONSOLIDEERD KASSTROOMOVERZICHT 2015	126
GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING GECONSOLIDEERD	127
UITSPLITSING VAN DE ONDERSCHIEDEN POSTEN VAN DE GECONSOLIDEERDE BALANS	134
MODEL G	144
NIET IN DE BALANS OPGENOMEN VERPLICHTINGEN EN RECHTEN	145
UITSPLITSING VAN DE ONDERSCHIEDEN POSTEN VAN DE GECONSOLIDEERDE EXPLOITATIEREKENING	146
FINANCIEEL EN BUITENGEWOON	156
GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING ENKELVOUDIG	157
ENKELVOUDIGE BALANS PER 31 DECEMBER 2015	158
ENKELVOUDIGE STAAT VAN BATEN EN LASTEN 2015	159
ENKELVOUDIG KASSTROOMOVERZICHT 2015	160
UITSPLITSING VAN DE ONDERSCHIEDEN POSTEN VAN DE ENKELVOUDIGE BALANS	161
OVERZICHT VERBONDEN PARTIJEN	169
VERKLARING COLLEGE VAN BESTUUR	171
CONTROLEVERKLARING VAN DE ONAFHANKELIJKE ACCOUNTANT	172

OVERIGE GEGEVENS

ALGEMEEN	180
GEGEVENS OVER DE RECHTSPERSOON	180
BESTEMMING VAN HET RESULTAAT	181
GEBEURTENISSEN NA BALANSDATUM	181
MEERJARENGEGEVENS HOGESCHOOL VAN AMSTERDAM IN 5 JAAR	182

Geconsolideerde balans per 31 december 2015

(in miljoenen euro's)

De balans is na resultaatbestemming opgesteld.

	31-12-2015	31-12-2014
1 Activa		
Vaste Activa		
1.1 Immateriële vaste activa ¹	5,0	2,9
1.2 Materiële vaste activa ¹	331,2	340,0
1.3 Financiële vaste activa	4,7	1,7
<u>Totaal vaste activa</u>	<u>340,9</u>	<u>344,6</u>
Vlottende Activa		
1.4 Voorraden	0,0	0,0
1.5 Vorderingen	53,5	52,8
1.6 Effecten	0,0	0,0
1.7 Liquide middelen	68,8	62,5
<u>Totaal vlottende activa</u>	<u>122,3</u>	<u>115,3</u>
<u>Totaal activa</u>	<u>463,2</u>	<u>459,9</u>
2 Passiva		
2.1 Eigen vermogen	135,4	134,1
2.2 Voorzieningen	16,5	8,6
2.3 Langlopende schulden	185,4	192,2
2.4 Kortlopende schulden	125,9	125,0
<u>Totaal passiva</u>	<u>463,2</u>	<u>459,9</u>

¹Er heeft een verschuiving plaatsgevonden van de immateriële vaste activa naar de materiële vaste activa. Deze is verwerkt in de beginstand 2015, daarom zijn de vergelijkende cijfers 2014 aangepast.

Geconsolideerde staat van baten en lasten 2015

(in miljoenen euro's)

	2015	Begroting 2015	2014
3 Baten			
3.1 Rijksbijdragen	275,4	269,1	266,0
3.2 Overige overheidsbijdragen en subsidies	0,0	0,0	0,0
3.3 College-, cursus-, les- en examengelden ¹	88,9	88,6	87,1
3.4 Baten werk in opdracht van derden ¹	14,8	14,1	17,0
3.5 Overige baten ¹	11,1	14,0	10,1
Totaal baten	<u>390,2</u>	<u>385,8</u>	<u>380,2</u>
4 Lasten			
4.1 Personeelslasten	272,9	268,0	247,5
4.2 Afschrijvingen	24,7	25,1	39,4
4.3 Huisvestingslasten	29,8	28,7	28,3
4.4 Overige lasten ¹	53,2	55,6	45,0
Totaal lasten	<u>380,6</u>	<u>377,4</u>	<u>360,2</u>
<u>Saldo baten en lasten</u>	<u>9,6</u>	<u>8,4</u>	<u>20,0</u>
5 Financiële baten en lasten			
Financiële baten	0,2	0,0	0,3
Financiële lasten	(8,5)	(8,4)	(8,7)
<u>Saldo financiële baten en lasten</u>	<u>(8,3)</u>	<u>(8,4)</u>	<u>(8,4)</u>
<u>Resultaat</u>	<u>1,3</u>	<u>0,0</u>	<u>11,6</u>
6 Belastingen	0,0	0,0	0,0
7 Resultaat deelnemingen	0,0	0,0	0,0
<u>Resultaat na belastingen</u>	<u>1,3</u>	<u>0,0</u>	<u>11,6</u>
8 Aandeel derden in resultaat	0,0	0,0	0,0
<u>Nettoresultaat</u>	<u>1,3</u>	<u>0,0</u>	<u>11,6</u>
9 Buitengewoon resultaat	0,0	0,0	0,0
Totaal resultaat	<u>1,3</u>	<u>0,0</u>	<u>11,6</u>

¹Om het inzicht te vergroten zijn de cijfers over 2014 aangepast tussen College-, cursus-, les-, en examengelden, Baten werk in opdracht van derden, Overige baten en Overige lasten.

Geconsolideerd kasstroomoverzicht 2015

(in miljoenen euro's)

		2015	2014
Kasstroom uit operationele activiteiten			
	Saldo Baten en Lasten	9,6	20,0
	Aanpassing voor:		
4.2	Afschrijvingen	24,7	39,4
2.2	Mutatie voorzieningen	7,9	(4,1)
	<i>Mutatie werkkapitaal</i>		
1.4	Vorraden	0,0	0,0
1.5	Vorderingen	(0,7)	(5,1)
2.4	Kortlopende schulden	0,9	(9,0)
	<i>Totaal kasstroom uit bedrijfsoperaties</i>	42,4	41,2
5.1	Ontvangen interest	0,2	0,3
5.4	Betaalde interest	(8,5)	(8,7)
	Buitengewoon resultaat	0,0	0,0
		(8,3)	(8,4)
	<u>Totaal kasstroom uit operationele activiteiten</u>	34,1	32,8
Kasstroom uit investeringsactiviteiten			
1.1	Immateriële vaste activa		
	Investerings	0,0	(1,1)
	Desinvesterings	4,0	1,2
1.2	Materiële vaste activa		
	Investerings	(24,9)	(40,0)
	Desinvesterings	2,9	1,2
1.3	Financiële vaste activa	(3,0)	(0,3)
	<u>Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten</u>	(21,0)	(39,0)
Kasstroom uit financieringsactiviteiten			
2.3	Nieuw opgenomen leningen	0,0	0,0
2.3	Aflossing langlopende schulden	(6,8)	(6,9)
	<u>Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten</u>	(6,8)	(6,9)
2.1	Overige balansmutaties	0,0	0,0
1.7	<u>Mutatie liquide middelen</u>	6,3	(13,1)
1.7	Beginstand liquide middelen	62,5	75,6
1.7	Mutatie liquide middelen	6,3	(13,1)
1.7	Eindstand liquide middelen	68,8	62,5

Grondslagen van waardering en resultaatbepaling geconsolideerd

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. Een overzicht van verbonden partijen is opgenomen op pag XX.

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, met uitzondering van het volgende:

Er heeft een schattingswijziging plaatsgevonden voor de afschrijving van informatiesystemen. Registratiesystemen worden afgeschreven in 5-10 jaar (voorheen 10 jaar) en rapportagesystemen in 3 jaar (voorheen 5 jaar). Het effect van deze schattingswijziging is nihil. Het betreft systemen die nog in ontwikkeling zijn.

In 2015 heeft het College van Bestuur besloten om VOF Centrum voor Nascholing Amsterdam te ontbinden. VOF Centrum voor Nascholing is op liquidatiebasis in de jaarrekening meegenomen.

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

De immateriële vaste activa zijn gewaardeerd tegen verkrijgings- of vervaardigingsprijs onder aftrek van afschrijvingen. De afschrijving vangt aan als het actief in gebruik genomen is en vindt plaats over de verwachte toekomstige economische levensduur van het actief. Er wordt tevens rekening gehouden met bijzondere waardeverminderingen. Om vast te stellen of er bij een immaterieel vast actief sprake is van een bijzondere waardevermindering, wordt verwezen naar de paragraaf 'Bijzondere waardeverminderingen van vaste activa'.

De ontwikkelingskosten van informatiesystemen worden, met uitzondering van de inzet van eigen personeel en projectmanagement geactiveerd als het waarschijnlijk is dat economische voordelen zullen worden behaald en de kosten betrouwbaar kunnen worden vastgesteld. De afschrijvingstermijn voor informatiesystemen bedraagt tussen de 5 en 10 jaar voor registratiesystemen en 3 jaar voor rapportagesystemen.

Eenmalige licentiekosten van extern aangeschafte software worden geactiveerd en in beginsel in 3 jaar afgeschreven. Jaarlijks onderhoud en kosten van releases worden ten laste van exploitatie gebracht.

Materiële vaste Activa

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

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

Bij 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 sporthal 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 zijn gewaardeerd tegen de aanschaffingskosten, verminderd met lineaire afschrijvingen over het verstreken gedeelte van de economische levensduur welke afhankelijk is van de activaklasse (3-10 jaar). Indien echter voor een bepaalde categorie van aanschaffingen sprake is van een benaderd ideaalcomplex (jaarlijkse vervanging van een proportioneel gedeelte van de apparatuur) worden de kosten rechtstreeks ten laste gebracht van het resultaat. Dit wordt toegepast bij PC's.

Met ingang van 1-1-2015 heeft een schattingswijziging plaatsgevonden voor materiële vaste activa. Activering vindt plaats voor aanschaffingen hoger dan € 10.000,- in plaats van € 5.000,-. Het effect van deze schattingswijziging is € 878.000,- en is verwerkt in de Exploitatierkening.

Activeringen voor alle MVA categorieën vindt plaats voor aanschaffingen boven de € 10.000,- hetzij per stuk hetzij per samenhangende eenheid.

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 vervolgwaardering worden de grondslagen toegepast die gelden voor deze jaarrekening, uitgaande van de waarden bij eerste waardering.

Deelnemingen met een negatief eigen vermogen zijn op nul gewaardeerd. Vervolgens zijn eventuele vorderingen op deze deelnemingen afgewaardeerd met het bedrag van de negatieve waarde van de betreffende deelnemingen. 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 wachtgeldlasten die als gevolg van de reorganisaties kunnen ontstaan en uit de lasten van sociale plannen en andere regelingen die enerzijds gericht zijn op het voorkomen van gedwongen ontslagen en anderzijds op reductie van uitkeringslasten, alsmede lasten uit hoofde van personeel dat vrijgesteld is van prestaties. Bij de bepaling van de voorziening wordt rekening gehouden met veronderstellingen die vergelijkbaar zijn met de veronderstellingen die voor de voorziening 'voormalig personeel' worden gehanteerd. Dit betreft onder andere veronderstellingen inzake de kans dat medewerkers ander werk vinden en inzake de gemiddelde uitkeringsduur. 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.

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.

Exploitatierkening

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

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

Rijksbijdragen

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

Collegegelden studenten

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

Opbrengstverantwoording

Verlenen van diensten

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

Projectopbrengsten en projectkosten

Voor 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 exploitatierkening 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 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.

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 inbegrepen 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 risicobeheersing

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. Deze worden toegelicht bij de langlopende schulden.

Uitsplitsing van de onderscheiden posten van de geconsolideerde balans

Vaste activa

(in miljoenen euro's)

	Aanschafprijs 1-1-2015	Afschrijving cumulatief 1-1-2015	Boekwaarde 1-1-2015	Investerings	Desinvesteringen aanschafprijs	Desinvesteringen afschrijvingen	Bijzondere waardevermindering	Afschrijvingen	Aanschafprijs 31-12-2015	Afschrijving cumulatief 31-12-2015	Boekwaarde 31-12-2015
1.1 Immateriële vaste activa											
1.1.1 Ontwikkelingskosten	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
1.1.2 Concessies, vergunningen en rechten van intellectuele eigendom	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
1.1.3 Goodwill	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
1.1.4 Vooruitbetalingen	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
1.1.5 Systemen en software	16,6	(13,7)	2,9	0,0	(7,8)	3,8	0,0	6,1	8,8	(3,8)	5,0
Totaal imm. vaste activa	16,6	(13,7)	2,9	0,0	(7,8)	3,8	0,0	6,1	8,8	(3,8)	5,0
1.2 Materiële vaste activa											
1.2.1 Gebouwen, terreinen en verbouwingen	323,4	(107,6)	215,8	107,3	(2,7)	0,5	0,0	(19,2)	428,0	(126,3)	301,7
1.2.2 Inventaris en apparatuur	82,0	(56,0)	26,0	8,3	(0,7)	0,0	0,0	(11,6)	89,6	(67,6)	22,0
1.2.3 Andere vaste bedrijfsmiddelen	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
1.2.4 In uitvoering en vooruitbetalingen	98,2	0,0	98,2	(90,7)	0,0	0,0	0,0	0,0	7,5	0,0	7,5
1.2.5 Niet aan het proces dienstbare materiële vaste activa	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Totaal mat. vaste activa	503,6	(163,6)	340,0	24,9	(3,4)	0,5	0,0	(30,8)	525,1	(193,9)	331,2

De totale WOZ waarde, met uitzondering van de panden met de status rijksmonument, liggen in lijn met de boekwaarde van de panden.

De Amstelcampus locaties, Dr. Meurerlaan 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.

In 2015 is vanuit de rubriek in uitvoering en vooruitbetalingen € 105,6 miljoen aan investeringen in vaste activa in gebruik genomen en geactiveerd. De € 105,6 miljoen is in de volgende vaste activa categorieën opgenomen:

Gebouwen, terreinen en verbouwingen	96,9
Inventaris en apparatuur	8,7
Systemen en software	0,0
Totaal	105,6

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

Stand per 31 december 2014	261,3
Investerings 2015	11,6
Stand per 31 december 2015	<u>272,9</u>

Deze € 272,9 miljoen kan worden verdeeld in € 10,7 miljoen inzake investeringen met betrekking tot tijdelijke huisvesting en € 262,2 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 en in 2015 een bedrag van € 0,8 miljoen in mindering gebracht op de totale investeringen.

Bij het jaarlijks beoordelen van de activa, op basis van de waarderingsgrondslagen, is er geconcludeerd dat diverse investeringen ten onrechte in de rubriek immateriële vaste activa zijn opgenomen. Deze hebben betrekking op apparatuur welke onder de categorie materiële vaste activa horen. Op basis hiervan is er € 8,1 miljoen in de beginstand gecorrigeerd vanuit de rubriek immateriële vaste activa naar materiële vaste activa.

Bij het jaarlijks beoordelen van de activa, op basis van de waarderingsgrondslagen, is er geconcludeerd dat de investering in het werkplekconcept geen IT systeem betreft. Er is geïnvesteerd in een werkplekconcept wat destijds is geactiveerd en in 2015 is gedeactiveerd. De resterende boekwaarde van Nieuwe ICT Werkplek is voor € 0,8 miljoen ten laste van de exploitatie gebracht.

De economische voordelen van de overgang naar het DLWO platform zijn lastig aan te tonen. Er is vooral sprake van een kwalitatieve verbetering. Op basis van deze analyse is het DLWO platform gedeactiveerd en de resterende boekwaarde ten laste van de exploitatie gebracht voor € 0,5 miljoen.

Met ingang van 1-1-2015 heeft een schattingswijziging plaatsgevonden voor materiële vaste activa. Activering vindt plaats voor aanschaffingen hoger dan € 10.000,- in plaats van € 5.000,-. Het effect van deze schattingswijziging is € 878.000,-.

Vaste activa (vervolg)

(in miljoenen euro's)

	Boekwaarde 1-1-2015	Investerings en verstrekte leningen	Desinvesterings en afgeloste leningen	Resultaat deelnemingen	Boekwaarde 31-12-2015
1.3 Financiële vaste activa					
1.3.1 Groepsmaatschappijen	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
1.3.2 Andere deelnemingen	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
1.3.3 Vorderingen op groepsmaatschappijen	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
1.3.4 Vorderingen op andere deelnemingen	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
1.3.5 Vorderingen op OC&W	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
1.3.6 Effecten	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
1.3.7 Overige vorderingen	1,7	3,0	0,0	0,0	4,7
Totaal financiële vaste activa	1,7	3,0	0,0	0,0	4,7

Ter zekerheidstelling van de aangegeven 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. Wegens het beëindigen van de activiteiten van V.O.F. CNA is een reorganisatievoorziening getroffen van € 5,9 miljoen, de helft hiervan is hier als langlopende vordering op de UvA opgenomen vanwege 50% participatie.

Vorraden & Vorderingen

(in miljoenen euro's)

1.4 Vorraden

De Hogeschool van Amsterdam heeft geen voorraden.

	31-12-2015	31-12-2014
1.5 Vorderingen		
1.5.1 Debiteuren	3,8	4,9
1.5.2 OC&W	0,0	0,0
1.5.3 Groepsmaatschappijen	0,0	0,0
1.5.4 Andere deelnemingen	0,0	0,0
1.5.5 Studenten / deelnemers / cursisten	30,4	29,4
1.5.6 Overige overheden	0,0	0,0
1.5.7 Overige vorderingen		
1.5.7.1 Personeel	0,1	0,0
1.5.7.2 Overige	9,6	10,0
Subtotaal overige vorderingen	<u>9,7</u>	<u>10,0</u>
1.5.8 Overlopende activa		
1.5.8.1 Vooruitbetaalde kosten	5,2	6,0
1.5.8.2 Verstrekte voorschotten	0,0	0,0
1.5.8.3 Overige overlopende activa	5,9	4,4
Subtotaal overlopende activa	<u>11,1</u>	<u>10,4</u>
1.5.9 Af: Voorzieningen wegens oninbaarheid		
1.5.9.1 Stand per 1-1	1,9	1,8
1.5.9.2 Onttrekking	(0,9)	(0,4)
1.5.9.3 Dotatie	0,5	0,5
Subtotaal af: voorziening wegens oninbaarheid	<u>1,5</u>	<u>1,9</u>
<u>Totaal vorderingen</u>	<u>53,5</u>	<u>52,8</u>

Alle vorderingen hebben een resterende looptijd korter dan een jaar. De bovenstaande vorderingen zijn gepresenteerd na aftrek van een voorziening van € 1,5 miljoen (ultimo 2014: € 1,9 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:

	31-12-2015	31-12-2014
Vooruitbetaalde kosten ¹	1,1	0,5
Vooruitgefactureerd	<u>(3,4)</u>	<u>(3,2)</u>
Saldo onderhanden werk inzake subsidieprojecten	(2,3)	(2,7)

¹ Het bedrag van € 1,1 miljoen maakt onderdeel uit van het totaalbedrag aan vooruitbetaalde kosten.

Effecten & Liquide middelen

(in miljoenen euro's)

1.6 Effecten

De Hogeschool van Amsterdam heeft geen effecten.

	31-12-2015	31-12-2014
1.7 Liquide middelen		
1.7.1 Kasmiddelen	0,0	0,0
1.7.2 Tegoeden op bank- en girorekeningen ¹	40,8	18,1
1.7.3 Deposito's ¹	28,0	44,4
1.7.4 Overige liquide middelen	0,0	0,0
<u>Totaal liquide middelen</u>	<u>68,8</u>	<u>62,5</u>

De middelen worden door Ministerie van Financiën afgeroomd in kader van Schatkistbankieren, er staat € 28,0 miljoen op deposito's (looptijd één jaar). De overtollige middelen zijn conform planning vastgezet in deposito's bij het Ministerie van Financiën ter optimalisatie van de rente opbrengsten.

De liquide middelen staan ter vrije beschikking van de instelling.

¹In verband met vergelijkingsdoeleinden zijn cijfers 2014 aangepast.

Eigen vermogen

(in miljoenen euro's)

	Stand per 1-1-2015	Resultaat	Overige mutaties	Stand per 31-12-2015
2.1 Eigen vermogen				
2.1.1 Algemene reserve	128,8	2,4	0,0	131,2
2.1.2 Bestemmingsreserve (publiek)	4,4	(0,9)	0,0	3,5
2.1.3 Bestemmingsreserve (privaat)	0,0	0,0	0,0	0,0
2.1.4 Bestemmingsfonds (publiek)	0,0	0,0	0,0	0,0
2.1.5 Bestemmingsfonds (privaat)	0,9	(0,2)	0,0	0,7
2.1.6 Herwaarderingsreserve	0,0	0,0	0,0	0,0
2.1.7 Andere wettelijke reserves	0,0	0,0	0,0	0,0
2.1.8 Statutaire reserves	0,0	0,0	0,0	0,0
2.1.9 Minderheidsbelang derden	0,0	0,0	0,0	0,0
Totaal eigen vermogen	134,1	1,3	0,0	135,4
Uitsplitsing				
2.1.5 Bestemmingsfonds (privaat)				
- Doelvermogen Archiefschool	0,9	(0,2)	0,0	0,7
Totaal bestemmingsfonds (privaat)	0,9	(0,2)	0,0	0,7

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 2015 is hiervoor € 0,2 miljoen van het doelvermogen onttrokken.

Om de in 2013 tot en met 2016 toegekende middelen met betrekking tot prestatiebekostiging (Selectieve Middelen) inzichtelijk te houden en toe te kunnen wijzen aan de juiste activiteiten is hiervoor een bestemmingsreserve gevormd. In 2015 is hieraan € 0,9 miljoen onttrokken. De bestemmingsreserve wordt per ultimo 2016 opgeheven.

Voorzieningen

(in miljoenen euro's)

	Stand per 1-1-2015	Dotaties	Onttrekkingen	Vrijval	Rente mutatie (bij contante waarde)	Stand per 31-12-2015	Kortlopend deel < 1 jaar	Langlopend deel > 1 jaar
2.2 Voorzieningen								
2.2.1 Personeelsvoorzieningen								
- Voormalig personeel	4,1	4,1	(1,8)	(1,0)	0,2	5,4	1,6	3,8
- Jubileum	1,7	0,3	(0,4)	0,0	0,0	1,6	0,2	1,4
- Langdurig zieken	0,5	0,9	0,0	(0,6)	0,0	0,8	0,8	0,0
- Reorganisatie CNA	0,0	5,9	0,0	0,0	0,0	5,9	1,2	4,7
- Reorganisatie OBP Staven en Domeinen	0,0	1,7	0,0	0,0	0,0	1,7	1,7	0,0
- Duurzame Inzetbaarheid	0,0	0,7	0,0	0,0	0,0	0,7	0,2	0,5
- Reorganisatie DEM	2,3	0,0	(1,6)	(0,7)	0,0	0,0	0,0	0,0
Subtotaal personeelsvoorzieningen	8,6	13,6	(3,8)	(2,3)	0,2	16,1	5,7	10,4
2.2.2 Voorziening verlieslatende contracten	0,0	0,4	0,0	0,0	0,0	0,4	0,4	0,0
2.2.3 Overige voorzieningen	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Totaal voorzieningen	8,6	14,0	(3,8)	(2,3)	0,2	16,5	6,1	10,4

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 0,85%. (2014: 0,72%)

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 0,85% 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.

Wegens het beëindigen van de activiteiten van V.O.F. CNA is een reorganisatievoorziening getroffen van € 5,9 miljoen, de helft hiervan is als vordering op de UvA opgenomen onder financiële vaste activa, als langlopende vordering, vanwege 50% participatie.

De activiteiten van V.O.F. CNA zullen in 2016 beëindigd worden. Voor de kosten 2016 is een voorziening getroffen van € 0,4 miljoen.

Vanwege de transitie in de staven en domeinen bij het ondersteunend personeel is er een voorziening getroffen van € 1,7 miljoen.

Met ingang van 1 augustus 2015 is een voorziening opgenomen voor de op balansdatum bestaande verplichtingen van uren voor Duurzame Inzetbaarheid van HvA personeel ad € 0,7 miljoen.

Binnen het Domein Economie en Management is de ondersteuning van het onderwijs anders georganiseerd. Een Sociaal Plan is per 1 oktober 2014 ingegaan en op 1 oktober 2015 is de vrijwillige fase van het sociaal plan beëindigd.

Langlopende schulden

(in miljoenen euro's)

	Hoofdsom	Stand per 1-1-2015	Aangegane leningen	Aflossingen en overige mutaties	Stand per 31-12-2015	Looptijd 1-5 jaar	Kortlopend looptijd > 5 jaar	Rentevoet
2.3 Langlopende schulden								
2.3.1 Schulden aan groepsmaatschappijen	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	
2.3.2 Schulden aan overige deelnemingen	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	
2.3.3 Kredietinstellingen								
- Leningen Bank Nederlandse Gemeenten	43,1	33,9	0,0	(0,5)	33,4	11,9	21,5	5,15%
Subtotaal kredietinstellingen	43,1	33,9	0,0	(0,5)	33,4	11,9	21,5	
2.3.4 OCW / LNV	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	
2.3.5 Overige langlopende schulden								
- Leningen Ministerie van Financiën	190,0	158,3	0,0	(6,3)	152,0	0,0	152,0	4,11%
Subtotaal overige langlopende schulden	190,0	158,3	0,0	(6,3)	152,0	0,0	152,0	
Totaal langlopende schulden	233,1	192,2	0,0	(6,8)	185,4	11,9	173,5	

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 leningen hebben een looptijd van 30 jaar. Lening 1 heeft een omvang van € 151,0 miljoen tegen een rentepercentage van 4,10%. Lening 2 heeft een omvang van € 39,0 miljoen tegen een rentepercentage van 4,15%. Tot zekerheid voor de voldoening van de hoofdsom is het recht van hypotheek verleend.

De leningen van de Bank Nederlandse Gemeenten N.V. betreffen 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 € 262,3 miljoen.

Van de langlopende schulden is contractueel in 2015 € 6,8 miljoen opgenomen onder de kortlopende schulden in verband met aflossing binnen 1 jaar.

Kortlopende schulden

(in miljoenen euro's)

	31-12-2015	31-12-2014
2.4 Kortlopende schulden		
2.4.1 Kredietinstellingen	6,8	7,9
2.4.2 Vooruitgefactureerde en -ontvangen termijnen OHW	3,1	2,7
2.4.3 Crediteuren	12,1	13,6
2.4.4 OC&W	0,0	0,0
2.4.5 Schulden aan groepsmaatschappijen	0,0	0,0
2.4.6 Schulden aan andere deelnemingen	0,0	0,0
2.4.7 Belastingen en premies sociale verzekeringen		
2.4.7.1 Loonheffing	12,5	11,1
2.4.7.2 Omzetbelasting	0,5	1,1
2.4.7.3 Premies sociale verzekeringen	0,6	0,6
2.4.7.4 Overige belastingen	0,0	0,0
Subtotaal Belastingen en premies sociale verzekeringen	13,6	12,8
2.4.8 Schulden ter zake van pensioenen	2,5	3,0
2.4.9 Overige kortlopende schulden		
2.4.9.1 Werk door derden	0,0	0,0
2.4.9.2 Overige	0,3	0,4
Subtotaal overige kortlopende schulden	0,3	0,4
2.4.10 Overlopende passiva		
2.4.10.1 Vooruitontvangen college- en les gelden	60,1	60,9
2.4.10.2 Vooruitontvangen subsidies OC&W geormerkt	0,3	0,4
2.4.10.3 Vooruitontvangen investeringssubsidies	0,0	0,0
2.4.10.4 Vooruitontvangen termijnen	1,3	2,7
2.4.10.5 Vakantiegeld en -dagen	8,3	7,8
2.4.10.6 Accountants- en administratiekosten	0,1	0,1
2.4.10.7 Rente	3,8	3,9
2.4.10.8 Overige	13,6	8,8
Subtotaal overlopende passiva	87,5	84,6
Totaal kortlopende schulden	125,9	125,0

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:

	31-12-2015	31-12-2014
Vooruitgefactureerd	(3,4)	(3,2)
Vooruitbetaalde kosten	1,1	0,5
Saldo onderhanden werk inzake subsidieprojecten	(2,3)	(2,7)

In vooruitontvangen subsidies OC&W geormerkt staat het saldo nog te besteden ultimo 2015 voor subsidieprojecten, zie Model G.

Model G

(in duizenden euro's)

G1 Verantwoording van subsidies zonder verrekeningsclausule

Omschrijving	Toewijzing Kenmerk	Toewijzing Datum	Bedrag van de toewijzing	Ontvangen saldo ultimo 2015	Prestatie afgerond?
Subsidie voor studieverlof HBO 2015	683458-1	20-3-2015	5,6	5,6	Ja
Subsidie voor studieverlof HBO 2015	701799-1	20-5-2015	(7,1)	(7,1)	Ja
Subsidie voor studieverlof HBO 2015	708995-1	21-9-2015	1.051,6	1.051,6	Ja
Subsidie voor studieverlof HBO 2015	712625-1	20-11-2015	20,2	20,2	Ja
		Totaal	1.070,4	1.070,4	

G2 Verantwoording van subsidies met verrekeningsclausule

G2-A. Aflopend ultimo 2015

Omschrijving	Toewijzing Kenmerk	Toewijzing Datum	Bedrag van de toewijzing	Lasten in 2015	Ontvangen saldo ultimo 2015	Totale lasten ultimo 2015	Saldo ultimo 2015
		Totaal	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0

G2-B. Doorlopend tot in een volgend verslagjaar

Omschrijving	Toewijzing Kenmerk	Toewijzing Datum	Bedrag van de toewijzing	Saldo ultimo 2014	Ontvangen in 2015	Lasten in 2015	Ontvangen ultimo 2015	Totale lasten ultimo 2015	Saldo nog te besteden ultimo 2015
De Educatieve Minor in HBO bachelor	MUO/2013/54230U	12-12-2014	298,5	235,2	0,0	91,9	298,5	155,1	143,3
Junior Leraarschap	OND/ODB-14/14996 U	2-4-2014	545,2	135,7	148,2	143,2	367,2	226,6	140,6
		Totaal	843,7	370,9	148,2	235,1	665,7	381,8	283,9

Subsidie voor studieverlof HBO 2015

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

De Educatieve Minor in HBO bachelor

Invoering van een educatieve minor beroepsopleiding 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.

(geconsolideerd) (bedragen in miljoenen euro's)		2015			
Omschrijving	< 1 jaar	1-5 jaar	> 5 jaar	Totaal	
Personele regelingen	0,1	0,0	0,0	0,1	
Personele inhuur	0,1	0,0	0,0	0,1	
Huurkosten	5,9	8,4	0,0	14,3	
Onderhoudscontracten	2,0	2,0	0,0	4,0	
Sponsoring	0,1	0,4	0,0	0,5	
ICT-verplichtingen	2,3	0,7	0,0	3,0	
Abonnementen	0,0	0,0	0,0	0,0	
Amstel Campus	0,9	0,2	0,0	1,1	
Externe diensten div.	0,1	0,2	0,0	0,3	
Erfpacht canon	0,3	1,2	10,5	12,0	
Verplichtingen	11,8	13,1	10,5	35,4	
Huuropbrengsten	4,1	8,1	2,7	14,9	
Rechten	4,1	8,1	2,7	14,9	

Per 31 december 2015 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 2015.

Begunstigde	Betrekking hebbende op	Afgiftedatum	Bedrag van de bankgarantie
EEG	Project Domein Gezondheid	27-4-1995	€ 63.417
BV Handels Kroonenberg	Jan Bommerhuis	18-7-2006	€ 308.331
Tasman Properties CV	Wenckebachweg	28-11-2013	€ 610.012
Woonstichting Lieven de Key	Wibautwoningen	8-4-2015	€ 21.780
European Commission DC	Projecten Domein Gezondheid	13-2-2004	€ 102.035
Tasman Properties CV	Duivendrechtsekade 30-36	22-3-2013	€ 153.947
Tasman Properties CV	Duivendrechtsekade 40-46	22-3-2013	€ 53.431
			€ 1.312.953

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

Vanwege de negatieve vermogensposities ultimo 2015 alsmede het negatieve resultaat over het boekjaar 2015 is door de Hogeschool een garantiestelling verstrekt aan 6 met de Hogeschool verbonden entiteiten (zie overzicht Verbonden Partijen). De Hogeschool heeft ten behoeve van de entiteiten een brief tot waarborg van de continuïteit verstrekt voor tenminste de periode tot 31 december 2016.

Uitsplitsing van de onderscheiden posten van de geconsolideerde exploitatierekening

Overheidsbijdragen

(in miljoenen euro's)

	2015	2014
3.1 Rijksbijdragen		
3.1.1 Rijksbijdragen OCW	274,1	264,7
3.1.2 Overige subsidies OCW		
3.1.2.1 Geormerkte subsidies	1,3	1,3
3.1.2.2 Niet-geormerkte subsidies	0,0	0,0
3.1.2.3 Toerekening investeringssubsidies OCW	0,0	0,0
Subtotaal overige subsidies OCW	<u>1,3</u>	<u>1,3</u>
3.1.3 Af: inkomensoverdrachten	0,0	0,0
<u>Totaal rijksbijdragen</u>	<u>275,4</u>	<u>266,0</u>

De Rijksbijdrage is onderverdeeld in reguliere en prestatiebekostiging:

	2015	2014
<i>Regulier</i>		
Onderwijs	249,7	241,1
Onderzoek	6,9	7,1
Totaal regulier onderwijs & onderzoek	<u>256,6</u>	<u>248,2</u>
<i>Prestatiebekostiging</i>		
5% prestatieafspraken	12,8	12,0
2% selectiefbudget en CoE	4,7	4,5
<i>waarvan CoE</i>	2,0	2,0
<i>waarvan profilering en differentiatie</i>	2,7	2,5
Totaal prestatiebekostiging	<u>17,5</u>	<u>16,5</u>
Rijksbijdragen OCW	274,1	264,7

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 geormerkt deel, dat op basis van aanvragen beschikbaar wordt gesteld.

De totale verantwoorde Rijksbijdrage voor 2015 is € 9,4 miljoen hoger dan de Rijksbijdrage 2014. De belangrijkste oorzaken voor deze toename zijn:

- Bijstelling a.g.v. de referentieraming 2015 (+ € 1,6 miljoen);
- Loon en prijsbijstelling 2015 inclusief cao hbo 2015 (+ € 3,4 miljoen);
- Overige bijstellingen (+ € 4,4 miljoen).

De HvA heeft € 4,7 miljoen in 2015 aan selectieve middelen ontvangen voor Centres of Expertise, de profilering in het onderzoek en de differentiatie in het onderwijs. In 2015 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 2015 ten laste van deze middelen bedragen € 4,7 miljoen. Aan de bestemmingsreserve is in 2015 aan deze middelen € 1,0 miljoen onttrokken.

3.2 Overige overheidsbijdragen en subsidies

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

Andere Baten

(in miljoenen euro's)

	2015	2014
3.3 College-, cursus-, les- en examengelden		
3.3.3 Collegegelden sector HBO ¹	88,9	87,1
3.3.5 Examengelden	0,0	0,0
3.3.6 Onderwijsverplichtingen	0,0	0,0
3.3.7 Vrijval onderwijsverplichtingen	0,0	0,0
<u>Totaal college-, cursus-, les- en examengelden</u>	<u>88,9</u>	<u>87,1</u>

¹Om het inzicht te vergroten zijn cijfers 2014 aangepast tussen College-, cursus-, les- en examengelden en Overige baten. Dit betreft opbrengst administratiekosten collegegelden welke vorig jaar onder Overige baten was opgenomen.

Ondanks het lagere aantal studenten is er een hogere opbrengst in 2015 ten opzichte van 2014. Dit komt enerzijds door de verhoging van het wettelijke collegegeldtarief en anderzijds door lagere restitutie.

	2015	2014
3.4 Baten werk in opdracht van derden		
3.4.1 Contractonderwijs	6,0	6,2
3.4.2 Contractonderzoek	0,0	0,0
3.4.3 Overige baten werk in opdracht van derden ²	8,8	10,8
<u>Totaal baten in opdracht van derden</u>	<u>14,8</u>	<u>17,0</u>

²Om het inzicht te vergroten zijn cijfers 2014 aangepast tussen Overige baten en Baten werk in opdracht van derden. Dit betreft opbrengst studenten en gelijkgestelden en levering diensten van derden welke vorig jaar onder Overige baten was opgenomen.

	2015	2014
3.5 Overige baten		
3.5.1 Verhuur	5,1	5,3
3.5.2 Detachering personeel	6,0	4,8
3.5.3 Schenking	0,0	0,0
3.5.4 Sponsoring	0,0	0,0
3.5.5 Ouderbijdragen	0,0	0,0
3.5.6 Overige ^{1, 2 en 3}	0,0	0,0
<u>Totaal overige baten</u>	<u>11,1</u>	<u>10,1</u>

³Om het inzicht te vergroten zijn cijfers 2014 aangepast tussen Overige baten en Overige lasten. Dit betreft indirecte BTW welke vorig jaar onder Overige baten was opgenomen.

Detachering personeel is voornamelijk gestegen door verrekening met de UvA voor onderlinge dienstverlening ad € 1,0 miljoen.

Lasten

(in miljoenen euro's)

	2015	2014
4.1 Personeelslasten		
4.1.1 Lonen en salarissen		
4.1.1.1 Brutolonen en salarissen	191,2	176,2
4.1.1.2 Sociale lasten	12,3	10,2
4.1.1.3 Pensioenpremies	23,7	25,5
Subtotaal lonen en salarissen	<u>227,2</u>	<u>211,9</u>
4.1.2 Overige personele lasten		
4.1.2.1 Mutaties personele voorzieningen	4,4	(4,0)
4.1.2.2 Personeel niet in loondienst	30,2	29,0
4.1.2.3 Overig	12,6	12,2
Subtotaal overige personele lasten	<u>47,2</u>	<u>37,2</u>
4.1.3 Af: uitkeringen	(1,5)	(1,6)
<u>Totaal personeelslasten</u>	<u>272,9</u>	<u>247,5</u>
Gemiddeld aantal fte's verslagperiode		
Onderwijsgevend personeel	1.883	1.739
Onderwijsondersteunend personeel	1.152	1.153
	<u>3.035</u>	<u>2.892</u>

Gedurende 2015 waren er geen HvA werknemers werkzaam buiten Nederland.

De toename van de personele lasten ten opzichte van 2014 komt deels door de groei van de formatie en periodieke jaarlijkse salarisverhoging. Deze groei komt met name tot uitdrukking binnen de loonkosten. De loonkosten (=personele lasten exclusief kosten werkzaamheden derden) stegen met € 15,2 miljoen: een stijging van 7,17%. Het gemiddeld aantal fte's in dienst van de hogeschool in 2015 is 4,93% hoger dan het gemiddelde aantal over 2014. Daarnaast zijn de salarislasten 2015 gestegen als gevolg van een éénmalige uitkering van € 475,- naar rato van het dienstverband en periodieke verhogingen. Tevens zijn er middelen opgenomen naar aanleiding van de loonruimte-overeenkomst publieke sector 2015-2016 van 10 juli 2015.

De dekkingsgraad van Stichting Bedrijfspensioenfonds ABP per december 2015 bedraagt 97,2%.

De toename in de post personeel niet in loondienst betreft o.a. de kosten voor verrekening wederzijdse inzet met de Universiteit van Amsterdam ad € 1,0 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 2015 voor zowel Universiteit als Hogeschool € 230.474.

Met ingang van 2016 gaat de klassenindeling van het onderwijs voor de toepassing van de WNT niet langer uit van deelsectoren maar van een systeem van complexiteitspunten. De UvA en HvA scoren beide het maximaal aantal van 20 complexiteitspunten.

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 bestuurs-colleges van de openbare universiteiten (Staatsblad 518).

De bestuurders hebben geen recht op bonussen, prestatiegerelateerde gratificaties, andere prestatie-afhankelijke beloningen of belastbare onkostenvergoedingen.

Onderstaande tabel geeft het bedrag weer van de bezoldigingen die de bestuurders in 2015 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.

Met ingang van 19 april 2015 trad de voorzitter van het College van Bestuur, dr. L.J. Gunning-Schepers, af om ruimte te geven aan de modernisering van het bestuur, met het afgesproken tienpuntenplan als uitgangspunt. Professor Gunning-Schepers keerde terug in haar functie van universiteitshoogleraar aan de UvA.

Daarop benoemde de Raad van Toezicht de rector magnificus, prof.dr. D.C. van den Boom, bij wijze van waarneming tot voorzitter, voor een onbepaalde periode welke eindigt op het moment dat een nieuwbenoemde voorzitter en rector magnificus aantreden, waarvoor de benoemingsprocedures in de tweede helft van 2015 in gang zijn gezet.

Bezoldiging	dr. L.J.	prof.dr. D.C.	prof.mr. H.M.	prof.dr. H.M.
College van Bestuur	Gunning-Schepers	van den Boom	de Jong	Amman
Functie	voorzitter	rector magnificus ¹	lid, rector HvA	vice-voorzitter
In functie sinds	1 april 2012	1 oktober 2007	1 maart 2013	1 februari 2014
Einde huidige termijn	18 april 2015	onbepaald	28 februari 2017	1 februari 2018
Functie omvang	38 upw.	38 upw.	38 upw.	38 upw.
Brutoloon	49.079	192.247	185.428	196.505
Belaste vergoedingen	0	0	0	0
Pensioenpremie (werkgeversdeel)	5.250	17.166	17.083	17.408
Totaal WNT-relevant	54.329	209.413	202.511	213.913

¹Sinds 19 april 2015 waarnemend voorzitter

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	27.165	27.164	54.329
prof. dr. D.C. van den Boom	104.707	104.706	209.413
prof. mr. H.M. de Jong	101.255	101.256	202.511
prof. dr. H.M. Amman	106.956	106.957	213.913

Op de bestuurders was dezelfde Regeling kostenvergoedingen van toepassing die geldt voor alle medewerkers van de instelling waarbij zij in dienst zijn. Eind 2015 heeft de Raad van Toezicht een specifieke en sobere Regeling kostenvergoedingen, reiskosten en faciliteiten voor de leden van het College van Bestuur van UvA en HvA vastgesteld met meer gedetailleerde normen en instructies. Over het jaar 2015 hebben de bestuurders de 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 de Hogeschool collecterende creditcard, de uitgaven die zij daarmee hebben gedaan, en
- de reis- en verblijfkosten die de Universiteit of de Hogeschool voor hen heeft gemaakt in verband met dienstreizen in binnen- en buitenland.

Declaraties 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	
	UvA	HvA	UvA	HvA	UvA	HvA	UvA	HvA
Ten laste van								
Representatiekosten	-	-	2.180	-	-	-	485	324
Reiskosten binnenland	23.723	-	16.661	-	-	16.706	-	41.082
Reiskosten buitenland	-	-	1.813	-	-	948	-	-
Overige kosten	540	-	1.800	-	-	1.800	-	2.179
Totaal	24.263	-	22.454	-	-	19.454	485	43.585

Van deze kosten heeft de regel 'reiskosten binnenland' vrijwel geheel betrekking op het gebruik van ingehuurd vervoer per auto.

Op de post reiskosten buitenland zijn verantwoord enkele binnen-Europese werkbezoeken.

Bezoldiging van bestuurders en toezichthouders (vervolg)*(in euro's)***Raad van Toezicht**

De Raden van Toezicht van de Universiteit en Hogeschool van Amsterdam vormen geen personele unie, wel hebben zij dezelfde voorzitter en vergaderen zij gezamenlijk.

De hoogte van de tegemoetkomingen aan de leden van de Raad van Toezicht is bepaald op grond van het per 2013 ingetrokken artikel 14a van de Regeling financiën hoger onderwijs, en sindsdien niet gewijzigd. 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 2015 zijn uitbetaald (exclusief eventuele btw).

Raad van Toezicht	Zittingstermijn		Tegemoet- koming van de UvA	Tegemoet- koming van de HvA	Advieskosten- vergoeding UvA	Advieskosten- vergoeding 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 ¹	apr-14	apr-17	0	10.000	3.500	0
R. de Jong RA	feb-15	jan-19	0	9.167	3.208	0
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
			<u>45.000</u>	<u>36.667</u>	<u>10.208</u>	<u>10.500</u>

¹ 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 2014 en 2015 in functie, voor zover niet anders vermeld. Er zijn geen uitkeringen wegens beëindiging dienstverband gedaan aan bestuurders of oud-bestuurders.

	Norm functieomvang	2015				2014				
		Beloning	Pensioenpremie	Belastbare kostenvergoedingen	Totaal	Beloning	Pensioenpremie	Belastbare kostenvergoedingen	Totaal	
Topfunctionaris										
dr. L.J. Gunning-Schepers ¹ (voorzitter College t/m 18 april 2015, daarna hoogleraar)	100%	160.477	17.130	0	177.607	100%	184.761	32.293	0	217.054
prof. dr. D.C. van den Boom ² (rector magnificus)	100%	192.247	17.166	0	209.413	100%	200.353	32.513	0	232.866
prof. mr. H.M. de Jong (lid, rector HvA)	100%	185.428	17.083	0	202.511	100%	186.276	31.250	0	217.526
prof. dr. H.M. Amman (vice voorzitter)	100%	196.505	17.408	0	213.913	100%	174.010	28.793	0	202.803
mr. drs. A. Nicolai (voorzitter Raad van Toezicht)	7,5%	7.500	0	0	7.500	7,5%	7.500	0	0	7.500
R. de Jong RA (lid Raad van Toezicht)	5%	9.167	0	0	9.167	-	-	-	-	-
mevr. M.R. Milz, MBA (lid Raad van Toezicht)	5%	10.000	0	0	10.000	5%	10.000	0	0	10.000
drs. M.A.M. Barth (lid Raad van Toezicht)	5%	10.000	0	0	10.000	5%	7.123	0	0	7.123

¹ Uitbetaald door de Universiteit van Amsterdam

² Uitbetaald door de Universiteit van Amsterdam

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 (€ 178.000 exclusief sociale premies) overschreed.

Lasten (vervolg)*(in miljoenen euro's)*

	2015	2014
4.2 Afschrijvingen		
4.2.1 Immateriële vaste activa	(6,1)	3,4
4.2.2 Materiële vaste activa	30,8	20,5
Bijzondere waardeverminderingen	0,0	15,5
<u>Totaal afschrijvingen</u>	<u>24,7</u>	<u>39,4</u>

In 2015 heeft er een verschuiving van immateriële vaste activa naar materiële vaste activa plaatsgevonden van € 8,1 miljoen. Hierdoor dalen de afschrijvingen bij de immateriële vaste activa en stijgen deze evenredig bij de materiële vaste activa.

De afschrijvingen van de materiële vaste activa stijgen door ingebruikname van het Wibauthuis en inhaalafschrijvingen en impairments zoals toegelicht bij de verloopstaat materiële vaste activa.

De afschrijvingen zijn ten opzichte van 2014 met € 14,7 miljoen afgenomen, dit wordt met name veroorzaakt door de bijzondere waardeverminderingen in 2014 van € 15,5 miljoen.

Lasten (vervolg)

(in miljoenen euro's)

	2015	2014
4.3 Huisvestingslasten		
4.3.1 Huur	10,9	10,4
4.3.2 Verzekeringen	0,2	0,3
4.3.3 Onderhoud	5,4	5,6
4.3.4 Energie en water	3,3	3,6
4.3.5 Schoonmaakkosten	4,7	4,5
4.3.6 Heffingen	2,0	0,8
4.3.7 Dotatie overige onderhoudsvoorzieningen	0,0	0,0
4.3.8 Overige	3,3	3,1
<u>Totaal huisvestingslasten</u>	<u>29,8</u>	<u>28,3</u>

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 huisvestingslasten 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.

Huisvestingslasten (eigenaar)	2015	2014
Huur	10,9	10,4
Heffingen	2,0	0,8
Onderhoud	3,8	4,2
Afschrijvingen gebouwen en verbouwingen	19,2	28,5
Rente	8,5	8,7
Overige	3,3	0,0
<u>Totale huisvestingslasten eigenaar</u>	<u>47,7</u>	<u>52,6</u>
In procenten van de baten	12,2%	13,8%
<u>Totale huisvestingslasten eigenaar incidenteel</u>	<u>4,0</u>	<u>15,8</u>
In procenten van de baten	1,0%	4,2%
<u>Totale huisvestingslasten eigenaar structureel</u>	<u>43,7</u>	<u>36,8</u>
In procenten van de baten	11,2%	9,7%

Voor 2015 zijn de structurele huisvestingslasten 11,2% vanwege een overgangperiode. Het Wibauthuis is in het najaar in gebruik genomen, daarnaast is nog gebruik gemaakt van huurpanden. De huurovereenkomsten van de panden Jan Bommerhuis en Duivendrechtsekade zijn ultimo 2015 opgezegd.

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)*

	2015	2014
4.4 Overige lasten		
4.4.1 Administratie en beheerslasten		
Honorarium onderzoek jaarrekening	0,3	0,2
Honorarium andere controleopdrachten	0,0	0,1
Honorarium fiscale adviezen	0,0	0,0
Honorarium andere niet-controledienst	0,0	0,0
	<hr/>	<hr/>
<u>Totaal accountantslasten</u>	0,3	0,3
4.4.2 Inventaris, apparatuur en leermiddelen	10,3	9,1
4.4.3 Dotatie overige voorzieningen	0,2	0,2
4.4.4 Overige (zie specificatie)	42,4	35,4
	<hr/>	<hr/>
<u>Totaal overige lasten</u>	53,2	45,0

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

	2015	2014
Overige overige lasten		
Reis- en verblijfkosten	2,0	2,1
Studievoorziening	1,8	2,2
Druk- en kopieerwerk	3,1	2,8
Externe adviseurs	11,2	6,3
Automatiseringskosten	12,2	11,7
Kantoorbehoeften	6,8	5,1
Catering, bijeenkomsten en representatie	4,4	4,1
Overige exploitatiekosten ¹	0,9	1,1
	<hr/>	<hr/>
	42,4	35,4

De accountantskosten worden toegerekend aan het betreffende boekjaar.

¹Om het inzicht te vergroten zijn cijfers 2014 aangepast tussen Overige baten en Overige lasten. Dit betreft indirecte BTW welke vorig jaar onder Overige baten was opgenomen.

Financieel en buitengewoon

(in miljoenen euro's)

		2015	2014
5	Financiële baten en lasten		
5.1	Financiële baten	0,2	0,3
5.2	Waardeveranderingen financiële vaste activa en beleggingen	0,0	0,0
5.3	Overige opbrengsten financiële vaste activa en effecten	0,0	0,0
5.4	Financiële lasten	(8,5)	(8,7)
	<u>Totaal financiële baten en lasten</u>	<u>(8,3)</u>	<u>(8,4)</u>
6	Belastingen	0,0	0,0
	<u>Totaal belastingen</u>	<u>0,0</u>	<u>0,0</u>
7	Resultaat deelnemingen	0,0	0,0
	<u>Totaal resultaat deelnemingen</u>	<u>0,0</u>	<u>0,0</u>
8	Aandeel derden in resultaat	0,0	0,0
	<u>Totaal aandeel derden in resultaat</u>	<u>0,0</u>	<u>0,0</u>
9	Buitengewoon resultaat	0,0	0,0
	<u>Totaal buitengewoon resultaat</u>	<u>0,0</u>	<u>0,0</u>

Grondslagen van waardering en resultaatbepaling enkelvoudig

Algemeen

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

Enkelvoudige balans per 31 december 2015

(in miljoenen euro's)

De balans is na resultaatbestemming opgesteld.

	31-12-2015	31-12-2014
1 Activa		
Vaste Activa		
1.1 Immateriële vaste activa ¹	5,0	2,9
1.2 Materiële vaste activa ¹	312,5	320,3
1.3 Financiële vaste activa	33,2	30,5
<u>Totaal vaste activa</u>	<u>350,7</u>	<u>353,7</u>
Vlottende Activa		
1.4 Voorraden	0,0	0,0
1.5 Vorderingen	53,6	53,4
1.6 Effecten	0,0	0,0
1.7 Liquide middelen	64,4	58,8
<u>Totaal vlottende activa</u>	<u>118,0</u>	<u>112,2</u>
<u>Totaal activa</u>	<u>468,7</u>	<u>465,9</u>
2 Passiva		
2.1 Eigen vermogen	135,4	134,1
2.2 Voorzieningen	16,0	8,6
2.3 Langlopende schulden	185,4	192,2
2.4 Kortlopende schulden	131,9	131,0
<u>Totaal passiva</u>	<u>468,7</u>	<u>465,9</u>

¹Er heeft een verschuiving plaatsgevonden van de immateriële vaste activa naar de materiële vaste activa. Deze is verwerkt in de beginstand 2015, daarom zijn de vergelijkende cijfers 2014 aangepast.

Enkelvoudige staat van baten en lasten 2015

(in miljoenen euro's)

	2015	Begroting 2015	2014
3 Baten			
3.1 Rijksbijdragen	275,4	269,1	266,0
3.2 Overige overheidsbijdragen en subsidies	0,0	0,0	0,0
3.3 College-, cursus-, les- en examengelden ¹	88,9	88,6	87,1
3.4 Baten werk in opdracht van derden ¹	12,6	10,3	14,6
3.5 Overige baten ¹	12,6	15,1	12,0
<u>Totaal baten</u>	<u>389,5</u>	<u>383,1</u>	<u>379,7</u>
4 Lasten			
4.1 Personeelslasten	273,7	268,3	247,6
4.2 Afschrijvingen	23,8	24,1	38,4
4.3 Huisvestingslasten	33,0	30,6	31,5
4.4 Overige lasten ³	51,5	54,0	44,0
<u>Totaal lasten</u>	<u>382,0</u>	<u>377,0</u>	<u>361,5</u>
<u>Saldo baten en lasten</u>	<u>7,5</u>	<u>6,1</u>	<u>18,2</u>
5 Financiële baten en lasten			
Financiële baten	1,9	1,8	2,0
Financiële lasten	(8,5)	(8,4)	(8,8)
<u>Saldo financiële baten en lasten</u>	<u>(6,6)</u>	<u>(6,6)</u>	<u>(6,8)</u>
<u>Resultaat</u>	<u>0,9</u>	<u>(0,5)</u>	<u>11,4</u>
6 Belastingen	0,0	0,0	0,0
7 Resultaat deelnemingen	0,4	0,5	0,2
<u>Resultaat na belastingen</u>	<u>1,3</u>	<u>0,0</u>	<u>11,6</u>
8 Aandeel derden in resultaat	0,0	0,0	0,0
<u>Nettoresultaat</u>	<u>1,3</u>	<u>0,0</u>	<u>11,6</u>
9 Buitengewoon resultaat	0,0	0,0	0,0
<u>Totaal resultaat</u>	<u>1,3</u>	<u>0,0</u>	<u>11,6</u>

¹Om het inzicht te vergroten zijn de cijfers over 2014 aangepast tussen College-, cursus-, les-, en examengelden, Baten werk in opdracht van derden, Overige baten en Overige lasten.

Enkelvoudig kasstroomoverzicht 2015

(in miljoenen euro's)

		2015	2014
Kasstroom uit operationele activiteiten			
	Saldo Baten en Lasten	7,5	18,2
	Aanpassing voor:		
4.2	Afschrijvingen	23,8	38,4
2.2	Mutatie voorzieningen	7,4	(3,9)
	<i>Mutatie werkkapitaal</i>		
1.4	Vorraden	0,0	0,0
1.5	Vorderingen	(0,2)	(5,4)
2.4	Kortlopende schulden	0,9	(7,8)
	<i>Totaal kasstroom uit bedrijfsoperaties</i>	39,4	39,5
5.1	Ontvangen interest	1,9	2,0
5.4	Betaalde interest	(8,5)	(8,8)
	Buitengewoon resultaat	0,0	0,0
		(6,6)	(6,8)
	<u>Totaal kasstroom uit operationele activiteiten</u>	32,8	32,7
Kasstroom uit investeringsactiviteiten			
1.1	Immateriële vaste activa		
	Investerings	0,0	(1,1)
	Desinvesterings	4,0	1,2
1.2	Materiële vaste activa		
	Investerings	(24,9)	(40,0)
	Desinvesterings	2,9	1,2
1.3	Financiële vaste activa	(2,3)	(0,1)
	<u>Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten</u>	(20,3)	(38,8)
Kasstroom uit financieringsactiviteiten			
2.3	Nieuw opgenomen leningen	0,0	0,0
2.3	Aflossing langlopende schulden	(6,8)	(6,9)
	<u>Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten</u>	(6,8)	(6,9)
	Overige balansmutaties	0,0	0,0
1.7	<u>Mutatie liquide middelen</u>	5,6	(13,2)
	Beginstand liquide middelen	58,8	72,0
1.7	Mutatie liquide middelen	5,6	(13,2)
1.7	Eindstand liquide middelen	64,4	58,8

Uitsplitsing van de onderscheiden posten van de enkelvoudige balans

Vaste activa (enkelvoudig)

(in miljoenen euro's)

	Aanschafprijs 1-1-2015	Afschrijving cumulatief 1-1-2015	Boekwaarde 1-1-2015	Investerings	Desinvesteringen aanschafprijs	Desinvesteringen afschrijvingen	Bijzondere waardeverminderingen	Afschrijvingen	Aanschafprijs 31-12-2015	Afschrijving cumulatief 31-12-2015	Boekwaarde 31-12-2015
1.1 Immateriële vaste activa											
1.1.1 Ontwikkelingskosten	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
1.1.2 Concessies, vergunningen en rechten van intellectuele eigendom	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
1.1.3 Goodwill	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
1.1.4 Vooruitbetalingen	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
1.1.5 Systemen en software	16,4	(13,5)	2,9	0,0	(7,8)	3,8	0,0	6,1	8,6	(3,6)	5,0
Totaal imm. vaste activa	16,4	(13,5)	2,9	0,0	(7,8)	3,8	0,0	6,1	8,6	(3,6)	5,0
1.2 Materiële vaste activa											
1.2.1 Gebouwen, terreinen en verbouwingen ¹	288,7	(93,5)	195,2	107,3	(2,7)	0,5	0,0	(18,3)	393,3	(111,3)	282,0
1.2.2 Inventaris en apparatuur	81,9	(55,0)	26,9	8,3	(0,7)	0,0	0,0	(11,5)	89,5	(66,5)	23,0
1.2.3 Andere vaste bedrijfsmiddelen	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
1.2.4 In uitvoering en vooruitbetalingen	98,2	0,0	98,2	(90,7)	0,0	0,0	0,0	0,0	7,5	0,0	7,5
1.2.5 Niet aan het proces dienstbare materiële vaste activa	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Totaal mat. vaste activa	468,8	(148,5)	320,3	24,9	(3,4)	0,5	0,0	(29,8)	490,3	(177,8)	312,5

¹In verband met herrubricering is de beginstand van de rubrieken Gebouwen, terreinen en verbouwingen en Inventaris en apparatuur binnen Materiële vaste activa aangepast.

Vaste activa (vervolg) (enkelvoudig)

(in miljoenen euro's)

	Boekwaarde 1-1-2015	Investerings en verstrekte leningen	Desinvesterings en afgeloste leningen	Resultaat deelnemingen	Boekwaarde 31-12-2015
1.3 Financiële vaste activa					
1.3.1 Groepsmaatschappijen					
HES Consultancy BV	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
HvA Holding BV	1,6	0,0	0,0	0,6	2,2
Tafelbergschool BV	4,4	0,0	0,0	0,2	4,6
Hovamschool BV	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Stg. Huisvesting HvA Wibautstraat 2-4	0,0	0,0	0,0	0,2	0,0
Stg. Huisvesting HvA Mauritskade 11	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
V.O.F. CNA	0,0	0,4	0,0	(0,5)	0,0
Stg. Script Plus	0,0	0,0	0,0	(0,1)	0,0
Subtotaal groepsmaatschappijen ¹	<u>6,0</u>	<u>0,4</u>	<u>0,0</u>	<u>0,4</u>	<u>6,8</u>
1.3.2 Andere deelnemingen	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
1.3.3 Leningen u/g aan groepsmaatschappijen					
Tafelbergschool BV	9,3	0,0	(0,3)	0,0	9,0
Hovamschool BV	0,1	0,0	0,0	0,0	0,1
Stg. Huisvesting HvA Mauritskade 11	2,9	0,0	(0,1)	0,0	2,8
Stg. Huisvesting HvA Wibautstraat 2-4	10,4	0,0	(0,6)	0,0	9,8
Stg. Script Plus	0,1	0,0	(0,1)	0,0	0,0
Vorderingen op groepsmaatschappijen	<u>22,8</u>	<u>0,0</u>	<u>(1,1)</u>	<u>0,0</u>	<u>21,7</u>
1.3.4 Vorderingen op andere deelnemingen	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
1.3.5 Vorderingen op OC&W	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
1.3.6 Effecten	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
1.3.7 Overige vorderingen					
Sportexploitatie maatschappij C.V.	0,2	0,0	(0,1)	0,0	0,1
Overige leningen u/g	1,2	0,1	0,0	0,0	1,3
Waarborgfonds	0,3	0,0	0,0	0,0	0,3
UvA i.v.m. aandeel voorziening CNA	0,0	3,0	0,0	0,0	3,0
Totaal financiële vaste activa	<u>30,5</u>	<u>3,5</u>	<u>(1,2)</u>	<u>0,4</u>	<u>33,2</u>

¹De negatieve resultaten van de groepsmaatschappijen in 2015 zijn in het overzicht niet verwerkt in de boekwaarde ultimo 2015, omdat deze groepsmaatschappijen op nul worden gewaardeerd.

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.

Voor V.O.F. CNA heeft een kapitaalstorting van € 0,4 miljoen plaatsgevonden.

Specificatie verwerkingwijze groepsmaatschappijen met een negatieve vermogenswaarde:

	Waarde groepsmaatschappij	Vorderingen	Voorziening vordering	Per saldo vordering	Leningen u/g	Voorziening lening u/g	Per saldo lening
2014							
Tafelbergschool BV	4,4	0,3	0,0	0,3	9,3	0,0	9,3
HvA Holding BV	1,6	0,2	0,0	0,2	0,0	0,0	0,0
Hovamschool BV	0,0	0,0	0,0	0,0	0,1	0,0	0,1
Positieve waarde	6,0	0,5	0,0	0,5	9,4	0,0	9,4
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
Negatieve waarde	(10,2)	9,2	8,9	0,3	14,7	1,3	13,4
	(4,2)	9,7	8,9	0,8	24,1	1,3	22,8
2015							
Tafelbergschool BV	4,6	0,3	0,0	0,3	9,0	0,0	9,0
HvA Holding BV	2,2	0,2	0,0	0,2	0,0	0,0	0,0
Hovamschool BV	0,0	0,0	0,0	0,0	0,1	0,0	0,1
Positieve waarde	6,8	0,5	0,0	0,5	9,1	0,0	9,1
HES Consultancy BV	(3,5)	3,5	3,5	0,0	0,0	0,0	0,0
V.O.F. CNA	(0,6)	0,5	0,5	0,0	0,0	0,0	0,0
Stg. Huisv. Mauritskade 11	(0,2)	0,1	0,1	0,0	2,9	0,1	2,8
Stg. Huisv. Wibautstraat 2-4	(5,5)	4,3	4,3	0,0	11,0	1,2	9,8
Stg. Script Plus	(0,3)	0,4	0,3	0,1	0,0	0,0	0,0
Negatieve waarde	(10,1)	8,8	8,7	0,1	13,9	1,3	12,6
	(3,3)	9,3	8,7	0,6	23,0	1,3	21,7

De negatieve waarde van de groepsmaatschappijen (€ 10,1 miljoen) wordt grotendeels gecompenseerd door de vorderingen van € 8,7 miljoen en leningen u/g van € 1,3 miljoen.

Voor V.O.F. CNA is een voorziening deelneming gevormd van € 0,1 miljoen, omdat de vorderingen niet toereikend zijn. Mede ingegeven door de verlieslatende activiteiten uit het verleden heeft het College van Bestuur besloten om de activiteiten met betrekking tot V.O.F. CNA in 2016 te beëindigen.

De mutaties in de groepsmaatschappijen worden in het overzicht verbonden partijen (zie pagina 48) 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%

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

Voorraden & Vorderingen (enkelvoudig)

(in miljoenen euro's)

1.4 Voorraden

De Hogeschool van Amsterdam heeft geen voorraden.

		31-12-2015	31-12-2014
1.5	Vorderingen		
1.5.1	Debiteuren	3,0	4,7
1.5.2	OC&W	0,0	0,0
1.5.3	Groepsmaatschappijen		
	HES Consultancy BV	3,5	3,5
	HvA Holding BV	0,2	0,2
	Tafelbergschool BV	0,3	0,3
	Hovamschool BV	0,0	0,0
	Stg. Huisvesting HvA Wibautstraat 2-4	4,3	4,6
	Stg. Huisvesting HvA Mauritskade 11	0,1	0,1
	V.O.F. CNA	0,5	0,6
	Stg. Script Plus	0,4	0,4
	Subtotaal groepsmaatschappijen	<u>9,3</u>	<u>10,0</u>
1.5.4	Andere deelnemingen	0,0	0,0
1.5.5	Studenten / deelnemers / cursisten	30,4	29,5
1.5.6	Overige overheden	0,0	0,0
1.5.7	Overige vorderingen		
1.5.7.1	Personeel	0,0	0,0
1.5.7.2	Overige	9,5	9,8
	Subtotaal overige vorderingen	<u>9,5</u>	<u>9,8</u>
1.5.8	Overlopende activa		
1.5.8.1	Vooruitbetaalde kosten	5,2	6,0
1.5.8.2	Verstrekke voorschotten	0,0	0,0
1.5.8.3	Overige overlopende activa	5,9	4,2
	Subtotaal overlopende activa	<u>11,1</u>	<u>10,2</u>
1.5.9	Af: Voorzieningen wegens oninbaarheid		
1.5.9.1	Stand per 1-1	10,8	10,1
1.5.9.2	Onttrekking	(0,9)	(0,1)
1.5.9.3	Dotatie	(0,2)	0,8
	Subtotaal af: voorziening wegens oninbaarheid	<u>9,7</u>	<u>10,8</u>
	<u>Totaal vorderingen</u>	<u>53,6</u>	<u>53,4</u>

In 2015 is een voorziening benodigd van € 8,4 miljoen voor negatieve deelnemingen, in 2014 was dit € 9,1 miljoen. De mutatie van € 0,7 miljoen komt tot stand door een dotatie van € 1,0 miljoen en een vrijval van € 0,3 miljoen. De vrijval wordt veroorzaakt door een minder negatieve deelnemingswaarde van Stg. Huisvesting HvA Wibautstraat 2-4 van € 0,2 miljoen en Stg. Huisvesting Mauritskade 11 van € 0,1 miljoen.

Effecten & Liquide middelen (enkelvoudig)*(in miljoenen euro's)***1.6 Effecten**

De Hogeschool van Amsterdam heeft geen effecten.

		31-12-2015	31-12-2014
1.7	Liquide middelen		
1.7.1	Kasmiddelen	0,0	0,0
1.7.2	Tegoeden op bank- en girorekeningen ¹	36,4	14,3
1.7.3	Deposito's ¹	28,0	44,5
1.7.4	Overige liquide middelen	0,0	0,0
	<u>Totaal liquide middelen</u>	<u>64,4</u>	<u>58,8</u>

¹In verband met vergelijkingsdoeleinden zijn cijfers 2014 aangepast.

Eigen vermogen (enkelvoudig)

(in miljoenen euro's)

	Stand per 1-1-2015	Resultaat	Overige mutaties	Stand per 31-12-2015
2.1 Eigen vermogen				
2.1.1 Algemene reserve	128,8	2,4	0,0	131,2
2.1.2 Bestemmingsreserve (publiek)	4,4	(0,9)	0,0	3,5
2.1.3 Bestemmingsreserve (privaat)	0,0	0,0	0,0	0,0
2.1.4 Bestemmingsfonds (publiek)	0,0	0,0	0,0	0,0
2.1.5 Bestemmingsfonds (privaat)	0,9	(0,2)	0,0	0,7
2.1.6 Herwaarderingsreserve	0,0	0,0	0,0	0,0
2.1.7 Andere wettelijke reserves	0,0	0,0	0,0	0,0
2.1.8 Statutaire reserves	0,0	0,0	0,0	0,0
2.1.9 Minderheidsbelang derden	0,0	0,0	0,0	0,0
Totaal eigen vermogen	134,1	1,3	0,0	135,4
Uitsplitsing				
2.1.5 Bestemmingsfonds (privaat)				
- Doelvermogen Archiefschool	0,9	(0,2)	0,0	0,7
Totaal bestemmingsfonds (privaat)	0,9	(0,2)	0,0	0,7

Voorzieningen & Langlopende schulden (enkelvoudig)

(in miljoenen euro's)

	Stand per 1-1-2015	Dotaties	Onttrekkingen	Vrijval	Rente mutatie (bij contante waarde)	Stand per 31-12-2015	Kortlopend deel < 1 jaar	Langlopend deel > 1 jaar
2.2 Voorzieningen								
2.2.1 Personeelsvoorzieningen								
- Voormalig personeel	4,1	3,9	(1,8)	(1,0)	0,2	5,2	1,6	3,6
- Jubileum	1,7	0,3	(0,4)	0,0	0,0	1,6	0,2	1,4
- Langdurig zieken	0,5	0,9	0,0	(0,6)	0,0	0,8	0,8	0,0
- Reorganisatie CNA	0,0	5,9	0,0	0,0	0,0	5,9	1,2	4,7
- Reorganisatie OBP Staven en Domeinen	0,0	1,7	0,0	0,0	0,0	1,7	1,7	0,0
- Duurzame Inzetbaarheid	0,0	0,7	0,0	0,0	0,0	0,7	0,2	0,5
- Reorganisatie DEM	2,3	0,0	(1,6)	(0,7)	0,0	0,0	0,0	0,0
Subtotaal personeelsvoorzieningen	8,6	13,4	(3,8)	(2,3)	0,2	15,9	5,7	10,2
2.2.2 Voorziening verlieslatende contracten	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
2.2.3 Overige voorzieningen								
- Voorziening deelnemingen	0,0	0,1	0,0	0,0	0,0	0,1	0,0	0,1
Totaal voorzieningen	8,6	13,5	(3,8)	(2,3)	0,2	16,0	5,7	10,3

	Hoofdsom	Stand per 1-1-2015	Aangegane leningen	Aflossingen	Stand per 31-12-2015	Looptijd 1-5 jaar	Looptijd > 5 jaar	Rentevoet
2.3 Langlopende schulden								
2.3.1 Schulden aan groepsmaatschappijen	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	
2.3.2 Schulden aan overige deelnemingen	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	
2.3.3 Kredietinstellingen								
- Leningen Bank Nederlandse Gemeenten	43,1	33,9	0,0	(0,5)	33,4	11,9	21,5	5,15%
Subtotaal kredietinstellingen	43,1	33,9	0,0	(0,5)	33,4	11,9	21,5	
2.3.4 OCW / LNV								
2.3.5 Overige langlopende schulden								
- Leningen Ministerie van Financiën	190,0	158,3	0,0	(6,3)	152,0	0,0	152,0	4,11%
Subtotaal overige langlopende schulden	190,0	158,3	0,0	(6,3)	152,0	0,0	152,0	
Totaal langlopende schulden	233,1	192,2	0,0	(6,8)	185,4	11,9	173,5	

Kortlopende schulden (enkelvoudig)

(in miljoenen euro's)

	31-12-2015	31-12-2014
2.4 Kortlopende schulden		
2.4.1 Kredietinstellingen	6,8	7,9
2.4.2 Vooruitgefactureerde en -ontvangen termijnen OHW	3,1	2,7
2.4.3 Crediteuren	12,5	14,1
2.4.4 OC&W	0,0	0,0
2.4.5 Schulden aan groepsmaatschappijen		
Tafelbergschool BV	7,3	6,9
Stg. Huisvesting HvA Mauritskade 11	0,5	0,4
Subtotaal schulden aan groepsmaatschappijen	<u>7,8</u>	<u>7,3</u>
2.4.6 Schulden aan andere deelnemingen	0,0	0,0
2.4.7 Belastingen en premies sociale verzekeringen		
2.4.7.2 Loonheffing	12,3	11,1
2.4.7.3 Omzetbelasting	0,4	0,7
2.4.7.4 Premies sociale verzekeringen	0,6	0,6
2.4.7.5 Overige belastingen	0,0	0,0
Subtotaal Belastingen en premies sociale verzekeringen	<u>13,3</u>	<u>12,4</u>
2.4.8 Schulden ter zake van pensioenen	2,5	3,0
2.4.9 Overige kortlopende schulden		
2.4.9.1 Werk door derden	0,0	0,0
2.4.9.2 Overige kortlopende schulden	0,3	0,4
Subtotaal overige kortlopende schulden	<u>0,3</u>	<u>0,4</u>
2.4.10 Overlopende passiva		
2.4.10.1 Vooruitontvangen college- en les gelden	60,1	60,9
2.4.10.2 Vooruitontvangen subsidies OC&W geoormerkt	0,3	0,4
2.4.10.3 Vooruitontvangen investeringsubsidies	0,0	0,0
2.4.10.4 Vooruitontvangen termijnen	1,3	2,0
2.4.10.5 Vakantiegeld en -dagen	8,3	7,8
2.4.10.6 Accountants- en administratiekosten	0,1	0,1
2.4.10.7 Rente	3,8	3,9
2.4.10.8 Overige	11,7	8,1
Subtotaal overlopende passiva	<u>85,6</u>	<u>83,2</u>
<u>Totaal kortlopende schulden</u>	<u>131,9</u>	<u>131,0</u>

Overzicht verbonden partijen

(in duizenden euro's)

Meerderheidsdeelneming (BV of NV)

	Jur. vorm	Statutaire zetel	Code activiteiten	Eigen vermogen 31-12-2015	Resultaat 2015	Omzet 2015	art. 2:403 BW	Consolidatie ja/nee	Deelname %
Tafelbergschool BV		Amsterdam	3	4.630,2	201,0	1.485,2	N	J	100 %
Hovamschool BV		Amsterdam	3	(46,4)	(6,5)	15,0	N	J	100 %
HVA Holding BV		Amsterdam	4	2.190,8	606,1	6.433,2	N	J	100 %
HES Consultancy BV		Amsterdam	1/2	(3.489,3)	(27,2)	0,0	N	J	100 %
Centrum voor Nascholing A'dam	VOF	Amsterdam	1/2	(526,7)	(526,7)	2.278,2	N	J	50 %
Totaal				2.758,6	246,7	10.211,6			

Beslissende zeggenschap (stichting of vereniging)

	Jur. vorm	Statutaire zetel	Code activiteiten	Eigen vermogen 31-12-2015	Resultaat 2015	Omzet 2015	art. 2:403 BW	Consolidatie ja/nee
Stg. Huisvesting HvA Mauritskade 11		Amsterdam	3	(175,9)	62,4	399,6	N	J
Stg. Huisvesting HvA Wibautstraat 2-4		Amsterdam	3	(5.517,7)	191,6	1.498,6	N	J
Stg. Script Plus		Amsterdam	1	(327,4)	(51,9)	166,7	N	J
Totaal				(6.021,0)	202,1	2.064,9		
Totaal deelnemingen				(3.262,4)	448,8	12.276,5		

Samenwerkingsverbanden

	Partner		
Oriëntatiejaar en Heroriëntatietraject	Universiteit van Amsterdam	50%	Amsterdam

Code activiteiten:

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

Mede ingegeven door de verlieslatende activiteiten uit het verleden heeft het College van Bestuur besloten om de activiteiten met betrekking tot HES Consultancy BV in 2014 te beëindigen. De positie van HES Consultancy BV zal worden bekeken in relatie tot de fiscale structuur van de HvA.

Het College van Bestuur heeft besloten om de activiteiten met betrekking tot V.O.F. CNA in 2016 te beëindigen.

Doelstelling van de in de groep opgenomen rechtspersonen

Tafelbergschool BV

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

Hovamschool BV

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

HVA Holding BV

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

HES Consultancy BV

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

Centrum voor Nascholing Amsterdam

Doelstelling: Het aanbieden van cursussen, trainingen, begeleiding, diensten en van programma's gericht op deskundigheidsbevordering op het gebied van onderwijsontwikkeling voor personen die werkzaam zijn in het onderwijs.

Stichting Huisvesting Hogeschool van Amsterdam Mauritskade 11

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

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

VERKLARING OVER DE JAARREKENING 2015

Ons oordeel

Naar ons oordeel:

- geeft de in dit jaarverslag opgenomen jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van stichting Hogeschool van Amsterdam op 31 december 2015 en van het resultaat over 2015 in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs;
- voldoen de in de jaarrekening verantwoorde baten, lasten en balansmutaties over 2015, 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 2015.

Wat we hebben gecontroleerd

Wij hebben de jaarrekening 2015 van stichting Hogeschool van Amsterdam te Amsterdam gecontroleerd. De jaarrekening bestaat uit:

- de geconsolideerde en enkelvoudige balans per 31 december 2015,
- de geconsolideerde en enkelvoudige staat van baten en lasten over 2015, en
- de toelichting met een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en overige toelichtingen.

Het stelsel voor financiële verslaggeving dat is gebruikt voor het opmaken van de geconsolideerde jaarrekening is de Regeling jaarverslaggeving onderwijs.

De basis voor ons oordeel

Wij hebben onze controle uitgevoerd volgens het Nederlands recht, waaronder ook de Nederlandse controlestandaarden en het Onderwijsaccountantsprotocol OCW/EZ 2015 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).

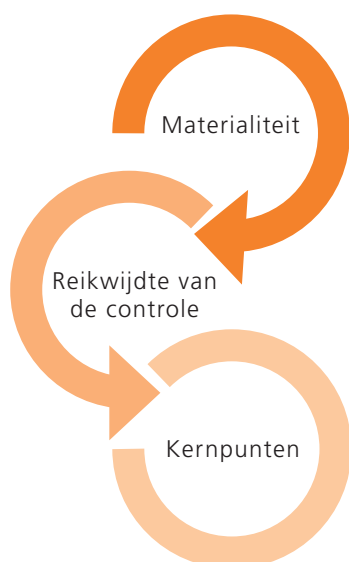
Wij vinden dat de door ons verkregen controle-informatie voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel.

ONZE CONTROLE-AANPAK

Samenvatting en context

Wij ontwerpen onze controle-aanpak door het bepalen van materialiteit en het identificeren en inschatten van het risico van materiële afwijkingen in de jaarrekening ten aanzien van getrouwheid en financiële rechtmatigheid. Wij besteden bijzondere aandacht aan die gebieden waar het college van bestuur 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 2015 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 zoals opgenomen in het Onderwijsaccountantsprotocol OCW/EZ 2015. Wij hebben er voor gezorgd dat het controleteam over voldoende specialistische kennis en expertise beschikt die nodig is voor de controle van een hoger onderwijsinstelling. Wij hebben specialisten op het gebied van fiscaliteit en IT en waarderingspecialisten op het gebied van vastgoed in ons team opgenomen.



Materialiteit

- Getrouwheid: € 3,9 miljoen, gebaseerd op 1% van de totale baten.
- Rechtmatigheid: € 10,9 miljoen, gebaseerd op 3% van de totale publieke middelen.
- Specifieke toleranties zoals voorgeschreven door het Onderwijsaccountantsprotocol OCW/EZ 2015.

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.
- De controle van de geconsolideerde jaarrekening heeft zich gericht op de Stichting Hogeschool van Amsterdam.
- Dekking controlewerkzaamheden: 99% van de geconsolideerde omzet en 99% van het geconsolideerde balanstotaal.

Kernpunten

- Waardering gebouwen, terreinen en verbouwingen
- Waardering voorziening reorganisatie
- Juistheid en zakelijkheid verrekeningen Universiteit van Amsterdam

Materialiteit

De reikwijdte van onze controle wordt beïnvloed door het toepassen van materialiteit. Het begrip 'materieel belang' wordt toegelicht in de sectie 'Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening'.

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 voor de individuele posten en toelichtingen in de jaarrekening 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:

Materialiteit voor de getrouwheid	€ 3,9 miljoen (2014: € 3,8 miljoen).
Materialiteit voor de rechtmatigheid	€ 10,9 miljoen (2014: € 10,8 miljoen).
Hoe is de materialiteit bepaald	Getrouwheid: 1 % van de totale baten Rechtmatigheid: 3% van de totale publieke middelen
De overwegingen voor de gekozen benchmark	<i>Getrouwheid:</i> we hebben deze, algemeen geaccepteerde, benchmark toegepast op basis van onze analyse van de gemeenschappelijke informatiebehoeften van gebruikers van de jaarrekening. Op basis daarvan zijn wij van mening dat het totaal aan baten een belangrijk kengetal is voor de financiële prestaties van stichting Hogeschool van Amsterdam <i>Rechtmatigheid:</i> dit percentage is toegepast conform het Onderwijsaccountantsprotocol OCW/EZ 2015.

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 2015. In deze paragraaf van het accountantsprotocol zijn 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 rapporteren aan de raad van toezicht de tijdens onze controle geconstateerde afwijkingen boven de € 195.000 (2014: € 190.250) 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.

De controle van de geconsolideerde jaarrekening heeft zich specifiek gericht op het significante onderdeel Stichting Hogeschool van Amsterdam. Bij deze entiteit zijn controles van de volledige financiële informatie uitgevoerd omdat deze entiteit individueel een significante omvang heeft. In totaal hebben wij met het uitvoeren van deze werkzaamheden de volgende dekking over onderstaande jaarrekeningposten verkregen:

<i>Opbrengsten</i>	99%
<i>Balanstotaal</i>	99%

De groepsonderdelen die niet onder de reikwijdte van de controle vallen vertegenwoordigen geen van allen meer dan 3% van de geconsolideerde opbrengsten of het geconsolideerde balanstotaal. Op de financiële informatie van deze resterende groepsonderdelen hebben we op groepsniveau, onder meer, cijferanalyses uitgevoerd om onze inschatting, dat deze onderdelen geen significante risico's op materiële fouten bevatten, te bevestigen.

Ten aanzien van de controlewerkzaamheden uitgevoerd door de accountant van HvA Holding B.V. 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 HvA Holding B.V. is verkregen als basis voor ons oordeel bij de groepsjaarrekening als geheel. De consolidatie van de groep en de toelichtingen in de jaarrekening zijn door het groepsteam gecontroleerd.

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

De kernpunten van onze controle

In de kernpunten van onze controle beschrijven wij zaken die naar ons professionele oordeel het meest belangrijk waren tijdens 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 bezien en niet als afzonderlijke oordelen over deze kernpunten of over specifieke elementen van de jaarrekening.

Gelet op het lange termijn karakter van de aard van de activiteiten van de instelling is het kernpunt waardering gebouwen, terreinen en verbouwingen en waardering financiële instrumenten als kernpunt van de controle aangemerkt. Hoewel de reorganisatie van het Domein Economie en Management in 2015 is afgelopen, hebben wij vanwege de in 2015 gevormde reorganisatievoorzieningen de waardering voorziening reorganisatie wederom aangemerkt als kernpunt. Met name gegeven de toenemende aandacht van de samenwerking tussen Universiteit van Amsterdam en stichting Hogeschool van Amsterdam hebben wij juistheid en zakelijkheid verrekeningen met Universiteit van Amsterdam als nieuw kernpunt in onze controle aangemerkt.

Kernpunten

Waardering gebouwen, terreinen en verbouwingen

De toelichting op de gebouwen, terreinen en verbouwingen 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 het Wibauthuis, Muller Lulofshuis, Benno Premselahuis, Kohnstammhuis, Theo Thijsenhuis, Koetsier Montaigne en Rhijnspoorgebouw.

Als onderdeel van de investeringen in onderwijsgebouwen is geïnvesteerd in de bouw van twee parkeergarages. In 2014 heeft een bijzondere waardevermindering plaats gevonden. In 2015 zijn geen indicaties voor een bijzondere waardevermindering gesignaleerd. Stichting Hogeschool van Amsterdam heeft echter wel besloten om de interne analyse over de bedrijfswaarde te actualiseren om de kwaliteit van de opgestelde begrotingen bij opstart te toetsen. De actualisatie heeft geleid tot verfijning van de weighted average costs of capital (wacc) en indexatie. Voor de verwachte kasstromen is in 2015 geen nieuwe informatie beschikbaar gekomen. Op basis van de actualisatie zijn geen aanpassingen in de waardering van toepassing. Deze analyse bevestigt naar de mening van management en het college van bestuur dat geen sprake is van indicaties van verdere duurzame waardeverminderingen.

Ten aanzien van de overige gebouwen binnen de Amstelcampus kwam management tot de conclusie dat een mogelijke indicatie tot afwaardering van toepassing was voor het Benno Premselahuis. Dit was gelegen in de lagere WOZ waarde van dit pand ten opzichte van de boekwaarde ultimo 2015. Management heeft verder onderzoek uitgevoerd aan de hand van onder meer de oorspronkelijke aankoopdocumenten en op basis daarvan geconcludeerd dat geen reden is voor een duurzame waardevermindering.

Gegeven de omvang van de investeringen in materiële vaste activa, de complexiteit van het Amstelcampus programma en het schattingselement ten aanzien van de waardering van de Amstelcampus, zien wij de waardering als een kernpunt in onze controle.

Onze controlewerkzaamheden op de kernpunten

Als onderdeel van onze controlewerkzaamheden hebben wij de interne analyses met betrekking tot de Amstelcampus beoordeeld. De analyses zijn besproken met het management en het college van bestuur. De in het controleteam opgenomen specialisten met betrekking tot vastgoedwaardering hebben de door Stichting Hogeschool van Amsterdam opgestelde update van de bedrijfswaardeberekening met betrekking tot de parkeergarages getoetst aan de actuele renteverwachtingen en indexaties.

Wij hebben de analyse van specifiek het Benno Premselahuis getoetst aan de WOZ waarderingsrapport en het door een onafhankelijke externe deskundige opgestelde waarderingsrapport. De juistheid van de boekwaarde hebben wij getoetst op basis van (historische) boekingen in de financiële administratie en beschikbare contracten en akten van de aankopen.

Wij kunnen ons vinden in de conclusie van management dat geen sprake is van indicaties van duurzame waardeverminderingen.

Kernpunten

Waardering voorziening reorganisatie

De toelichtingen op de voorziening reorganisatie zijn opgenomen in de waarderingsgrondslagen en referentie 2.2.

Stichting Hogeschool van Amsterdam heeft voor € 7,6 miljoen aan reorganisatievoorzieningen verantwoord ultimo 2015 en heeft met betrekking tot de voorziening V.O.F. Centrum voor Nascholing Amsterdam een vordering van € 3 miljoen op de Universiteit van Amsterdam.

De reorganisatievoorzieningen zijn gebaseerd op aan de betrokken personeelsleden gecommuniceerde bestuursbesluiten gericht op aanpassingen van de personele organisatie vanwege het anders organiseren van de ondersteuning van het onderwijs.

De voorzieningen zijn vanuit de in 2015 genomen reorganisatieplannen op persoonsniveau opgebouwd en bevat schattingen van het management omtrent de verwachte afvloeiingskosten, het tijdstip van vertrek, het risico op kosten vanuit de werkloosheidsregeling, de bovenwettelijke werkloosheidsregeling Hoger Beroepsonderwijs en eventuele succesvolle herplaatsing.

Gegeven de omvang van de voorziening reorganisatie en het schattingselement vinden wij dit een kernpunt in onze controle.

Juistheid en zakelijkheid van verrekeningen met Universiteit van Amsterdam

Stichting Hogeschool van Amsterdam werkt in toenemende mate samen met de Universiteit van Amsterdam op het gebied van bedrijfsvoering en onderwijs. Voor onze controle belangrijke aspecten betreffen het hebben van afspraken om te voldoen aan fiscale wet- en regelgeving en de zakelijkheid van de transacties.

Aan de personele samenwerkingen ligt een overeenkomst kosten voor gemene rekening en risico ten grondslag waarin de afspraken zijn vastgelegd om te voldoen aan fiscale wet- en regelgeving.

In aanvulling op de verdeling personele lasten hebben Universiteit van Amsterdam en stichting Hogeschool van Amsterdam de borging van de financiële rechtmatigheid en verrekening qua toedeling van de materiële lasten vastgelegd.

Gegeven de toenemende aandacht van de samenwerking en de fiscale complexiteit ten aanzien van het werken met kosten voor gemene rekening en risico, vinden wij dit een kernpunt in onze controle.

Onze controlewerkzaamheden op de kernpunten

Wij hebben kennis genomen van de bestuursbesluiten in 2015 die hebben geleid tot de reorganisatieplannen en de communicatie met OR en het personeel. Wij hebben vastgesteld dat opname van de voorzieningen voldoet aan de criteria voor reorganisatievoorzieningen die zijn opgenomen in de Richtlijnen voor de Jaarverslaggeving.

Voorts hebben wij 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 collectieve of individuele vertrekregelingen.

Wij kunnen ons vinden in de inschattingen van management en het college van bestuur.

Als onderdeel van onze controlewerkzaamheden hebben wij kennis genomen van de samenwerkingsovereenkomsten en deze fiscaal laten toetsen door in het controleteam opgenomen fiscalisten.

Wij hebben gegevensgerichte werkzaamheden uitgevoerd ten aanzien van een aantal verrekeningen om vast te stellen of deze binnen de samenwerkingsovereenkomst vallen en op een juiste wijze zijn verrekend/doorbelast en voldoen aan rechtmatigheidscriteria.

Wij hebben ten aanzien van de materiële lasten kennis genomen van enkele specifieke transacties en hebben de toedeling getoetst aan de vereisten van financiële rechtmatigheid.

VERANTWOORDELIJKHEDEN VAN HET COLLEGE VAN BESTUUR EN DE RAAD VAN TOEZICHT VOOR DE JAARREKENING

Het college van bestuur is verantwoordelijk voor:

- het opmaken en het getrouw weergeven van de jaarrekening die het vermogen en resultaat getrouw dient te geven in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs;
- het opstellen van het jaarverslag, in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs;
- 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 stichting Hogeschool van Amsterdam 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 stichting Hogeschool van Amsterdam 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 verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening

Onze verantwoordelijkheid is het zodanig plannen en uitvoeren van een controleopdracht dat wij daarmee voldoende en geschikte controle-informatie verkrijgen voor het door ons af te geven oordeel, als bedoeld in artikel 2 van de Regeling jaarverslaggeving onderwijs.

Ons controleoordeel beoogt een redelijke mate van zekerheid te geven dat de jaarrekening geen afwijkingen van materieel belang bevat. Een redelijke mate van zekerheid is een hoge mate maar geen absolute mate van zekerheid waardoor het mogelijk is dat wij tijdens onze controle niet alle afwijkingen ontdekken. Afwijkingen kunnen ontstaan als gevolg van fraude of fouten en zijn materieel indien redelijkerwijs kan worden verwacht dat deze, afzonderlijk of gezamenlijk, van invloed kunnen zijn op de economische beslissingen die gebruikers op basis van deze jaarrekening nemen.

Een meer gedetailleerde beschrijving van onze verantwoordelijkheden is opgenomen in de bijlage bij onze controleverklaring.

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 Titel 9 Boek 2 van het in Nederland geldende Burgerlijk Wetboek en 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 2015 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 benoemd als accountant van stichting Hogeschool van Amsterdam vanaf de controle van het boekjaar 2012 en zijn sinds die datum tot op heden de externe accountant voor een onafgebroken periode van 8 jaar.

Amsterdam, 31 mei 2016

PricewaterhouseCoopers Accountants N.V.

Origineel getekend door drs. Th.A.J.C. Snepvangers RA

BIJLAGE BIJ ONZE CONTROLEVERKLARING OVER DE JAARREKENING 2015 VAN STICHTING 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 2015, 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 samenspanning, valsheid in geschrifte, het opzettelijk nalaten transacties vast te leggen, het opzettelijk verkeerd voorstellen van zaken of het doorbreken van de interne beheersing;
- het verkrijgen van inzicht in de interne beheersing die relevant is voor de controle van de jaarrekening en de financiële rechtmatigheid 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 stichting Hogeschool van Amsterdam;
- het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving, de gebruikte financiële rechtmatigheidscriteria en het evalueren van de redelijkheid van schattingen door het college van bestuur en de toelichtingen die daarover in de jaarrekening staan;
- het vaststellen dat de door het college van bestuur gehanteerde continuïteitsveronderstelling aanvaardbaar is. Tevens op basis van de verkregen controle-informatie vaststellen of er gebeurtenissen en omstandigheden zijn waardoor gereede twijfel zou kunnen bestaan of de instelling 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 en dat de in de jaarrekening verantwoorde baten, lasten en balansmutaties voldoen aan de eisen van financiële rechtmatigheid.

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 de 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.

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.

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

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

College van Bestuur per 31 december 2015

prof. dr. H. Amman, vicevoorzitter
prof. dr. D.C. van den Boom, rector magnificus en waarnemend voorzitter
prof. mr. H.M. de Jong, lid, rector HvA

Informatie

Meer informatie over de Hogeschool van Amsterdam vindt u op internet: www.hva.nl, of kunt u verkrijgen bij:
Communicatie, Persvoorlichting
Postbus 1025
1000 BA Amsterdam
Telefoon: 06 2115 6400
E-mail: persvoorlichting@hva.nl

Colofon

Redactie: HvA Planning & Control
Cijferopstelling: Administratief Centrum

Bestemming van het resultaat

Het positieve resultaat 2015 ad € 1,3 miljoen is voor € 2,4 miljoen ten gunste van algemene reserve, voor € 0,9 miljoen ten laste van de bestemmingsreserve en voor € 0,2 miljoen ten laste van het bestemmingfonds gebracht.

Gebeurtenissen na balansdatum

Er hebben geen gebeurtenissen na balansdatum plaatsgevonden die relevant zijn in het kader van de jaarrekening.

Meerjareengegevens Hogeschool van Amsterdam in 5 jaar (2011 - 2015)

Geconsolideerde balans

(in miljoenen euro's)

	2015	2014	2013	2012	2011
ACTIVA					
Vaste Activa					
Immateriële vaste activa	5,0	2,9	14,5	15,9	17,4
Materiële vaste activa	331,2	340,0	329,1	289,0	259,1
Financiële vaste activa	4,7	1,7	1,4	1,2	1,1
	340,9	344,6	345,0	306,1	277,6
Vlottende Activa					
Debiteuren	28,9	27,5	28,3	34,4	30,8
Overige vorderingen	24,6	25,3	19,4	13,5	13,6
Liquide middelen	68,8	62,5	75,6	96,3	130,4
	122,3	115,3	123,3	144,2	174,8
Totaal	463,2	459,9	468,3	450,3	452,4
PASSIVA					
Eigen vermogen	135,4	134,1	122,5	114,0	113,5
Voorzieningen	16,5	8,6	12,7	6,1	7,0
Langlopende schulden	185,4	192,2	199,1	210,5	218,2
Kortlopende schulden	125,9	125,0	134,0	119,7	113,7
Totaal	463,2	459,9	468,3	450,3	452,4
Solvabiliteit 2	32,8%	31,0%	28,9%	26,7%	26,6%
<i>ratio geeft aandeel van eigen vermogen + voorzieningen van het totale vermogen weer.</i>					
Solvabiliteit 1	29,2%	29,2%	26,2%	25,3%	25,1%
<i>ratio geeft aandeel van eigen vermogen van het totale vermogen weer.</i>					
Rentabiliteit	0,3%	3,0%	2,3%	0,2%	3,8%
<i>ratio geeft het nettoresultaat ten opzichte van de totale baten incl. rentebaten weer.</i>					
Liquiditeit	1,0	0,9	0,9	1,2	1,5
<i>ratio geeft verhouding vlottende activa tot het vreemd vermogen op korte termijn weer (current ratio).</i>					
Rentabiliteit eigen vermogen	1,0%	8,7%	6,9%	0,4%	11,0%
<i>ratio geeft het nettoresultaat ten opzichte van het eigen vermogen weer.</i>					

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

	2015	2014	2012	2011	2010
Baten					
Rijksbijdragen					
Rijksbijdragen	274,1	264,7	249,1	228,6	229,4
Overig	1,3	1,3	1,2	3,3	2,2
	275,4	266,0	250,3	231,9	231,6
College-, cursus-, les- en examengelden	88,9	87,1	81,1	76,3	70,2
Overige baten					
Baten in opdracht van derden	14,8	17,0	8,3	4,8	7,5
Overige baten	11,1	10,1	23,0	17,9	17,1
	25,9	27,1	31,3	22,7	24,6
Totaal baten	390,2	380,2	362,7	330,9	326,4
Lasten					
Personeelslasten	272,9	247,5	247,5	231,8	215,4
Huisvestingslasten	29,8	28,3	32,4	28,1	29,1
Overige lasten	53,2	45,0	44,3	41,8	47,0
Afschrijvingen	24,7	39,4	21,5	21,1	14,9
Totaal lasten	380,6	360,2	345,7	322,8	306,4
Saldo baten en lasten	9,6	20,0	17,0	8,1	20,0
Financiële baten en lasten	(8,3)	(8,4)	(8,5)	(7,6)	(7,5)
Nettoresultaat	1,3	11,6	8,5	0,5	12,5

Geconsolideerde resultatenrekening

	2015	2014	2013	2012	2011
Index baten					
Rijksbijdragen	119	115	108	100	100
College-, cursus-, les- en examengelden	127	124	116	109	100
Overige baten	105	110	127	92	100
Totaal index baten	120	116	111	101	100
Index lasten					
Personeelslasten	127	115	115	108	100
Huisvestingslasten	102	97	111	97	100
Overige lasten	113	96	94	89	100
Afschrijvingen	166	264	144	142	100
Financiële baten en lasten	111	112	113	101	100
Totaal index lasten	125	118	113	105	100
Categoriale batenverdeling (procentueel)					
Rijksbijdragen	70%	70%	69%	70%	71%
College-, cursus-, les- en examengelden	23%	23%	22%	23%	22%
Overige baten	7%	7%	9%	7%	8%
Totaal	100%	100%	100%	100%	100%
Categoriale lastenverdeling (procentueel)					
Personeelslasten	70%	67%	70%	70%	69%
Huisvestingslasten	8%	8%	9%	9%	9%
Overige lasten	14%	12%	13%	13%	15%
Afschrijvingen	6%	11%	6%	6%	5%
Financiële baten en lasten	2%	2%	2%	2%	2%
Totaal	100%	100%	100%	100%	100%

COLOFON

Uitgave

Hogeschool van Amsterdam
8 juni 2016

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

Hogeschool van Amsterdam

Postbus 1025
1000 BA Amsterdam
T 020 - 595 32 00

Bezoekadres

Spui 21
1012 WX Amsterdam

hva.nl