



Hogeschool
van Amsterdam

JAAERVERSLAG

20

25

Creating Tomorrow

KERNGEGEVENS

OPLEIDINGEN

Associate degrees

11

Bacheloropleidingen

54

Masteropleidingen

26

STUDENTEN

2025/2026

Ingeschreven

42.499

Ingestroomd

11.748

Internationaal

1.948

(4,5%)

DIPLOMA'S

2024/2025

Totaal

7.830

Bachelor

7.166

Associate Degree

288

Master

376

ONDERZOEK

Lectoren incl. associate
en bijzonder lectoren

86

Onderzoeksmedewerkers

785

Centres of Expertise

7

MEDEWERKERS

Aantal in loondienst

4.429

Fte in loondienst

3.480

Buitenlandse medewerkers

236 (5,3%)

LOCATIES

Aantal locaties

4

Amstelcampus
Business Campus
Sport- en Voedingcampus
Gezondheidscampus

+ drie buurtcampussen

FINANCIËN

Baten in miljoen

547

Solvabiliteit II

eigen vermogen+voorzieningen/
totale passiva

44%

INHOUD

Voorwoord **4**

Waar staan we met het instellingsplan Hogeschool in 3D? **6**

1 Student als partner **10**

2 Kennisinstelling **15**

3 Medewerkers **27**

4 Bedrijfsvoering **36**

5 Bestuur en Governance **46**

6 Integrale veiligheid **51**

7 Risicomanagement **54**

8 Verslag van de Raad van Toezicht **61**

9 Medezeggenschap **66**

10 Financiën **69**

11 Bijlagen **92**

Duurzaamheid **93**

Kennisinstelling **95**

Medewerkers **104**

Bestuursakkoord **112**

Project LeerLevels: Gelijke kansen met AI **114**

Financiële meerjarenggegevens 2021 - 2025 **115**

12 Jaarrekening **118**

Voorwoord College van Bestuur

Iedere dag maken onze collega's en studenten het verschil, via de opleidingen, het praktijkgerichte onderzoek en de organisatie en ondersteuning daarvan. Tegelijkertijd is de wereld om ons heen dynamisch en worden we uitgedaagd. Of het nu gaat om de geopolitieke ontwikkelingen, de dalende studenten-aantallen, minder financiële middelen of om de impact van AI. Deze tijden vragen om het kiezen van nieuwe paden waarin we krachten bundelen én er ruimte blijft voor innovatie en creativiteit. Het is goed om in het afgelopen jaar te zien hoe veerkrachtig we zijn; we zetten de schouders er samen onder. We spelen als kennisinstelling in op die veranderingen: in ons onderwijs, praktijkgericht onderzoek in samenspraak met het werkveld en gericht op de maatschappelijke opgaven die er zijn.

Dit doen we als een financieel gezonde en veerkrachtige organisatie. En om dat te blijven zijn we in het afgelopen jaar kritisch gaan kijken naar hoe we ons werk als kennisinstelling goed, maar ook haalbaar, betaalbaar en uitvoerbaar kunnen organiseren. Als College van Bestuur hanteren we daarbij het uitgangspunt dat we niet bot bezuinigen, maar bewust keuzes maken om de verbindende en innovatieve organisatie te zijn waar anderen graag mee samenwerken.

Om dit voor elkaar te krijgen zijn we in 2025 gestart met een programmatische aanpak om onze ondersteunende processen samen slimmer en efficiënter vorm te geven. Ook hebben we stappen gezet in de verbetering van de onderwijslogistieke processen en op het gebied van huisvesting hebben we voorbereidingen getroffen om efficiënter om te gaan met het ruimtegebruik.

Wat betreft de inhoud zijn de voorbereidingen getroffen om bewust te kiezen welk onderwijs- en onderzoeks-aanbod we blijven of gaan geven, welk aanbod we afbouwen of ombouwen tot modules voor een aanbod op het gebied van Leven Lang Ontwikkelen en waar vernieuwing nodig is omdat de arbeidsmarkt dat vraagt. We kijken vooruit en zijn het instellingsplan voor 2027-2032 aan het voorbereiden.

Ook in 2025 hebben we stelselmatig gewerkt aan het verbeteren van de kwaliteit van ons onderwijs. In het voorjaar heeft een extern panel op verzoek van de Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie onze instelling beoordeeld op de vier standaarden van de Instellingstoets kwaliteitszorg. Dit heeft geresulteerd in een positief oordeel. Dat stemt ons trots en sterkt ons om de kwaliteitscultuur verder te verdiepen.

Investeren in de werving en het behoud van studenten, studentbegeleiding op maat en studenttevredenheid zijn daarbinnen prioriteiten. Want de ervaringen, wensen en behoeften van studenten zijn bij het vormgeven van ons aanbod essentieel. Uit verschillende onderzoeken blijkt dat studenten de betrokkenheid van docenten, de studiebegeleiding en de gelijke behandeling binnen onze hogeschool waarderen. Er zijn ook punten die vragen om verbetering, zoals informatievoorziening, duidelijkheid over beoordelingscriteria, de bruikbaarheid van feedback en de voorbereiding van voltijdstudenten op de beroepspraktijk.

In dit jaarverslag is te lezen hoe we deze signalen gebruiken om ons onderwijs te verbeteren en het studentensucces en het welzijn van onze studenten te vergroten. Ook in ons praktijkgericht onderzoek hebben we mooie stappen gezet. In 2025 hebben we zes

collega's geïnstalleerd als lector. In hun lectorale redes gingen zij in op hun bijdrage aan het werken aan oplossingen voor complexe vraagstukken zoals de betrouwbaarheid en verantwoorde toepassing van AI door lector Pascal Wiggers en de bijdrage van sport-business en sportmanagement aan de samenleving door lector Jan-Willem van der Roest. Het is mooi om te zien hoe zij bijdragen aan kennisontwikkeling en het versterken van de kwaliteit van ons onderwijs als de beantwoording van vragen die leven in de samenleving.

Eind 2025 is Geleyn Meijer gestopt als vicevoorzitter van het College van Bestuur. Hij heeft sinds 2011 bijgedragen aan de ontwikkeling van onze school, eerst als decaan en vanaf 2018 als lid en daarna vicevoorzitter van onze hogeschool, met name op het terrein van innovatie, praktijkgericht onderzoek en internationalisering. Nynke van Dijk, die in 2020 is gestart als decaan bij onze hogeschool, is per 1 maart 2026 toegetreden tot het College van Bestuur.

In dit jaarverslag blikken we terug op een boeiend en intensief jaar. We bedanken alle collega's die zich elke dag inzetten voor goed onderwijs, krachtig praktijkgericht onderzoek in een inclusieve leer- en werkomgeving en goede samenwerking met het werkveld. We kunnen ons werk niet goed doen zonder de betrokkenheid van onze studenten, leden van de verschillende medezeggenschapsraden en onze raad van advies en toezicht.

Samen blijven we bouwen aan een zelfbewuste, innovatieve en verbindende Hogeschool van Amsterdam.

Amsterdam, 13 mei 2026

College van Bestuur,
Jopie Nooren, voorzitter
Henk Geveke, vicevoorzitter
Nynke van Dijk, lid



Waar staan we met het instellingsplan Hogeschool in 3D?

Met het instellingsplan voor de periode 2021-2026, Hogeschool in 3D. Duurzaam, divers & inclusief en digitaal voor de toekomst, geven we vorm aan vijf strategische ambities die op veel plekken in onze organisatie zichtbaar zijn. We zitten in een fase waarin we bestaande initiatieven samenbrengen, versterken en duurzaam verankeren in ons onderwijs, onderzoek en in onze organisatie als geheel.

Hierna volgt een selectie van projecten, initiatieven en behaalde resultaten die laten zien hoe we onze ambities realiseren. De drie D's – duurzaam, divers & inclusief en digitaal voor de toekomst – vormen een rode draad door de hele organisatie.

1

Duurzaamheid

Duurzaamheid heeft in veel van onze opleidingen een plek gekregen. Zo is in 2025 binnen Bedrijfskunde een nieuwe leerlijn Maatschappelijk Verantwoord Handelen ontwikkeld, waarbij ook 22 docenten zijn geschoold om duurzaamheid in hun eigen vakgebied te integreren. Dit jaar zijn de eerste studenten van de master Klimaatpsychologie afgestudeerd en in november is de minor Klimaat en Eerlijkheid, Wie betaalt de prijs? gestart waarbij studenten leren dat de klimaat- en biodiversiteitscrisis ons allemaal raken maar niet iedereen op dezelfde manier. Met het dashboard duurzaamheid brengen we de duurzaamheidsdoelen in onderwijs, onderzoek en bedrijfsvoering samen. Bij opleidingen van vier faculteiten is afgelopen jaar het dashboard gebruikt om beter zicht te krijgen op duurzaamheid in het curriculum. In de jaarlijkse benchmark voor duurzaamheid in het hoger onderwijs, de SustainaBul, is de HvA gestegen van de elfde naar de vijfde plek.

Niet alleen via het curriculum zorgen we voor kennisdeling en bewustwording maar ook via aparte initiatieven. De faculteit Onderwijs en Opvoeding en Centre of Expertise City Net Zero hebben samen het Klimaat-examen georganiseerd met onze hogeschool als Amsterdamse hub van de landelijke uitrol. Ook organiseren we de kledingSWAP voor onze medewerkers en studenten op 5 verschillende locaties om verspilling tegen te gaan. En twee keer per jaar organiseren we de GO (Green Office) Gamechangers Awards. Daar presenteren we de meest opvallende studentenprojecten die te maken hebben met sociaalecologische en economische duurzaamheid. In 2025 deden meer dan 35 studentenprojecten mee.

Daarnaast rapporteren we in dit jaarverslag voor het eerst over duurzaamheid volgens de ESG-criteria (Environmental, Social, Governance). Duurzaamheidsverantwoording betekent: inzicht geven in strategie, beleid, implementatie en prestaties op relevante duurzaamheidsthema's. Onze benadering sluit aan bij de landelijke Handreiking voor vrijwillige duurzaamheidsverantwoording Onderwijs- & kennisinstellingen van het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW). We behandelen duurzaamheid niet als afzonderlijk onderwerp, maar we integreren dit zoveel mogelijk in dit jaarverslag, zodat er een samenhangend beeld is. Voor meer informatie zie bijlage Duurzaamheid op bladzijde 93.

Diversiteit en Inclusie

Aan de hand van onze visie op diversiteit, gelijkwaardigheid en inclusie hebben we in 2025 verder aan een leer- en werkomgeving gewerkt waarin alle studenten en medewerkers gelijke kansen krijgen om te participeren en bij te dragen. Specifieke initiatieven voor medewerkers op het gebied van DGI staan in hoofdstuk Medewerkers.

Diversity Network

Diversity Network vervulde een centrale, verbindende rol op DGI. Het netwerk organiseerde maandelijkse meet-ups en publieksbijeenkomsten, zoals de Nowruzviering, de Iftar, de Keti Koti-viering en Diversity Week, waarmee we ruim zeshonderd studenten en collega's bereikten. Daarnaast waren er Community's of Practice rond inclusief onderwijs, intervisiebijeenkomsten en dialogen en themasessies. Tijdens Diversity Day organiseerde Diversity Network samen met het Think Global Festival reflectiesessies over de verdere uitwerking van de DGI-visie en een workshop neurodiversiteit.

Diversity Network werkte samen met GO HvA vanuit één frontoffice, waar medewerkers en studenten laagdrempelig terecht konden met vragen en voor netwerk en samenwerking. Vanaf 2026 borgen we de publieksevenementen van Diversity Network in de lijnorganisatie.

HvA in Dialoog

HvA in Dialoog versterkte in 2025 de open gesprekscultuur en hielp polarisatie tegen te gaan. Het project leverde bijdragen aan onder andere Diversity Day en de Kennisparade en bereikte daarmee meer dan vijfhonderd studenten en medewerkers. In dialoog- en reflectiesessies spraken deelnemers met elkaar over sociale veiligheid, (on)gelijke kansen en inclusieve samenwerking. Na afloop van het project hebben we de activiteiten ondergebracht bij de HvA-Academie, zodat dialoog en gezamenlijke reflectie structureel onderdeel blijven van de professionele ontwikkeling van medewerkers.

Diversiteit en Inclusie Kennisdeling

Met het project Diversiteit en Inclusie Kennisdeling maakten we kennis over DGI duurzaam beschikbaar. In 2025 lanceerden we een digitaal platform dat kennisontwikkeling en -uitwisseling rond diversiteit en inclusie zichtbaar en toegankelijk maakt, met prioriteit voor de onderwijspraktijk van docenten en studenten-

begeleiders. Medewerkers vinden en delen hier good practices, materialen en onderzoeksresultaten. Om de doorwerking van deze kennis te borgen, richtten we een versterkingsagenda in tussen het lectoraat Kansrijke Schoolloopbanen, Studentzaken en de HvA Academie. Zij werken structureel samen aan kennisontwikkeling, professionalisering en ondersteuning van teams. Zo versterken we diversiteit, gelijkwaardigheid en inclusie in het medewerkersbeleid en in de dagelijkse onderwijs- en ondersteuningspraktijk.

Digitalisering

Het gesprek over verantwoord digitaliseren en de onderbouwde keuzes die daarvan afgeleid worden, vertalen we naar onderwijs- en onderzoeksprogramma's, onze bedrijfsvoering en de logistiek daarvan. We beschikken over actieve community's op het gebied van AI zoals de Studentenraad AI4HvA, en blended learning.

In 2025 hebben we HvA AI Chat gelanceerd, een gebaseerde generatieve AI-chatbot met aandacht voor privacy en digitale soevereiniteit. We hebben bewust gekozen voor een eigen omgeving om de privacy van onze organisatie, medewerkers en studenten te beschermen, iedereen gelijke toegang te geven tot AI en AI verantwoord te gebruiken binnen het onderwijs. In eerste instantie is HvA AI Chat beschikbaar voor medewerkers en sinds maart 2026 ook voor onze studenten. Voorbeelden van digitalisering ten behoeve van het curriculum van opleidingen zijn het vormen van een visie op AI, pilots in opleidingen die worden opgeschaald naar een volgende fase en virtualreality-simulatiesessies bij Verpleegkunde.

2

Samen met partners in de stad meer impact maken

2025 was een bijzonder jaar voor Amsterdam: de stad vierde het 750-jarig jubileum. Onze hogeschool was hierbij nauw betrokken. We namen samen met de gemeente het initiatief om samen te werken met 8 andere instellingen (universiteiten, hbo en mbo) als kennispartner van Amsterdam 750. We hebben dit moment aangegrepen om de campagne Hogeschool van Aanpakkers te lanceren waarbij we zichtbaar maken wat onze meerwaarde is in het oplossen van actuele uitdagingen voor de Metropoolregio Amsterdam. De uitingen van de campagne zijn met name zichtbaar geweest via advertenties op metrostations en online via social media.

Bij de ToekomstTiendaagse van het 750-jarige jubileum van Amsterdam lieten we een beeld van de toekomst zien. Bijvoorbeeld met een AI-rave op het dak van NEMO, en er reed een gratis collegetour-bus rond met presentaties van docenten en studenten. De Tiendaagse sloot af met het unieke Festival Op de Ring. Daar gaven we met ruim 100 HvA-studenten en -medewerkers een inkijkje gaven in wat wij nu en in de toekomst betekenen voor de stad. Met onder meer nieuwe sporten, duurzame voertuigen en innovatief forensisch onderzoek. Het kennispartnerschap wordt na het jubileumjaar voortgezet en richt zich specifiek op de thema's duurzaamheid, juridische dienstverlening en welzijn.

In oktober vond de vierde editie plaats van het Society 5.0 Festival, georganiseerd door het Centre of Expertise Creative Innovation (CoE CI). In het CoE CI werken we samen met Hogeschool Inholland, de Amsterdamse Hogeschool voor de Kunsten en de Gerrit Rietveld Academie. Deze editie bracht ontwerpers, onderzoekers, docenten, studenten en beleidsmakers bijeen rond het thema shaping hybrid realities: een toekomst waarin het digitale en het fysieke in elkaar overvloeien, waarin mens en AI samenwerken en waarin creativiteit maatschappelijke veranderingen drijft.

3

Studenten meer regie geven over hun eigen leerroute

We maken het voor studenten makkelijker om door te stromen naar de verschillende onderwijsniveaus die we aanbieden: Associate degree, bachelor en master. Ons aanbod voor Leven Lang Ontwikkelen (LLO) sluit hier ook op aan. De faculteit Onderwijs en Opvoeding (FOO) heeft de LLO-activiteiten uitgebreid, en ging daarmee intensiever samenwerken met werkveldpartners. Zo boden we succesvol scholingstrajecten aan op het gebied van burgerschap en financiële educatie, gesubsidieerd door het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW). Daarnaast bieden we via de DeeltijdAcademie Business & Economie deeltijdopleidingen (Bedrijfskunde, Commerciële Economie, Human Resource Management en Finance & Control) voor professionals. We hebben ook onze belofte Studentbegeleiding op maat in de Onderwijs- en Examenregeling opgenomen. Zo weten studenten wat ze mogen verwachten van hun studentbegeleiders en weten studenten ook wat er van hen wordt verwacht. Om deze belofte waar te maken, heeft elke opleiding vanaf september 2025 minimaal één studentbegeleidingscoördinator.

4

Samen zorgen voor een inspirerende leeromgeving

Onze hogeschool is continu in ontwikkeling. In 2025 hebben we het Kohnstammhuis heringericht. Daarmee willen we een stimulerende en rijke leeromgeving faciliteren. De ervaringen en reacties zijn positief. Bij de opleiding Engineering is het project Connect en Care gericht op onderlinge binding. Studenten hebben dagelijks een vaste plek en een vast tijdstip voor inloop rond lunchtijd. Hier treffen ze elkaar, docenten en studentassistenten. De studenten waarderen de laagdrempeligheid om iets te vragen en het gevoel dat ze bij de community van de opleiding horen.

Ook werken studenten, docenten en onderzoekers samen aan actuele vraagstukken uit de praktijk. Studenten doen dat bijvoorbeeld via opdrachten op onze vier stadscampussen, in een van onze 32 labs of in een van onze drie buurtcampussen. Voor de stadscampus hebben we het Sticky campus-project gestart. Dat draait om de vraag hoe we studenten kunnen verleiden om meer tijd op de campus, en daarmee in de lessen, door te brengen. We onderzochten wat de gewenste inrichting en het aanbod is op de campus in de toekomst. Om het gebruik van de stadslabs en buurtcampussen als leeromgeving te stimuleren, initieerden we onder meer het project Doeners in Damsko: een reeks van activiteiten waaronder een fysiek loket en een reizende foto-expositie op diverse HvA-locaties.

Wij zijn de trekker van de kenniscoalitie van HvA, Vrije Universiteit Amsterdam, Universiteit van Amsterdam en ROC van Amsterdam in het Nationaal Programma Samen Nieuw-West. Dat leidde tot meer onderwijs- en onderzoeksactiviteiten vanuit onder meer de sportcampus en de buurtcampus Nieuw-West. Drie van onze Centres of Expertise hebben een leidende rol en dat stimuleert de betrokkenheid van onderzoekers bij de actuele vraagstukken die spelen. De kennis en ervaring die we hebben opgedaan, delen we en passen we toe in andere grote gebiedsgerichte programma's, zoals in Amsterdam-Zuidoost en Zaandam.

5

Onze organisatie wendbaar en weerbaar maken

We werken continu aan onze flexibiliteit en veerkracht. Daarbij is een rendabel, toekomstgericht portfolio van opleidingen en praktijkgericht onderzoek van belang. In 2025 zijn de voorbereidingen gestart om het portfoliomanagement verder te ontwikkelen zodat dit recht doet aan de breedte van onze onderwijs- en onderzoeksactiviteiten en tegelijkertijd aansluit bij de behoefte van studenten en de arbeidsmarkt. Door ketenoptimalisatie van onze bedrijfsvoering en het verbeteren van onze onderwijsorganisatie zetten we in op een vermindering van onze kosten. In tijden van verandering is het ook belangrijk dat medewerkers kunnen meebewegen. Op meerdere plekken zijn er initiatieven op het gebied van werkbalans en werkplezier. Voorbeelden zijn het gebruik van de talentscan van CliftonStrengths. Daarmee krijgen medewerkers en teams inzicht in welke sterke punten ze van nature bezitten. En hoe ze die optimaal kunnen inzetten in hun werk, en tijdens de team- en organisatiecoaching via de HvA Academie. De faculteit Onderwijs en Opvoeding organiseerde voor teamleiders en managementteam meerdere sessies over leiderschap in tijden van verandering.

Student als partner

We hechten veel belang aan betrokkenheid tussen studenten en medewerkers, en omarmen het concept 'student als partner'. Daarin vormen studenten, medewerkers en externe partners samen een diverse en stimulerende gemeenschap, waar leren, ontwikkelen en innoveren hen verbindt. De samenwerking gebeurt op basis van gelijkwaardigheid; werken met en leren van elkaar. In dit hoofdstuk schetsen we hoe we ons daarvoor inzetten met activiteiten rondom aansluiting en instroom, studentsucces en betrokkenheid. Vanuit het principe student als partner versterken we ondersteuning en kansengelijkheid. We breiden de inzet van studentenpsychologen uit, ontwikkelen onze Studentebanenbank door en werken aan preventie van financiële kansongelijkheid en stagediscriminatie. Deze activiteiten financieren we mede met middelen uit het Bestuursakkoord met het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW).

Aansluiting en instroom

Wij ondersteunen aankomende studenten met de overstap naar het hoger onderwijs. Dat doen we zodat zij succesvol zijn in het onderwijs, kansen kunnen pakken en belemmeringen overwinnen, ongeacht hun achtergrond. In 2025 waren er introductieprogramma's, gastlessen, en keuzebegeleiding om de aankomende studenten te bereiken. Ook versterkte we de samenwerking met scholen in de regio.

Vorbereiding op de hogeschool

Met voorlichtingsprogramma's, studiekeuzebegeleiding en introductieactiviteiten verlaagden we drempels bij de overstap naar het hoger beroepsonderwijs, met extra aandacht voor eerstegeneratiestudenten. Elke jaar organiseren we kort voor de start van het studiejaar Tune In, waar startende eerstegeneratiestudenten in drie dagen inzicht krijgen in wat er van ze in het hbo te wachten staat, leren ze medestudenten kennen, krijgen ze tips en volgen ze trainingen en workshops ter voorbereiding op de studietijd.

Samen met scholen in de Metropoolregio Amsterdam is de regionale samenwerking verder verdiept. Via bijeenkomsten, gedeelde doorstrooinformatie en gerichte communicatie met decanen van middelbare scholen verbeterde de uitwisseling over instroom en studiesucces. Studenten uit Caribisch Nederland kregen specifieke ondersteuning bij hun studiekeuze en voorbereiding op studeren aan onze hogeschool.

Digitale toolbox voor studievvaardigheden

In 2025 lanceerden we de toolbox Hbo-vaardigheden. Hiermee werken studenten zelfstandig aan vaardigheden zoals plannen, studeren, luisteren, lezen, samenwerken en reflecteren. De toolbox bevat korte e-learnings, zelfchecks, kennistests, een discussieforum en portfolio-opdrachten.

Taalondersteuning voor kansengelijkheid

Taalvaardigheid is een belangrijke voorspeller van studentsucces. Daarom bieden wij HvA-studenten die dat nodig hebben ondersteuning om hun taalvaardigheden te ontwikkelen. Studenten gebruiken taal-spreekuren en online zelfstudiemodules om hun taalvaardigheid te versterken. In 2025 hebben we bovendien docenten getraind in taalbewust lesgeven. Dit gebeurde via de docentenopleiding Basiskwalificatie Didactische Bekwaamheid, een workshop taal & AI en een online kennisbite.

In het tweejarige Taalschakeltraject, een samenwerking met de Vrije Universiteit Amsterdam en in opdracht van de gemeente Amsterdam, bereiden anderstalige studenten zich voor op een mbo- of hbo-opleiding. In 2025 behaalden 44 studenten hun diploma en waren daarmee toelaatbaar tot het hoger onderwijs.

Toegang hoger onderwijs voor Nederlandse ongedocumenteerde jongeren

We hebben samen met de gemeente Amsterdam en andere onderwijsinstellingen de pilot om de toegang tot het mbo, hbo en wo voor ongedocumenteerde jongeren te realiseren omgezet naar beleid. Daarvoor ondertekenden we het convenant Studeren voor ongedocumenteerde jongeren. Hiermee dragen we bij aan het versterken van hun ontwikkelings- en toekomstperspectief.

Beurzen voor internationale mobiliteit

In 2025 stimuleerden wij de internationale mobiliteit van studenten, docenten en medewerkers met mobiliteitsbeurzen. Circa zeshonderd studenten ontvingen een beurs via programma's als Erasmus+, NL Scholarship en het VSBfonds. Ook docenten en medewerkers ontvingen beurzen, conform de eisen van Erasmus+. De Erasmus+-beurs voor medewerkers geeft docenten en personeel in het hoger onderwijs financiering om les te geven of training te volgen aan een Europese partnerinstelling.

De doelen zijn kennisuitwisseling, internationale netwerken versterken en professionele ontwikkeling.

Studentsucces

Wij willen dat studenten niet alleen een diploma halen, maar ook regie hebben over hun eigen leerpad. Daarom investeren we in goede begeleiding en ondersteuning voor studenten.

Studentbegeleiding op maat

Per 1 september 2025 hebben we HvA-breed de belofte Studentbegeleiding op maat opgesteld en opgenomen in de Onderwijs- en Examen Regeling 2025-2026. Zo weten studenten wat ze mogen verwachten van hun studentbegeleiders en weten studenten ook wat er van hen wordt verwacht. Als student bij de HvA:

- 1 krijg je een begeleider als eerste aanspreekpunt op je opleiding, deze begeleider heeft aandacht voor jouw persoonlijke situatie;
- 2 studeer je weliswaar zelfstandig, maar zeker niet alleen, je leert met en van anderen: je medestudenten, docenten, studentbegeleider(s) en het werkveld;
- 3 krijg je binnen je studietijd de ruimte om je persoonlijke en professionele identiteit te ontdekken en te ontwikkelen;
- 4 krijg je begeleiding om de keuzes te maken over je eigen leerroute binnen de mogelijkheden van je opleiding;
- 5 kun je, als je hulp nodig hebt, gebruikmaken van ondersteuningsmogelijkheden op de HvA die je verder kunnen helpen.

Alle opleidingen hebben een studentbegeleider en coördinator studentbegeleiding. Zij delen via een netwerkstructuur kennis en ze werken aan verdere professionalisering. Naast de studentbegeleiding op de opleiding kunnen studenten terecht bij specialistische begeleiding, zoals die van een studentendecaan. Opleidingen gebruiken de scan studentbegeleiding-opmaat als reflectie- en gesprekstoel. Voor studenten is er een wegwijzer ontwikkeld, met informatie over de ondersteuningsmogelijkheden naast docentbegeleiding.

Studentenbanenbank

We geven studenten een rol van belang in onze organisatie. In 2023 zijn we daarom de Studentenbanenbank gestart (met middelen uit het Bestuursakkoord). De Studentenbanenbank is een platform voor bijbanen voor studenten van onze hogeschool. We

hebben dit platform het afgelopen jaar doorontwikkeld. In 2025 plaatsten we 32 vacatures op het platform.

Studentenwelzijn

Jongeren hebben steeds vaker problemen met hun mentale gezondheid en dat geldt ook voor onze studenten. Denk aan stress, prestatiedruk en gevoelens van eenzaamheid. Factoren zoals financiële onzekerheid, hoge studiebelasting en de overgang naar zelfstandig studeren verergeren dit. Om onze studenten zo goed mogelijk te begeleiden, staan naast docenten, studentbegeleiders, teamleiders en opleidingsmanagers, studentendecanen en studentenpsychologen voor hen klaar. In 2025 voerden studentenpsychologen 3616 gesprekken met 922 studenten; studentendecanen voerden 16.376 gesprekken met 9875 studenten. Studentenpsychologen en studentendecanen vormen daarmee een belangrijk onderdeel van het ondersteuningsaanbod naast wat al gebeurt vanuit de opleidingen.

Studentenpsychologen en studentendecanen boden in 2025 ondersteuning bij uiteenlopende hulpvragen. Ook hebben we in 2025 stappen gezet om de bekendheid van de studentpsychologen onder studenten verder te vergroten. We hebben [de website](#) verbeterd en er kwam een centrale kalender voor workshops en trainingen. Hierdoor vinden studenten sneller passende hulp. Studentenpsychologen vernieuwden hun trainingen en ook waren ze betrokken bij het opstellen van het suïcideprotocol van onze hogeschool. Daarnaast gingen studentendecanen en studentenartsen beter samenwerken, waardoor de afstemming over zorg bij complexe casuïstiek verbeterde. Afgelopen jaar beoordeelden studenten de dienstverlening met een rapportcijfer van 8,8.

Hulp bij financiële problemen

Studenten hebben steeds vaker te maken met financiële vraagstukken. Denk aan onzekerheid over toenemende studieschulden, een beperkte financiële buffer en onverwacht hoge rekeningen. Om hen te ondersteunen om financiële problemen te voorkomen of te verminderen, werken we met een budgetcoach. De budgetcoach hielp in 2025 79 studenten met schulden en met vragen over de Dienst Uitvoering Onderwijs (DUO), hun zorgverzekering en hun financiële balans. Via podcasts en presentaties voor studenten en medewerkers werkte de budgetcoach aan meer financiële zelfredzaamheid onder studenten.

Profileringsfonds

In het studiejaar 2024-2025 verstrekten we via het Profileringsfonds in totaal 1.428.422 euro aan financiële ondersteuning aan 531 studenten. Van dit bedrag betaalden we 192.582 euro uit aan 95 studenten die door overmachtssituaties studievertraging hadden opgelopen. Denk hierbij aan ziekte, functiebeperking, zwangerschap of bijzondere familieomstandigheden. We betaalden aan 145 studenten bestuursbeurzen uit van in totaal 424.284 euro en 29 studentleden van de medezeggenschapsraden ontvingen vacatiegeld, samen 100.654 euro. De 53 studentleden van de opleidingscommissies hebben vacatiegeld ontvangen voor in totaal 46.443 euro.

De gemiddelde hoogte van de financiële ondersteuning bij overmachtssituaties bedroeg 2027 euro per student, verspreid over een periode tussen 3 en 12 maanden. De hoogte van de bestuursbeurs hebben we vastgesteld op 302 euro per maand, met een gemiddelde duur van tussen de tien en elf maanden. De gemiddelde hoogte van de uitgekeerde vacatiegelden bedroeg 3.471 euro per student bij de medezeggenschapsraden en 876 euro per student bij de opleidingscommissies, over een periode tussen de drie en de twaalf maanden.

Ook hebben we financiële ondersteuning geboden op het gebied van internationalisering en topsport. In dit kader is aan 64 niet-EER-studenten een Amsterdam Talent Scholarship van in totaal 301.222 euro uitbetaald en aan 118 studenten een Holland Scholarship van in totaal 322.500 euro. Twee studenten ontvingen financiële ondersteuning vanwege topsport voor een totaal van 1.512 euro.

In het verslagjaar hebben 531 studenten uit alle faculteiten een uitkering uit het Profileringsfonds ontvangen. Dit is een stijging van twaalf procent ten opzichte van het aantal studenten dat studiejaar 2023-2024 een uitkering ontving.

Noodfonds

In 2025 zijn heeft het Noodfonds niet uitgekeerd aan studenten. Dit Noodfonds ondersteunt studenten die door onvoorziene omstandigheden in financiële nood komen. Studenten kunnen dan een renteloze lening aanvragen.

Aanpak stagediscriminatie

In 2025 hebben wij gewerkt aan meer bewustwording van en handelingsbekwaamheid over stagediscriminatie en veiligheid. We ontwikkelden trainingen, faculteitsbrede kennisdelingsessies en lesmateriaal. Zo hebben we de stagecurricula van de opleidingen van het Amsterdam Fashion Institute (AMFI), Toegepaste Psychologie, Leraar Tweedegraads en Fysiotherapie aangepast. Ook stelde de faculteit Maatschappij en Recht in 2025 een beleidskader stagediscriminatie vast. Studenten, medewerkers en stageorganisaties kregen hierdoor meer kennis en handelingsperspectief, in lijn met het manifest tegen stagediscriminatie. De ontworpen producten zijn intern gecommuniceerd en digitaal toegankelijk gemaakt. Wij zijn aangesloten bij het landelijke programma van ECHO en werken daarin samen met andere hogescholen.

Betrokkenheid

Studentbetrokkenheid is onlosmakelijk verbonden met studentsucces en welzijn. Wanneer studenten zich gehoord, gezien en serieus genomen voelen, vergroot dat hun gevoel van eigenaarschap en hun kans op succesvol studeren. Daarom investeerden we ook in 2025 in een rijke en inclusieve leeromgeving waarin studenten ruimte krijgen om mee te denken, mee te doen en mee te beslissen. Zo hebben studenten en medewerkers op de Sportcampus de stimulerende, rijke leeromgeving verder vormgegeven door de inrichting en opening van de Huiskamer. Hier kunnen studenten elkaar ontmoeten, samenwerken en ondersteuning vinden.

Studenten leveren een actieve bijdrage aan onderwijsontwikkeling en praktijkgericht onderzoek, via peer-learning, co-teaching en door mee te doen aan projecten en labs. Daarnaast is de stem van studenten verankerd in onze governance, via medezeggenschap, de opleidingscommissies, het studentenpanel en via de studentassessoren die het studentenperspectief op bestuurlijk niveau inbrengen.

Ook buiten het curriculum stimuleren we studentbetrokkenheid. Via studentenplatforms, peer-to-peer-programma's, studieverenigingen, studentenbanen en maatschappelijke initiatieven bouwen studenten mee aan een veilige en inclusieve HvA-gemeenschap. Daarbij zijn studenten betrokken bij gesprekken over maatschappelijke en ethische vraagstukken zoals duurzaamheid, diversiteit en de waarden bij samenwerkingen.

In 2025 richtten studenten en medewerkers op verzoek van de centrale medezeggenschap WeCARE op: een platform voor en door studerende mantelzorgers. WeCARE ontstond vanuit de behoeften van studenten, omdat steeds meer jongeren zorgtaken hebben. Eén op de vier jongeren heeft inmiddels mantelzorgtaken. WeCARE richt zich op ontmoeting, ondersteuning en kennisdeling. Het platform draagt zo – met studenten als partner – bij aan een inclusieve leeromgeving waarin het welzijn van studerende mantelzorgers centraal staat.

Kennis- instelling

A large, bold white number '2' is centered on the right page. It is set against a background of a red triangle pointing upwards and to the right, and a blue triangle pointing downwards and to the right, meeting at a point below the number.

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

We hebben een breed en divers onderwijs- en onderzoeksportfolio. Studenten, docenten en onderzoekers werken samen aan actuele vraagstukken, zowel in de opleidingen als in praktijkprojecten. Daarvoor gebruiken we de maatschappelijke vraagstukken in de Metropoolregio Amsterdam als het uitgangspunt en voor de inhoudelijke focus van het onderzoek in onze Centres of Expertise (CoE's).

Onderwijs

Instellingstoets kwaliteitszorg

In het voorjaar van 2025 heeft een extern panel op verzoek van de Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie (NVAO) onze instelling beoordeeld op de vier standaarden van de Instellingstoets kwaliteitszorg (ITK). Dit resulteerde in oktober in een positief besluit dat geldig is tot november 2031. Het panel **constateert** dat de HvA passende kwaliteitszorg hanteert, waarmee “de kwaliteit van het onderwijs” is geborgd. De kwaliteitscultuur in de hogeschool zorgt ervoor dat alle betrokkenen zich richten op (verdere) verbetering. Met dit positieve besluit mogen opleidingen volstaan met een beperkt beoordelingskader voor hun accreditatie.

De zes aanbevelingen van de ITK 2025 zijn:

- 1 **Kwaliteitscultuur:** blijf investeren in een kwaliteitscultuur, waarin professionals zich kwetsbaar kunnen opstellen en kritisch reflecteren de norm is en hanteer meer soft-controls om signalen op opleidingsniveau tijdig op te vangen.
- 2 **Reflectievermogen:** versterk het reflectief vermogen van de instelling en zorg dat onderliggende problematiek boven water komt door reflectie op feedback en evaluatieresultaten.
- 3 **Leiderschap:** versterk het onderwijskundig leiderschap op alle niveaus en laat de schroom om centraal te sturen los. Stel juist duidelijke prioriteiten om beleid minder vrijblijvend te maken.

- 4 **Medezeggenschap:** blijf investeren in de versterking van de decentrale medezeggenschap en richt sturingsmechanismen in om betrokkenheid van opleidingscommissies minder persoonsafhankelijk te maken.
- 5 **Samenhang kwaliteitsindicatoren:** versterk de samenhang tussen kwaliteitsindicatoren en het ingezette instrumentarium om integraal sturen op kwaliteit mogelijk te maken.
- 6 **Leernetwerken:** zet de formalisering van de leernetwerken door en deel en benut de uitkomsten ervan breed in de organisatie.

Er is een opvolgingsplan opgesteld waarin per advies is aangegeven welke acties worden genomen om de onderwijskwaliteit, kwaliteitszorg en kwaliteitscultuur nog verder te ontwikkelen.

Verantwoording onderwijskwaliteit

Opleidingen zijn doorlopend in gesprek met hun interne en externe stakeholders over de opleidingsinhoud en de kwaliteit. Elke opleiding legt verantwoording af over de kwaliteit volgens de standaarden van de NVAO. Dat gebeurt door om de drie jaar de midtermreview uit te voeren (intern) of met de visitatie voor accreditatie (extern). We werken daarbij altijd met externe onafhankelijke panels.

Opleidingen die in 2025 het accreditatietraject succesvol hebben doorlopen:

- Associate degree Ervaringsdeskundige in zorg en welzijn
- Bachelor Communication and Multimedia Design
- Bachelor Toegepaste Psychologie
- Bachelor Opleiding tot Verpleegkundige (HBO-V)
- Bachelor Opleiding voor Ergotherapie
- Bachelor Sociaal-Juridische Dienstverlening
- Bachelor Social work (positief onder voorwaarden)
- Master Legal Management
- Master Digital Driven Business

De bacheloropleiding Social Work heeft van het panel een beoordeling positief onder voorwaarden ontvangen. De voorwaarde gaat over het ontwerpen van een onderbouwd toetsprogramma met dekkingsmatrix met daarin diversiteit aan toetsvormen. En over keuzes maken waar welke competenties op welk niveau worden afgetoetst en op welke manier.

Portfoliomanagement onderwijs en onderzoek

We hebben een breed en divers onderwijs- en onderzoeksportfolio. De landelijke aandacht voor

portfoliomanagement nam in 2025 aanzienlijk toe. Dit kwam door interne en externe ontwikkelingen en de toegenomen behoefte aan overheidssturing om de (macro)doelmatigheid te verbeteren.

In 2025 zijn de voorbereidingen gestart om het portfoliomanagement verder te ontwikkelen, zodat we een beter beeld kunnen krijgen van de breedte van onze onderwijs- en onderzoeksactiviteiten. Daarbij willen we HvA-breed kunnen sturen op een rendabel, toekomstgericht portfolio van opleidingen en praktijkgericht onderzoek. Dit vanuit financieel perspectief, de vraag van studenten, de behoefte vanuit het werkveld, de arbeidsmarkt en de maatschappij én om te komen tot een portfolio dat voldoet aan de kwaliteitseisen. Hiermee verhogen we de kwaliteit van het aanbod, is het portfolio toekomstgericht, bevat het doorlopende leerlijnen (binnen en buiten de HvA) en blijft het betaalbaar (dat wil zeggen met gelijke of minder middelen).

Het project portfoliomanagement draagt bij aan het verbeteren van het portfoliodenken en -handelen in de organisatie. Daarbij hebben we drie resultaten voor ogen:

- 1 een HvA-brede portfoliostrategie voor onderwijs en onderzoek;
- 2 een portfoliomanagementtool ten behoeve van sturing – we maakten in 2025 een belangrijke start met de technische inrichting en dataverzameling;
- 3 herijkt en aangescherpt beleid voor portfoliomanagement waarin de (ver)nieuw(d)e afspraken en (portfoliomanagement)processen vastliggen.

We maken sinds eind 2025 deel uit van de afstemmingstafel R6 (zes Randstad-hogeschoolen). Daar stemmen we volgens afspraak binnen de Vereniging Hogescholen nieuw en bestaand onderwijsaanbod met elkaar af. Ook nemen we deel aan de landelijke afstemmingstafels over lerarenopleidingen en Maritiem. Er waren bestuurlijke gesprekken met Inholland en Windesheim om de portfolio's in de regio Noord-Holland met elkaar af te stemmen.

Op 1 september 2025 zijn twee nieuwe opleidingen gestart:

- De **master Applied Quantum Technology (AQT)** is een tweejarig voltijdse master die studenten opleidt tot kwantumprofessionals met geavanceerde kennis in één van de drie toepassingsgebieden: de elektronica-kwantumingenieur, de fotonica-kwantumingenieur en de software-kwantumingenieur. De master is een gezamenlijk programma van vier hogescholen.
- De **master Legal Tech (MLT)** is een tweejarige

voltijdsopleiding die tegemoetkomt aan de vraag vanuit de beroepspraktijk om professionals op te leiden die de werelden van recht en ICT/techniek met elkaar kunnen verbinden. Deze professionals spreken zowel de taal van ICT-specialisten als van juristen. En zij kunnen juridische dienstverlening verbeteren en klantgericht organiseren door Legal Tech effectief in te zetten bij juridische processen en diensten.

In 2025 hebben we vanwege teruglopende instroom besloten om de volgende opleidingen af te bouwen:

- Master Critical Care
- Master Structural Engineering

In dit verslagjaar boden we 11 Associate degrees, 54 bacheloropleidingen en 26 masteropleidingen aan. Het complete opleidingsaanbod staat op bladzijde 96.

Kwaliteitszorg, onderwijsresultaten en studenttevredenheid

In ons kwaliteitsbeleid hebben we de afspraken en instrumenten vastgelegd. We verzamelen gegevens om de onderwijskwaliteit te bewaken en bij te sturen. Evalueren, reflecteren en leren gaan daarbij hand in hand. Dat doen we via dialogen met interne en externe peers en partners (collega's, werkveld en studenten) op alle niveaus binnen onze organisatie.

Onderwijs- en toetsbeleid

In ons onderwijs- en toetsbeleid beschrijven we de uitgangspunten van onze visie op goed onderwijs. Het bestaat uit vijf samenhangende kaderstellende afspraken om de student zo goed mogelijk voor te bereiden op het werken in de beroepspraktijk, en om het onderwijs en de begeleiding daarop af te stemmen. De vijf samenhangende afspraken zijn:

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

Professionalisering van docenten gebeurt via de HvA Academie. Het HvA-onderwijs en toetsbeleid zijn vaste onderdelen bij de cursus Basiskwalificatie Didactische Bekwaamheid die alle nieuwe docenten volgen. Vanwege de ontwikkeling van het onderwijs en de toetsing richting ontwikkelingsgericht toetsen, en om de ambitie Regie op eigen leerpad te kunnen realiseren, is didactisch coachen een belangrijk onderdeel van het docentschap. Binnen het Centre for Teaching and Learning is vanaf 2025 een team actief dat, op basis van

vragen uit de opleidingen, diverse tools ontwikkelt om docenten te ondersteunen bij de uitvoering van onderwijs- en toetsbeleid. Kennisuitwisseling vindt plaats via onder meer het netwerk afstudeer-coördinatoren, het netwerk programmatisch toetsen en een SharePointpagina.

Persoonlijke leerpaden

Op basis van ontwerpprincipes uit de faculteiten hebben we gedeelde kaders opgesteld voor curriculumontwerp. Elke faculteit heeft deze gedeelde kaders in 2025 gevalideerd met afgevaardigden uit de opleidingen. Met als gevolg dat we met grotere, herkenbare onderwijsseenheden werken. Deze gezamenlijke structuur geeft studenten duidelijkheid en houvast, en vormt tegelijkertijd de noodzakelijke basis voor flexibilisering, samenwerking en onderwijsuitwisseling. Ook hebben we vanuit het programma Persoonlijke Leerpaden in 2025 de studentbehoeften ten aanzien van flexibilisering vertaald naar elf studentpersona's.

Generatieve artificial intelligence (AI)

Generatieve AI is een vorm van kunstmatige intelligentie die zelfstandig nieuwe inhoud kan creëren, zoals tekst, afbeeldingen, muziek, video's of computercode. De snelle opmars van generatieve AI (zoals ChatGPT) vraagt van ons als kennisinstelling dat we verkennen wat dit betekent voor de aard en inhoud van onze opleidingen en voor de beroepspraktijk. Maar ook hoe we AI optimaal kunnen gebruiken in ons onderwijs, onderzoek en bedrijfsvoering. We ontwikkelen daarbij kaders en ondersteuning voor het effectief en verantwoord gebruik van AI binnen en door onze hogeschool. We hebben in 2025 veel resultaten opgeleverd. Zo hebben we een digitaliseringsagenda opgesteld waarin AI een nadrukkelijke plek heeft.

Het Centre for Teaching and Learning en de HvA Academie hebben samen het AI-geletterdheids-framework opgesteld. Dat geeft richting aan de verdere professionalisering van medewerkers en aan de integratie van AI-vaardigheden in het curriculum. Met het ontwikkelde ondersteunend materiaal en trainingen kunnen docenten en teams AI op een verantwoorde manier toepassen in hun onderwijs en onderzoek. We actualiseren en delen afspraken en processen regelmatig via intranet.

HvA-brede aandacht voor studenttevredenheid

In 2025 hebben bijna 14.000 studenten de Nationale Studenten Enquête (NSE) ingevuld. Onze studenten zijn over het algemeen minder tevreden over hun opleiding dan vorig jaar. 58,9 procent van de studenten geeft aan (zeer) tevreden te zijn, in 2024 was dit 62,8 procent. HvA-studenten waarderen de thema's studiebegeleiding en betrokkenheid en contact nagenoeg hetzelfde als in 2024. De andere thema's laten een lichte daling zien. Hoewel de absolute verschillen relatief klein zijn, en er ook opleidingen zijn waarvan de studenten wel tevreden zijn, was dit een belangrijk signaal om HvA-brede maatregelen te nemen:

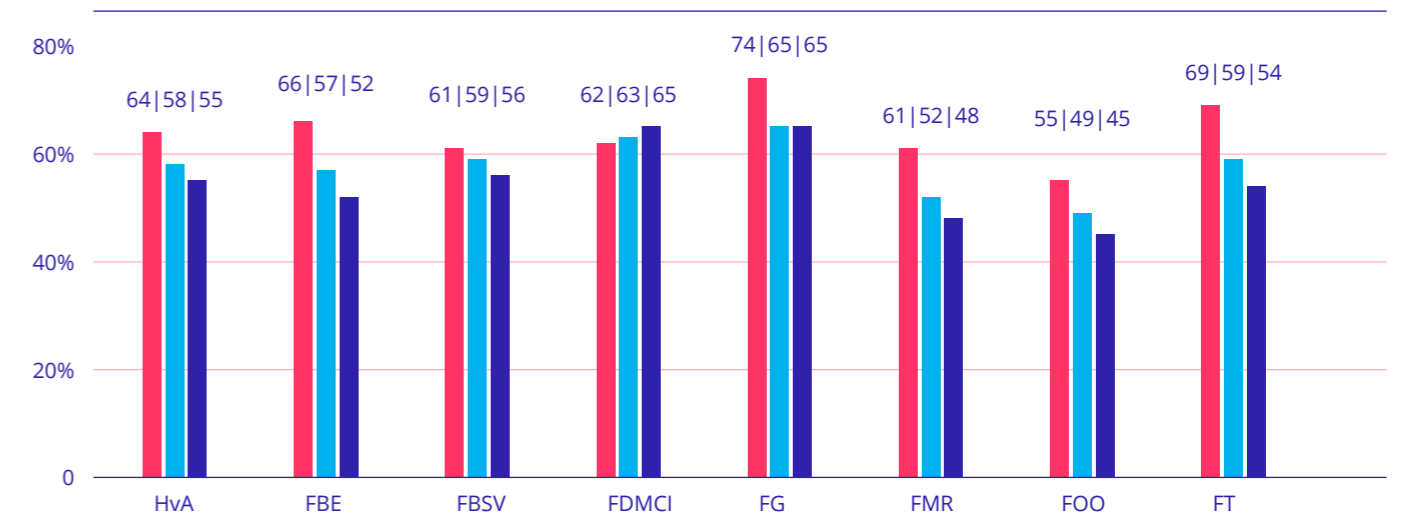
- 1 Aan de opleidingsmanagers is gevraagd om, in samenspraak met de opleidingscommissie, de resultaten van de Nationale Studenten Enquête met een delegatie van de studenten te bespreken en ten minste één verbetermaatregel te formuleren die de opleiding gaat uitvoeren.
- 2 Daarnaast formuleerden we drie HvA-brede afspraken:
 - verbeteren van de tevredenheid over informatievoorziening over onderwijsseenheden, samenhang in programma, mogelijkheden flexibel programma en aanpassingen en opvolging acties naar aanleiding van Nationale Studenten Enquête en evaluaties;
 - verbeteren tevredenheid over duidelijkheid beoordelingscriteria en bruikbaarheid feedback;
 - verbeteren van de tevredenheid over voorbereiding op de beroepspraktijk voor voltijdstudenten.
- 3 Er is een onderzoek uitgevoerd naar de opvolgingscyclus van de Nationale Studenten Enquête. Via een steekproef zijn twintig opleidingen bevroegd. Daarmee willen we zicht krijgen op de manier waarop opleidingen die hoog scoren op de NSE de opvolgingscyclus doorlopen (best practices) en op hoe opleidingen met verbeterpotentieel dat doen. Met die kennis willen we tot een aantal aanbevelingen komen die de studenttevredenheid kunnen verhogen.

Hoofdfaserendement bacheloropleidingen voltijd na vier jaar

Vanaf studiejaar 2019-2020 hebben we in navolging van landelijke afspraken als coronamaatregel gedurende drie opeenvolgende studie jaren het bindend studieadvies (BSA) in jaar 1 opgeschort naar jaar 2. Het gevolg was een grotere groep hoofdfasestudenten vanaf studiejaar 2020-2021 (H20 in de tabel hieronder). De verplaatsing van het BSA naar jaar 2 leidde tot een

Hoofdfaserendement hogeschoolbreed en per faculteit na 4 jaar

► H19 ► H20 ► H21



H19 = percentage voltijd bachelorstudenten gestart met de hoofdfase in 2019

grotere uitval in de hoofdfase, waardoor een kleiner aandeel van de studenten een diploma kon halen. H21 in de tabel betreft de studenten die vanaf het begin van hun studie (september 2020) te maken hadden met coronamaatregelen en die bij het begin van het studiejaar op de hoogte waren van het opschorten van het BSA naar jaar 2. Een gevolg is dat een groter deel van de uitval zich van de propedeuse naar de hoofdfase verplaatste, met een hogere uitval in de hoofdfase en lager hoofdfaserendement als gevolg.

Leven Lang Ontwikkelen (LLO)

We hebben als doel gesteld om met ons onderwijs en onderzoek een passend antwoord te geven op de ontwikkelbehoefte in de samenleving. Met de subsidietoekenning van de LLO-Katalysator ondersteunen we bij het ontwikkelen en uitvoeren van LLO-oplossingen. In 2025 startten we met de verdere inrichting van de backoffice en met de ontwikkeling van professionaliseringsactiviteiten. Bij de keuze voor applicaties is integraal gekeken naar de LLO-studentjourney. Een belangrijk resultaat is de doorontwikkeling van de LLO-community naar een *lean* centrale aansturing met stevige participatie van de faculteiten. Dat leidde tot meer eigenaarschap, uniforme procesontwikkeling en gerichte scholing van backoffice-medewerkers. Daarnaast hebben we een breed gedragen waardepropositie rondom LLO ontwikkeld.

Landelijke samenwerking bij onderwijsinnovatie

In 2025 waren we actief in Npuls. Dat is een programma van het Nationaal Groeifonds waarin tot 2030 landelijk wordt gewerkt aan twee beloftes: doorlopend het beste onderwijs en leren zonder drempels. Het beste onderwijs verwijst naar onderwijs dat actueel is en van hoge kwaliteit. Leren zonder drempels verwijst naar het hebben van regie op de eigen leer- en ontwikkelroute met keuzemogelijkheden. In 2025 is het project Centre for Learning & Teaching gestart. Daarin werken we aan de hand van thema's aan professionalisering, kennisdeling en ondersteuning van innovatie. Er zijn ruim vierhonderd unieke microcredentials aan professionals uitgereikt. Microcredentials in het hbo zijn erkende, digitale certificaten voor korte, flexibele onderwijsmodules op hbo-niveau. Ook zijn we gestart als deelnemer aan de eduwallet-pilot en de stimuleringsregeling Get Connected. In de Eduwallet kunnen studenten hun microcredentials veilig opslaan en delen met bijvoorbeeld een werkgever, een andere opleiding of een examencommissie. Deze initiatieven laten zien dat we actief werken aan onderwijsvernieuwing en dat we toekomstbestendig hoger onderwijs vormgeven.

Samen werken aan het verkleinen van personeelstekorten in onderwijs, zorg en techniek

We willen meer studenten interesseren voor opleidingen in sectoren met grote personeelstekorten, zoals de gezondheidszorg, bètatechniek en het onderwijs. In 2025 waren we aanwezig op vijf regionale markten en

op de studiekeuzebeurs in Utrecht. Studenten en medewerkers bemenste onze interactieve stand met visuele informatie over studiekeuze en opleidingen. Deze activiteiten maken deel uit van het programma Bestuursakkoord Tekortsectoren en sluiten aan bij de campagne Hogeschool van Aanpakkers. De middelen voor tekortsectoren worden ingezet op drie manieren:

- Opleidingen en faculteiten maken het onderwijs flexibeler (bijvoorbeeld via duale en deeltijdvarianten, zij-instroomroutes en meer keuzeruimte om uitval te beperken).
- Hogeschoolbreed versterken we de verbinding met het beroepenveld wordt versterkt.
- Hogeschoolbreed investeren we in nieuwe opleidingen en aanbod voor een leven lang ontwikkelen.

Een belangrijk focusgebied is het lerarentekort. Binnen de Amsterdamse Onderwijsregio werken schoolbesturen (primair, voortgezet en middelbaar beroepsonderwijs), lerarenopleidingen (hbo en universiteiten), de beroepsgroep en de gemeente Amsterdam samen aan goed onderwijs voor ieder kind. Deze partners voeren gezamenlijk de Amsterdamse Lerarenagenda 2023–2027 uit.

Sinds de start van de onderwijsregio's in 2024 zijn wij penvoerder van de Amsterdamse Onderwijsregio en spelen we als lerarenopleider een centrale rol in de instroom en zij-instroom van nieuwe leraren. In 2025 zijn via campagnes, voorlichtingsbijeenkomsten en meeloopdagen veel geïnteresseerden bereikt: in het primair onderwijs startten 141 zij-instromers, in het voortgezet onderwijs 119 en in het middelbaar beroeps-onderwijs 43. Tegelijkertijd zijn we begonnen met het ontwikkelen van een stedelijke educatieve infrastructuur voor de professionalisering van leraren, zodat zij zich blijvend kunnen ontwikkelen en behouden blijven voor het Amsterdamse onderwijs. Dit werpt vruchten af: het lerarentekort in het basisonderwijs daalde van 15,5 procent in 2024 naar 12,2 procent in 2025, en in het voortgezet onderwijs van 6,5 naar 3,5 procent, met de sterkste daling op scholen in kwetsbare wijken. Daarmee zetten we grote stappen op weg naar goed onderwijs voor ieder kind, met gezamenlijke en voortdurende inzet van alle partners uit de Amsterdamse Onderwijsregio.

Samenwerking en onderzoek binnen U!REKA European University

Sinds 1 januari 2024 is U!REKA een erkende European University. In 2025 groeide het uit tot een werkende Europese online campus met meerwaarde voor studenten, medewerkers, onderzoekers en stedelijke

regio's. We zijn een van de trekkers, met focus op toekomstbestendige stedelijke professionals en de transitie naar klimaatneutrale, slimme steden.

Via de online campus krijgen studenten toegang tot open cursussen, modules en internationale leer-activiteiten, en worden gezamenlijke programma's en microcredentials rond stedelijke en duurzaamheids-vraagstukken ontwikkeld. Voor onderzoekers en docentonderzoekers biedt U!REKA een springplank naar Europese samenwerking: researchcafés en Research Days leidden tot nieuwe consortia en projecten op het gebied van energiepositieve wijken, smart buildings en stedelijke innovatie.

We investeerden in trainingen, meet-ups, het U!REKA Change Drivers-programma en de HVA U!REKA Grant, die internationale samenwerking stimuleert. Tegelijkertijd verbindt U!REKA onze hogeschool met Europese steden en beleidsagenda's. Dat vergroot de zichtbaarheid in Brussel en versterkt de reputatie als internationale, maatschappelijk betrokken kennis-instelling.

Duurzaamheid binnen ons onderwijs

Binnen onderwijs en onderzoek krijgt duurzaamheid nadrukkelijk vorm via strategisch portfoliomanagement. We vernieuwen ons portfolio continu op basis van maatschappelijke vraagstukken. Bijvoorbeeld via de gezamenlijke master Duurzaamheidstransities. Daarmee leiden wij professionals op die complexe vraagstukken rond klimaatverandering, energietransitie en circulaire economie integraal kunnen analyseren en vertalen naar concrete interventies in organisaties en stedelijke contexten. Studenten ontwikkelen daarbij zowel inhoudelijke expertise als veranderkundige competenties; die zijn nodig om duurzame transitie in de praktijk te realiseren. Ook startten we in 2025 met de minor Klimaatgerechtigheid. Tijdens deze minor leren studenten hoe klimaat en ongelijkheid elkaar beïnvloeden en ze ontwikkelen vaardigheden die helpen om duurzame en eerlijke oplossingen te realiseren.

Praktijkgericht onderzoek

Kennisversneller

Praktijkgericht onderzoek heeft een onmisbare, verbindende rol in de kennis- en innovatiesystemen in de Metropoolregio Amsterdam en ook landelijk en internationaal. We verbinden partijen: bedrijven, burgers, overheden en andere publieke en maatschappelijke organisaties. Ook verbinden we kennis uit verschillende vakgebieden, onderwijs en onderzoek met elkaar. Zo fungeren we als kennisversneller en zijn we een gewaardeerd partner in het kennisecosysteem.

Vanuit het Bestuursakkoord ontvingen wij in 2025 8,8 miljoen euro als impuls voor praktijkgericht onderzoek. Deze middelen gebruikten we om de afspraken in ons strategisch onderzoeksbeleid te realiseren (zie tabel Bestedingsdoel Bestuursakkoordmiddelen in de bijlage op bladzijde 99). Via onze Centres of Expertise (CoE's) investeerden we 1,1 miljoen euro om praktijkgericht onderzoek verder te integreren in het kennis-ecosysteem. Onze kenniscentra besteedden 4,7 miljoen euro voornamelijk aan de verdere kwantitatieve verduurzaming en uitbreiding van het onderzoek in de lectoraten. Voor de pilot Professional Doctorates was in 2025 1,1 miljoen euro beschikbaar. Daarnaast besteedden we 1,92 miljoen euro grotendeels aan kwalitatieve verduurzaming en uitbreiding van ons onderzoek.

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

Thema	Aantal lectoraten
Gezondheid en Welzijn	35
Onderwijs- en talentontwikkeling	34
Veerkrachtige samenleving: in de wijk stad en regio	40
Sleuteltechnologieën en duurzame materialen	20
Gebouwde omgeving duurzaam en leefbaar	15
Duurzaam transport en intelligentie logistiek	4
Duurzame landbouw water en voedselvoorziening	2
Energietransitie en duurzaamheid	16
Kunst en de creatieve industrie	18
Ondernemen verantwoord en vernieuwend	26
Veiligheid	8
Toerisme en gastvrijheid	2
Anders:	
AI	4
Arbeidsmarkt & werk	5
Doorwerking praktijkgericht onderzoek	1

Doorwerking en zichtbaarheid

Lectoren en docent-onderzoekers spelen een grote rol om de kennis die we ontwikkelen naar de beroepspraktijk te brengen. Zij wisselen tijdens het hele onderzoeksproces kennis uit met partners uit de beroepspraktijk. Lectoren doen dat onder meer in hun **lectorale redes**.

In 2025 hielden zes lectoren hun lectorale rede:

- Marjon van Rijn: Kwaliteit van Ouderenzorg FGSB, op 18 maart
- Imrat Verhoeven: Democratisch Professionalisme FMR, op 3 april
- Jurjen Helmus: Industriële Digital Twins FT op 3 juni
- Jan Willem van der Roest: Sport Management & Sport Business FGSB, op 18 september
- Pascal Wiggers: Responsible IT FDMCI, op 30 oktober
- Ivar Timmer: Legal Management & Technology FMR, op 27 november.

Het onderzoek dat we doen vloeit ook terug in de beroepspraktijk en in ons curriculum bijvoorbeeld voor het project **Goed werk in uitvoering** van de faculteit Business en Economie zijn vijftig mensen geïnterviewd over wat goed werk voor hen betekent. Deze verhalen vormen een rijk beeld van hoe mensen in Nederland kijken naar goed werk. Deze resultaten gebruiken we in het onderwijs. Een wetenschappelijke publicatie op basis van deze interviews volgt. We hebben inmiddels het netwerk Goed werk in uitvoering opgericht, waarin we met tien tot vijftien praktijkpartners gezamenlijk richting geven aan goed werk.

De lectoraten Sportkunde en Fysiotherapie hebben samen onderzocht hoe senioren sterk en stabiel ouder kunnen worden door een **beweegbank** te gebruiken. Een beweegbank in de openbare ruimte kan helpen om bewegen laagdrempelig vol te houden. Een buurtsport-coach organiseerde wekelijks trainingen, wat zorgde voor structuur, motivatie en sociale verbinding. Het lectoraat Fysiotherapie analyseerde daarnaast de online oefenprogramma's en adviseerde over oefeningen en tests gericht op spierkracht, mobiliteit en balans. Deze pilot vormt de basis voor vervolgonderzoek en verdere samenwerking tussen professionals in de wijk.

In een gezamenlijk initiatief van de bachelor HBO-Rechten en het lectoraat Legal Management & Technology is per september 2025 de **Master Legal Tech** gestart. Uit het arbeidsmarktonderzoek onder werkgemers bleek de grote behoefte aan tech-savy juridische professionals, die in organisaties in de rechtspraktijk de brug kunnen vormen tussen recht en ICT. Met de master wordt juridische studenten met affiniteit voor techno-

logie een aantrekkelijk doorstroomperspectief geboden na afronding van hun bacheloropleiding. De intensieve samenwerking met het lectoraat en organisaties uit de praktijk zorgt in de opleiding voor een voortdurende uitwisseling van onderwijs, onderzoek en beroepspraktijk.

Centres of Expertise

Wij zijn penvoerder van zeven Centres of Expertise (CoE's) rond vraagstukken in de Metropoolregio Amsterdam. Hier werken lectoren en docent-onderzoekers uit verschillende faculteiten samen met kennisinstellingen, overheden, bedrijven, maatschappelijke organisaties en burgers. Doel is gezamenlijk onderzoek en innovatie, en het investeren in toekomstbestendig hoger beroepsonderwijs en beroepspraktijk. De CoE's dragen daarnaast bij aan het versnellen van economische en maatschappelijke transitie.

We hebben succesvolle samenwerkingsverbanden:

- Het CoE Applied AI werkt in het [programma Responsible Applied Artificial Intelligence \(RAAIT\)](#) samen met Hogeschool Utrecht, de Hogeschool Rotterdam en diverse praktijkpartners aan verantwoorde AI-toepassingen die mens, maatschappij en planeet ten goede komen. In 2025 is het Responsible AI-congres georganiseerd waar deelnemers inzicht kregen in hoe we helpen om AI verantwoord toe te passen.
- Via het CoE Creative Innovation werken we samen met de Amsterdamse Hogeschool voor de Kunsten, de Gerrit Rietveld Academie en Hogeschool Inholland aan artistieke projecten voor maatschappelijke opgaven. De publicatie *Testing the Waters: De waarde van artistieke praktijken voor maatschappelijke opgaven* werd in maart 2025 gelanceerd, en onderzoekt hoe deze methoden kunnen bijdragen aan onderzoek en innovatie zonder hun eigenheid te verliezen.
- Het Centre for Economic Transformation (CET) ontwikkelde samen met de Impact Hub Amsterdam een acceleratorprogramma om regeneratieve ondernemers (die met hun bedrijf de wereld willen herstellen en verbeteren) helpt om te groeien. Het programma wordt medegefinancierd door de DOEN Foundation, Triodos Bank en de Rabobank Foundation. De Impact Hub Amsterdam heeft ervaring met het ontwerpen en uitvoeren van ondersteuningsprogramma's voor ondernemers; het CET vult dit aan met expertise over wat regeneratief ondernemerschap onderscheidt en hoe acceleratorprogramma's moeten worden aangepast aan de specifieke behoeften van pioniers.

Ook wordt de maatschappelijke impact van onze inzet op duurzaamheid zichtbaar in concrete initiatieven. Met kennisdelingsactiviteiten, zoals de conferentie over digitale duurzaamheid, agenderen wij bovendien de klimaatimpact van digitalisering en de rol van technologie in maatschappelijke transitie. Het praktijkgericht onderzoek van onder meer het CET draagt bij aan kennis en innovaties voor een duurzame economie. Zo verbinden wij onderzoek, onderwijs en partnerschap in een gezamenlijke bijdrage aan een duurzame en inclusieve samenleving.

Om de kwaliteit te borgen en te verbeteren, organiseert elk Centre of Expertise eens per vier jaar een peerreview volgens het [Verenigingskader Centres of Expertise van de Vereniging Hogescholen](#). In 2025 vonden deze peerreviews plaats voor Urban Education, Applied AI en Creative Innovation.

Overzicht Centres of Expertise

Rechtvaardige Stad (Just City)

Het Centre of Expertise Rechtvaardige Stad verbindt in Amsterdam en de regio bewoners, onderwijs, onderzoek en partners waar rechtvaardigheid onder druk staat. Via dialoog stimuleren we erkenning, eerlijke verdeling en representatie. We vertalen dit naar onderzoek en onderwijs dat (toekomstige) professionals toerust om bij te dragen aan een rechtvaardige stad.

Applied Artificial Intelligence

Het Centre of Expertise Applied Artificial Intelligence heeft een leidende rol in de coalitie Amsterdam AI en is penvoerder van het achtjarige SPRONG-programma Responsible Applied AI. Het CoE richt zich op de verantwoorde toepassing van AI door de ontwikkeling van kennis en succesvolle toepassingen.

Creative Innovation

Het Centre of Expertise Creative Innovation werkt aan maatschappelijke opgaven en de digitale transitie. Het CoE heeft zich de afgelopen jaren ontwikkeld tot een belangrijke verbinder tussen onderwijs, onderzoek, creatieve makers, culturele instellingen en maatschappelijke partners.

Economic Transformation

Het Centre for Economic Transformation ontwikkelt kennis om de overgang naar een eerlijke en duurzame economie te versnellen. Daarbij werken we nauw samen

met pioniers uit bedrijven en organisaties die willen versnellen naar een toekomstbestendige economie.

Urban Education

Het Centre of Expertise Urban Education werkt samen met educatieprofessionals (zoals jongerenwerkers, pedagogen en beleidsmarkers) om kansengelijkheid voor alle kinderen en jongeren duurzaam te versterken. Het CoE ontwikkelt en deelt relevante kennis, expertise en praktische tools.

City Net Zero

City Net Zero werkt aan een groen-blauwe, klimaatneutrale Metropoolregio Amsterdam door praktijkgericht, interdisciplinair en innovatief onderzoek op gebouw-, straat- en wijkniveau. Daarbij stellen we de interactie tussen onderzoek, onderwijs en praktijk, met bewoners en gebruikers centraal.

Urban Vitality

Het Centre of Expertise Urban Vitality werkt aan het verkleinen van gezondheidsverschillen en het vergroten van de vitaliteit van alle bewoners in de Metropoolregio Amsterdam. Met praktijkgericht onderzoek en onderwijs ontwikkelen we samen met stakeholders oplossingen die aansluiten bij bewonersbehoeften en doorwerken in beleid.

Arts & Sciences Education

Het Centre for Arts & Sciences Education is een samenwerking van onze hogeschool en de Amsterdamse Hogeschool voor de Kunsten (penvoerder), Hogeschool van de Kunsten Utrecht, iPabo, Codarts Rotterdam, St. Joost School of Art & Design, ROC van Amsterdam en Flevoland en de Willem de Kooning Academy (WDKA). We doen praktijkgericht onderzoek naar onderwijsvernieuwing op het snijvlak van kunst, wetenschap en technologie in de samenleving.

Regionale, landelijke en Europese samenwerking

Onze maatschappelijke opgave krijgt in belangrijke mate vorm in de Metropoolregio Amsterdam. In nauwe samenwerking met stakeholders werken wij aan grootstedelijke vraagstukken. Zo werkt het CoE Urban Vitality samen met ouders en wijkpartners in het living lab [De Spelende Mens](#) aan het stimuleren van beweging. We leren, experimenteren en reflecteren samen. Zo ontstaat een gedeeld begrip van het vraagstuk en worden

interventies continu aangepast aan de lokale context, met oog voor mogelijk opschaling. CoE City Net Zero werkt in het [CirCollab-programma](#) aan verduurzaming in de Metropoolregio Amsterdam. Met dat programma bouwen we aan een actief kennisnetwerk in de regio en maken we kennis, tools en methodieken toegankelijk via bijeenkomsten en (online) middelen.

Het CoE Rechtvaardige Stad organiseerde in 2025 het [Festival Rechtvaardigheid: let's go](#), waar zowel bewoners als professionals van het betrokken stadsdeel workshops gaven. Zo gebruiken we kennis en kunde van betrokkenen als input voor kennistafels waar onderzoeksvragen uit voort komen.

Deze regionale verankering zorgt ervoor dat onderwijs en praktijkgericht onderzoek direct aansluiten bij maatschappelijke behoeften en dat onze kennis en afgestudeerden zichtbaar bijdragen aan duurzame stedelijke ontwikkeling.

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

- Het [Missiegedreven Innovatie- en Topsectorenbeleid](#) van de rijksoverheid. Dit beleid richt zich op samenwerking tussen publieke en private partijen op het gebied van maatschappelijke thema's. Denk aan energietransitie en duurzaamheid, gezondheid en zorg, landbouw, water, voedsel en veiligheid.
- Projecten gefinancierd vanuit het [Nationaal Groeifonds](#) die ervoor moeten zorgen dat Nederland, gezien de transitie die we doormaken, een aantrekkelijk land blijft om in te leven en te ondernemen.
- De [Nationale Wetenschapsagenda](#), die als doel heeft om kennis in te zetten voor de aanpak van maatschappelijke vraagstukken.
- [Horizon Europe](#), het programma van de Europese Commissie om kennis in te zetten voor het oplossen van maatschappelijke vraagstukken die in heel Europa spelen.

We werken samen met collega's van de Universiteit van Amsterdam, de Vrije Universiteit Amsterdam en het Amsterdam UMC aan de pan-Amsterdamse valorisatiestrategie. Deze strategie omvat een infrastructuur en ondersteuning voor start-ups van studenten en onderzoekers en voor drie impactthema's, namelijk AI, Life Sciences en Health en de Klimaatneutrale Stad. Voor dit laatste thema heeft de gemeente Amsterdam in 2025 een klimaatcontract met de Europese Commissie getekend, ondersteund door de kennisinstellingen.

Aantal gehonoreerde aanvragen bij fondsen en programma's in 2025

	Aantal gehonoreerde aanvragen met HvA als hoofdaanvrager	Aantal gehonoreerde aanvragen met HvA als medeaanvrager
Missiegedreven innovatie- en topsectorenbeleid	14	5
Nationale Wetenschapsagenda	3	0
Groiefonds	0	0
Europese onderzoeksprogramma's (o.a. Horizon, Interreg)	1	1
Andere aanvragen met kennispartners	56	13

Open access

Onderzoeksteams maken de resultaten van onderzoek zoveel mogelijk toegankelijk via onze [Research Database](#) met het stappenplan open acces via de [Bibliotheek](#). Bij 98 procent van de wetenschappelijke, professionele, societal en educational publicaties uit 2025 staat een elektronische versie in Pure, onze eigen omgeving binnen het publicatiesysteem. Deze elektronische versies zijn niet altijd openbaar toegankelijk, bijvoorbeeld vanwege een embargo. Van de publicaties is 79 procent open access gepubliceerd. In totaal zijn er van de 578 publicaties 309 wetenschappelijk, 215 professioneel, 28 educational en 26 societal. Van de onderzoeksproducten die onze onderzoekers registreerden in Pure zijn 125 records (22 procent) gelinkt aan één of meer Sustainable Development Goals.

Onderzoeksproducten die gekoppeld zijn aan één of meerdere Sustainable Development Goals

SDG-doel	Aantal records
SDG 3 Good Health and Well-being	42
SDG 11 Sustainable Cities and Communities	24
SDG 12 Responsible Consumption and Production	18
SDG 8 Decent Work and Economic Growth	17
SDG 16 Peace, Justice and Strong Institutions	16
SDG 4 Quality Education	14
SDG 13 Climate Action	10
SDG 7 Affordable and Clean Energy	9
SDG 10 Reduced Inequalities	8
SDG 2 Zero Hunger	8
SDG 9 Industry, Innovation, and Infrastructure	5
SDG 17 Partnerships for the Goals	1
SDG 14 Life Below Water	1
SDG 1 No Poverty	1
SDG 5 Gender Equality	0
SDG 6 Clean Water and Sanitation	0
SDG 15 Life on Land	0

Loopbaanperspectieven en professionele vaardigheden

We stimuleren de professionele groei van medewerkers. Goede loopbaanmogelijkheden voor docent-onderzoekers dragen daaraan bij. De positie van associate lector biedt onder meer hogeschoolhoofddocenten en hbo-postdocs een perspectief om door te groeien. Ze hebben een zelfstandig onderzoeksgebied binnen een lectoraat en dragen bij aan de verbinding tussen onderwijs en onderzoek. Afgelopen jaar zijn er drie nieuwe associate lectoren benoemd.

Professional Doctorate

In de Professional Doctorate (PD) ontwikkelen kandidaten zich tot onderzoekende professionals die leren interveniëren in complexe praktijken. Het betreft een landelijke pilot die loopt tot 2029. Kandidaten voor de Professional Doctorate hebben naast een masterdiploma ook praktijkervaring en werken in een omgeving die relevant is voor hun onderzoek. In 2025 startten er drie kandidaten in de domeinen Kunst en Creatief en Gezondheid en Welzijn. Daarmee hebben we in totaal tien Professional Doctorate-kandidaten in 2025. De kandidaten Professional Doctorate 2025 staan op bladzijde 99 in de bijlage.

Onderzoeksomvang

Personele inzet

Categorie	Aantal	Aantal fte's gemiddeld op jaarbasis
Lectoren	67*	0,71
Onderzoekers en docent-onderzoekers	557	0,34
Kandidaten Professional Doctorate	10	0,53
Promovendi	63	0,60
Postdocs	2	0,70
Onderzoeksondersteuning	86	0,30
Totaal	785	
Aanstelling lectoren	Percentage lectoren met vaste aanstelling: 88	Percentage lectoren met tijdelijk contract: 12
Gemiddelde omvang aanstelling lector aan de hogeschool (in fte)	0,71	
Aantal lectoren met een (externe) dubbelaanstelling bij bedrijfsleven, universiteit of ander instituut	33	

*Toelichting: In het jaarverslag 2024 hebben we 80 lectoren vermeld. Dat getal is inclusief het aantal associate-lectoren. Volgens de Vereniging Hogescholen horen associate-lectoren niet onder de categorie lectoren. Ze zijn daarom dit jaar opgenomen onder de categorie docent-onderzoekers.

In de bijlage op bladzijde 99-103 staan tabellen met het aantal gepromoveerde docent-onderzoekers, de ontwikkeling van onderzoeksinzet en een overzicht van lectoren. Deze tabellen zijn opgenomen ten behoeve van de Vereniging Hogescholen.

Budget

Onze faculteiten hebben gezamenlijk circa 56,7 miljoen euro ingezet op onderzoek en CoE's (inclusief tweede en derde geldstroom). Dat is 4,2 miljoen euro meer dan vorig jaar. Er is 19,7 miljoen euro via externe bronnen (tweede en derde geldstroom), 36,7 miljoen euro aan middelen uit de eerste geldstroom en 285.000 euro aan overige middelen ingezet.

Middeleninzet 2025 (gerealiseerde inkomsten voor onderzoek)

Aard inkomsten	Gerealiseerde inkomsten in € 1.000
1 Inkomsten onderzoek 1e geldstroom	€ 36.740
2 Inkomsten 2e geldstroom	€ 18.205
3 Inkomsten 3e geldstroom	€ 1.446
4 Overige middelen voor onderzoek	€ 285
Totaalbudget voor praktijkgericht onderzoek	€ 56.675

Bron: SAP

Onderzoekskwaliteit

We evalueren de kwaliteit van ons praktijkgerichte onderzoek elke zes jaar op basis van de standaarden in het [Brancheprotocol Kwaliteitszorg Onderzoek](#) (BKO) van de Vereniging Hogescholen. In 2021 was de laatste evaluatie. In 2027 vindt de volgende externe evaluatie plaats.

Randvoorwaarden

Een randvoorwaarde voor de kwaliteit van het onderzoek is dat de ondersteuning up-to-date is. We hebben daarom geïnvesteerd in goede onderzoeksfaciliteiten. Hiermee kunnen we de kwaliteit van onderzoeksprocessen borgen. Denk aan researchdatamanagement, openaccess-publiceren (Pure), ethische toetsing, afhandeling van kwesties rondom schending van wetenschappelijke integriteit en de opslag en toegankelijkheid van onderzoeksproducten en -activiteiten.

Research Management Services

We vinden hoogwaardig onderzoek, integriteit en bescherming van data belangrijk. Ook ondersteunen we de openscience-gedachte voor de ontwikkeling van onderzoekskwaliteit en integriteit. Voor de (verplichte) procedures die daarbij horen, gebruiken we sinds 2025 voor alle onderzoeksprojecten de online omgeving

Research Management Services. Daarin kunnen onderzoeksteams op een efficiënte en veilige manier datamanagementplannen opstellen en de bescherming van persoonsgegevens en ethische toetsing regelen.

DORA en CoARA

In 2023 ondertekenden we de [Declaration on Research Assessment](#) (Verklaring van San Francisco over onderzoeksbeoordeling, DORA). Daarmee sloten we ons als eerste hogeschool in Nederland aan bij de [Coalition for Advancing Research Assessment](#) (CoARA). Zo ondersteunen we het wereldwijde initiatief voor de hervorming van onderzoeksbeoordelingen. CoARA kiest voor een inclusieve aanpak; kwaliteit en impact staan daarbij voorop. In 2024 hebben we ons [CoARA Actionplan](#) gepubliceerd en in 2025 zijn we aangesloten bij het [CoARA National Chapter Netherlands](#).

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

Duurzaamheid binnen ons praktijkgericht onderzoek

Binnen praktijkgericht onderzoek krijgt duurzaamheid nadrukkelijk vorm via lectoraten en CoE's. Praktijkgericht onderzoek draagt samen met partners bij aan duurzame oplossingen voor stedelijke transitie, zoals energietransitie, klimaatadaptatie en sociale innovatie. Studenten werken samen met onderzoekers en praktijkpartners aan actuele vraagstukken uit de beroepspraktijk. Daardoor vormt duurzaamheid een structureel onderdeel van hun opleiding en professionele ontwikkeling.

Twee voorbeelden van praktijkgericht onderzoek waarbij duurzaamheid centraal staat:

- Via het project [Circulaire kansen voor beademingszorg](#) onderzoeken we hoe we milieubelasting van luchtwegzorg kunnen verminderen. De intensive care gebruikt veel wegwerpmaterialen en draagt daarmee bij aan de 7 procent CO₂-uitstoot door de zorg in Nederland. De ervaringen die in dit project zijn opgedaan, vormen ook de basis voor andere duurzaamheidsprojecten binnen de zorgverlening op de intensive care. De onderzoeksuitkomsten zijn waardevolle input voor de onderwijsprogramma's van

onze opleidingen HBO-Verpleegkunde, Biomedische Technologie en Productontwerp.

- In 2025 startten we via ons Centre for Economic Transformation met de regeling RAAK-mkb met het project [Regeneratief ondernemerschap in actie: vergroten van impact](#). De focus ligt op het borgen van regeneratieve (duurzame) praktijken en activiteiten in regeneratieve businessmodellen: de inrichting van operationele, organisatorische en financiële aspecten waardoor de onderneming kan bijdragen aan het herstel van sociale en ecologische systemen.

Medewerkers



Onze medewerkers vormen samen met onze studenten het succes van onze hogeschool. Ze dragen actief bij aan een dynamische kennisinstelling, waar verandering een constante factor is. We hebben voor en met onze medewerkers het afgelopen jaar gewerkt aan de verdere realisatie van onze humanresourcesstrategie Koers en Kompas en het blijven (door)ontwikkelen van de organisatie en onze medewerkers. Daarnaast ging veel van onze aandacht en energie en de continuïteit van de organisatie die onder meer bestaat uit het invoeren van wetgeving en de cao-hbo uit naar de activiteiten om hogeschoolbreed kosten te besparen.

Koers en Kompas

Binnen het programma Koers en Kompas gaven we dit jaar prioriteit aan vier onderwerpen: werkbalans en vitaliteit, talentontwikkeling, leiderschap en werving en selectie.

Werkbalans en vitaliteit

In 2025 zetten we gericht in op het bevorderen van vitaliteit en een gezonde werkbalans, om de duurzame inzetbaarheid van medewerkers te vergroten en de werkdruk en het verzuim te beheersen. Ons gezondheidsbeleid richt zich op preventie, tijdige signalering en professionele begeleiding bij verzuim, met specifieke aandacht voor psychische belasting en langdurig verzuim.

Ook hebben wij in 2025 belangrijke stappen gezet in de professionalisering van verzuim- en vitaliteitsbeleid. Het verzuimprotocol is geactualiseerd volgens wet- en regelgeving en de dienstverlening is versterkt met gespecialiseerd casemanagement. Daarnaast zijn we begonnen met de Digitale Voorspellende Vragenlijst (DVV). Dit om risico's op verzuim en inzetbaarheidsproblemen vroegtijdig te signaleren en gerichte interventies sneller te kunnen inzetten. De verzuimanalyse over 2025 laat een voortschrijdend verzuimpercentage zien van 6,3 procent, waarbij langdurig en psychisch verzuim de belangrijkste oorzaken blijven. Trainingen en ondersteuningsactiviteiten voor leidinggevendenden laten aantoonbare verbeteringen zien in kennis en handelingsvermogen bij verzuimbegeleiding. Aandacht op dit punt blijft urgent om het verzuimpercentage en de verzuimfrequentie terug te dringen.

Binnen de faculteiten werkten we gericht aan het terugdringen van verzuim, met wisselende resultaten. Zo daalde het verzuim bij de faculteit Onderwijs en Opvoeding en de faculteit Techniek naar 5,1 procent en

bij de faculteit Digitale Media en Creatieve Industrie naar 6 procent. Dat kwam onder meer door specifieke trainingen, preventieve gesprekken en een meer uniforme aanpak van langdurig en frequent verzuim. De faculteit Gezondheid, Sport en Bewegen realiseerde een duidelijke daling naar 4,4 procent door een gecombineerde aanpak van leidinggevendenden, HR, arbodienst en externe verzuimexpertise. Bij de faculteit Business en Economie en de faculteit Maatschappij en Recht bleef het verzuim hoger (respectievelijk 7 procent en 8 procent). Daarvoor zijn extra interventies ingezet, zoals intensievere begeleiding en aanvullende ondersteuning voor leidinggevendenden. Deze faculteitsspecifieke aanpakken leveren waardevolle inzichten op voor verdere verbetering in 2026.

Bij de Centrale diensten zien we een licht stijgende trend bij een hoog verzuim van 7,7 procent over 2025. Met name het Administratief Centrum, Facilitaire Services en de Bibliotheek kennen een hoog verzuim. Door herindeling van de organisatie(structuur) van Bestuursstaf naar HvA-Staf in 2025 zijn er over dit jaar geen verzuimcijfers bekend.

Op het gebied van preventie en vitaliteit maakten de faculteiten in 2025 een start met de uitrol van het Preventief Medisch Onderzoek (PMO). Daarnaast zijn medewerkers ondersteund met programma's voor fysieke en mentale vitaliteit, waaronder coaching, sportaanbod en jaarlijkse griepvaccinaties. We hebben het contractmanagement rond sociale zekerheid gecentraliseerd bij één intermediair. Dat leverde meer overzicht, betere regie en efficiëntere ondersteuning op.

De werkbalans blijft een aandachtspunt. Uit het medewerkersonderzoek werkbeleving 2025 blijkt dat 35 procent van de medewerkers de werkdruk als (te) hoog ervaart en 6 procent als veel te hoog. We hebben signalen uit dit medewerkersonderzoek, de centrale medezeggenschapsraad (CMR) en de HR-keten actief benut om prioriteiten te stellen en interventies aan te scherpen. De uitkomsten zijn binnen teams besproken om gezamenlijk verbetermaatregelen te formuleren. De betrokkenheid van de CMR droeg in 2025 bij aan een zorgvuldige borging van privacy en medewerkersbelangen, onder meer bij de uitwerking van de Digitaal Voorspellende Vragenlijst.

Talentontwikkeling

In 2025 zetten we in op het versterken van een talentgerichte werkwijze, met als doel medewerkers en teams effectiever te laten functioneren en bij te dragen aan de organisatiedoelstellingen. Een belangrijk onderdeel

hiervan was dat we met de methodiek CliftonStrengths gingen werken. Die methodiek ondersteunt medewerkers en teams bij het herkennen en benutten van hun talenten. In 2025 hebben we binnen faculteiten en diensten talentvragenlijsten gebruikt, duidingsgesprekken gevoerd en teamsessies gehouden. Dit leidde tot concrete resultaten:

- Er zijn 199 talentvragenlijsten ingevuld en besproken.
- 15 teams brachten hun teamtalenten in kaart;
- Er zijn 6 talentcoaches opgeleid die actief talentgesprekken hebben gevoerd en teams hebben begeleid.

Het zichtbaar maken en benutten van individuele en teamtalenten droeg bij aan een betere samenwerking, een effectievere taakverdeling en een betere inzet van kwaliteiten binnen teams. We gebruiken de ervaringen uit 2025 om talentontwikkeling verder te borgen en door te ontwikkelen binnen de organisatie.

Leiderschap

We staan voor ingrijpende veranderingen. Die hebben onder meer te maken met ontwikkelingen rondom generatieve AI, duurzaamheid en diversiteit, gecombineerd met uitdagingen zoals dalende studenten-aantallen en financiële druk. Deze context vraagt om wendbaarheid, veerkracht en gezamenlijk leiderschap.

In de rapportage naar aanleiding van de Instellingstoets Kwaliteitszorg, die in 2025 bij onze hogeschool plaatsvond, wordt het belang van collectieve verantwoordelijkheid, besluitvaardigheid en een lerende organisatie benadrukt. Tegen deze achtergrond is het essentieel om collectieve leiderschapsontwikkeling te versterken.

In 2025 legden we een belangrijke basis hiervoor door onze visie op leiderschap vast te stellen. Deze visie biedt richting aan de rol van leidinggevendenden in een veranderende organisatie. Daarnaast werkten we in 2025 aan een projectplan om de visie gefaseerd te vertalen naar de praktijk. Hiermee ligt er een stevig fundament om leiderschapontwikkeling in de komende jaren verder in te voeren en professionaliseren.

Werving en selectie

Dit jaar lag de nadruk op het versterken van de basis voor een toekomstbestendig en inclusiever werving- en selectieproces. We hebben in 2025 ons contract met het (vacature)platform LinkedIn herzien en opnieuw afgesloten. Hiermee houden we een professioneel en herkenbaar kanaal voor onze externe zichtbaarheid en arbeidsmarktcommunicatie.

Veranderingen op de arbeidsmarkt en andere maatschappelijke ontwikkelingen als Leven Lang Ontwikkelen (LLO) en digitalisering, zorgen voor dynamiek in vraag en aanbod. Samen met het lectoraat Arbeid en Menselijk Kapitaal zijn we in 2024 een onderzoek gestart naar (inclusief) skills-based werven en selecteren. Daarbij ligt er meer nadruk op vaardigheden dan op diploma's. Dit onderzoek helpt om ons werving- en selectieproces te verbeteren. Ook vergroot het de wendbaarheid en weerbaarheid van de werknemers en organisatie. De bevindingen van onderzoeksfase 1 zijn in 2024 gepubliceerd.

In 2025 volgden de resultaten van fase 2: de uitkomsten van het onderzoek naar skills-based werven, de samenstelling van selectiecommissies en het beoogde inclusieve werving- en selectieproces zijn gedeeld en besproken binnen onze organisatie. Deze inzichten dragen bij aan bewustwording en vormen de basis voor verdere ontwikkeling. Fase 3 van het onderzoek gaat over het bevorderen van interne mobiliteit. Daarmee verbinden we werving en selectie nadrukkelijk aan doorstroom en talentbenutting.

In-, door- en uitstroom

In 2025 stelden we het actieplan In-, door-, en uitstroom (IDU) officieel vast. Dit actieplan geeft richting aan een samenhangende aanpak van personele mobiliteit. Het is gericht op het versterken van interne doorstroom, het beperken van instroom en het versnellen van uitstroom waar nodig. Hiermee willen we onze organisatie meer wendbaar maken, en beter kunnen laten inspelen op veranderende omstandigheden.

Instroom

Binnen iedere organisatorische eenheid is een vacaturecommissie ingericht. Die commissie beoordeelt of personele mutaties passen binnen de begroting, het geldende beleid en het meerjarenperspectief. Daarnaast hebben we een uniforme vacatureprocedure vastgesteld, waarbij de nadruk ligt op interne werving en daarmee op het stimuleren van interne mobiliteit. Zo moedigen we teams actief aan om het aanwezige talent binnen de organisatie optimaal te benutten.

De meerjarige vacaturecijfers laten een duidelijke afname van het aantal vacatures zien. Die daalden van 721 in 2022 naar 360 in 2025. Tegelijkertijd neemt het aandeel intern ingevulde vacatures toe: van 7,5 procent in 2022 naar 14 procent in 2025.

Doorstroom

Om interne mobiliteit te ondersteunen, hebben we een leidraad interne mobiliteit ontwikkeld. Deze leidraad beschrijft de voorwaarden waaronder medewerkers tijdelijke of definitieve overstappen kunnen maken. Ook biedt de leidraad duidelijkheid over rechtspositie, arbeidsvoorwaarden en het proces rondom herplaatsing bij verplichte mobiliteit. Hierdoor weten zowel HR-teams als medewerkers beter wat zij kunnen verwachten en hebben medewerkers meer inzicht in hun loopbaanmogelijkheden binnen de organisatie.

Daarnaast versterkten we het instrumentarium voor interne mobiliteit. Voor loopbaanontwikkeling in praktijkgericht onderzoek werkten we aan de reflectie-tool Ontwikkelruimte. Die tool ondersteunt medewerkers en teams bij het bespreken van ontwikkelbehoeften op het gebied van onderwijs, onderzoek, organisatie en omgeving. Alle faculteiten hebben deze tool 2025 getest, zodat we die in 2026 breder kunnen gebruiken.

Uitstroom

Wij bieden, naast de regelingen uit de cao-hbo zoals keuzepensioen en de werktijdvermindering voor senioren, een Regeling voor Vervroegde Uittreding (RVU). Deze regeling maakt het voor medewerkers mogelijk om onder voorwaarden tot drie jaar vóór de AOW-leeftijd te stoppen met werken en ondersteunt hen bij het vormgeven van een gezonde en vitale laatste fase van hun loopbaan.

We monitoren de effecten van het in-, door-, en uitstroombeleid actief. Daar gebruiken we vacaturedata voor, mobiliteitsgegevens, informatie vanuit bureau ProActief en signalen van HR-adviseurs en leidinggevend. Deze combinatie maakt zichtbaar hoe beleid in de praktijk uitpakt.

Belangrijke inzichten zijn dat de interne mobiliteit daadwerkelijk toeneemt, maar dat overstappen ook lastiger wordt doordat het aantal vacatures afneemt. Daarom is het belangrijk om medewerkers actief te blijven begeleiden in loopbaanoriëntatie en werk-naar werkbegeleiding.

Beperking van Bovenwettelijke Werkloosheidsuitkering

In 2025 namen we gerichte maatregelen om (ex-)medewerkers te begeleiden naar ander werk, om de verwachte hogere instroom in de Bovenwettelijke Werkloosheidsuitkering ((B)WW) te beperken. Deze begeleiding vond plaats via bureau ProActief. Daarnaast onderhielden de HR-adviseurs binnen de verschillende

organisatorische eenheden actief contact met medewerkers die mogelijk zouden uitstromen. Om de loopbaanoriëntatie te ondersteunen, maakten we in 2025 ook gebruik van de LoopbaanWijzer van de branche-organisatie Zestor. Dit loopbaancoachingstraject was een tijdelijk instrument.

De context die hiervoor staat beschreven, zien we terug in de cijfers van 2025. De stijging van het aantal (B)WW-gerechtigden laat zien dat het nodig blijft om de begeleiding en werk-naar-werkbegeleiding te versterken. In 2025 is er namelijk sprake van een toename in (B)WW-uitkeringen ten opzichte van 2024. Er is een hogere (B)WW instroom, een stijgende gemiddelde (B)WW duur en ook zijn de (B)WW-kosten gestegen.

Feiten en cijfers (B)WW	2024	2025
WW instroom (nieuwe toekenningen)	81	107
(B)WW instroom (nieuwe toekenningen)	8	15
Lopende WW-uitkeringen	130	148
Lopende BWW-uitkeringen	19	30
Actuele (B)WW (peildatum 1-1-'25 en 1-1-'26)	50	69
Aantal WW-kandidaten begeleid (ProActief)*	-	122
Kosten WW	€ 1.625.801	€ 2.134.932
Kosten BWW	€ 358.797	€ 381.502

*De samenwerking met ProActief is eind 2024 gestart.

De stijging van het aantal (B)WW-gerechtigden laat zien dat versterking van begeleiding en werk-naar-werkbegeleiding nodig blijft.

Organisatieontwikkeling

We verwachten de komende jaren meerdere organisatieveranderingen. Vanuit onze visie op goed werkgeverschap vinden we het heel belangrijk om dergelijke veranderingen zorgvuldig, professioneel en met duidelijke aandacht voor medewerkers vorm te geven. De organisatieveranderingen worden vanuit een integraal team ondersteund.

In 2025 ontwikkelden we een systematiek waarmee organisatie-eenheden hun (verander)opgaven integraal en gestructureerd in beeld brengen. Dat gebeurt via een transitieplan, als input voor het initiëren en onderbouwen van organisatieontwikkelingen. Verder zijn we ter voorbereiding op de organisatieveranderingen in gesprek met de vakbonden over een sociaal statuut en wij hopen deze gesprekken begin 2026 af te ronden. Het sociaal statuut vormt het kader voor sociale plannen die opgesteld worden als er sprake is van een reorganisatie.

Medewerkersonderzoek werkbeleving 2025

Wat doen wij als werkgever goed en wat kan beter? Ruim 2300 medewerkers (60 procent) deelden in oktober 2025 hun ervaringen in het medewerkersonderzoek werkbeleving. Dit onderzoek voeren wij iedere twee jaar uit. Er zijn punten die aandacht nodig hebben én zaken waar we trots op kunnen zijn.

We zijn een financieel gezonde en veerkrachtige organisatie met een grote opgave. We hebben te maken met minder studenten en minder inkomsten en moeten moeilijke keuzes maken om toekomstbestendig te blijven. Dat deze situatie ons allemaal raakt, zien we terug in verschillende resultaten van het medewerkersonderzoek. Meerdere medewerkers geven aan ze meer werkdruk ervaren, doordat tijdelijke collega's wegvallen en er beperkt nieuwe collega's worden aangenomen. Het aanpakken van de werkdruk is al jaren een belangrijk thema binnen onze organisatie. We ondersteunen medewerkers en leidinggevenden op verschillende manieren om keuzes te maken die de werkdruk kunnen verlagen. Een voorbeeld hiervan is de begeleiding van teams vanuit het project Grip op werkdruk. Met dat project gaan we komende jaren door.

Uit de onderzoeksresultaten komt naar voren dat medewerkers onze toekomstvisie weinig inspirerend vinden. Zij zien wel het nut en de noodzaak van de veranderingen in en ervaren bovendien meer ruimte om hierover mee te praten. We zien dat minder medewerkers de HvA als werkgever aanbevelen aan anderen. Dat begrijpen we goed, aangezien er minder vacatures komen en we tijdelijke contracten vaak niet kunnen verlengen.

Verbetering in samenwerking en leiderschap

De samenwerking tussen onderwijsgevend en ondersteunend personeel is volgens medewerkers verbeterd. Zij ervaren dat in de dagelijkse praktijk als een positieve energiebron. Medewerkers zien ook verbetering op het gebied van leiderschap. Leiders geven het goede voorbeeld, medewerkers ervaren meer respect voor hun gevoelens en leidinggevenden hebben een beter beeld van hun teamdoelen. Tegelijkertijd daalde de waardering voor de manier waarop we met onze medewerkers omgaan rondom veranderingen (licht) ten opzichte van voorgaande jaren. Hetzelfde geldt voor de communicatie daarover.

Sociale veiligheid, diversiteit en inclusie

In de resultaten zien we aandachtspunten rondom sociale veiligheid, gelijke kansen en inclusie. Er is een lichte toename van medewerkers die ongewenst gedrag (zoals roddelen en pesten) ervaren en de mogelijkheden om dat te bespreken nam iets af. Daarnaast daalde de ervaren mate van gelijke behandeling. Dit raakt direct aan onze kernwaarde dat iedereen zich veilig, gewaardeerd en gezien moet voelen. We zien diversiteit en inclusie niet als een losstaande thema's, maar als een fundamentele houding die in elk facet van ons werk verankerd moet zijn. Dit betekent dat we hier (nog) meer aandacht aan moeten besteden. Zowel in de teams als op bestuurlijk niveau.

Geen 'one size fits all'-aanpak

De resultaten van de teams, afdelingen en opleidingen laten verschillende scores en accenten zien. Elk team heeft een eigen context en dynamiek en andere dingen die heel goed gaan of die juist echt verbeterd moeten worden. Daarom is het nodig om binnen de teams het gesprek te voeren over de uitkomsten van het medewerkersonderzoek. Het is verder belangrijk om regelmatig te spreken over de impact van veranderingen en hoe daarmee om te gaan. En over wat er nodig is om een open en inclusieve teamcultuur te borgen waarin iedereen zich veilig, gewaardeerd en gehoord voelt. De uitkomsten van het medewerkersonderzoek vormen het startpunt voor dit gesprek.

Professionele ontwikkeling en loopbaan

Wij willen medewerkers ondersteunen bij hun professionele ontwikkeling en samenwerking. Daarom besteden we meer aandacht aan persoonlijke ontwikkeling, leerbehoeften en het (h)erkennen van talent. In 2025 lag de nadruk op het actualiseren van beleid, het versterken van ontwikkelinstrumenten en het verbeteren van de gesprekscyclus over ontwikkeling en resultaten. Daarmee ondersteunen we medewerkers beter in hun professionele ontwikkeling in een veranderende organisatie.

Ook hebben we het beleid voor professionele ontwikkeling in 2025 geactualiseerd en is dit beleid breed toegankelijk gemaakt voor alle medewerkers. We stellen jaarlijks 6 procent van het totale jaarinkomen van medewerkers beschikbaar voor professionalisering en het op peil houden van vakbekwaamheid. In 2025

hebben we HvA-breed in totaal 3,1 procent besteed aan professionalisering. Met dat percentage voldoen we aan de afspraak uit de cao-hbo dat we ten minste 3 procent van het getotaliseerde jaarinkomen besteden aan professionalisering van onze medewerkers. Dit betreft out-of-pocketkosten, vervangingskosten en doorbelastingen van de HvA Academie.

Verder is in 2025 de Visie op Leren en Ontwikkelen vastgesteld en sinds januari 2025 is het beleid Ontwikkelen en Waarderen van kracht. Dit beleid vervangt het traditionele Functioneren en Beoordelen. Met het Ontwikkelen en Waarderen-beleid introduceren we een toekomstgerichte gesprekscyclus, waarin ontwikkeling, werkplezier, sociale veiligheid en resultaat-afspraken centraal staan. In 2025 kregen 103 leidinggevendenden een training in waarderende gespreksvoering. Ter ondersteuning voerden we een uniform gespreks-sjabloon in en ontwikkelden we een toolkit met onder meer het Gesprekskompas en de Praat- en Actiekaart.

Daarnaast stimuleren wij de professionele ontwikkeling van docent-onderzoekers en de doorwerking van praktijkgericht onderzoek in het onderwijs. Uit de resultaten van het medewerkersonderzoek 2025 blijkt dat de tevredenheid over ontwikkelmogelijkheden de afgelopen jaren licht is gestegen.

De Basiskwalificatie Didactische Bekwaamheid is verplicht voor alle docenten met een aanstelling van meer dan 0,2 fte. Deze kwalificatie is een voorwaarde om als docent een vaste aanstelling te krijgen. Vanaf studiejaar 2025-2026 bieden we de Basiskwalificatie Examinering (BKE) niet langer als zelfstandige opleiding aan. Deze opleiding is geïntegreerd in module 2 van de Basiskwalificatie Didactische Bekwaamheid. Het percentage docenten met een vaste aanstelling met een Basiskwalificatie Didactische Bekwaamheid is 76,5 procent en voldoet daarmee ruim aan onze norm van 72 procent.

In 2025 organiseerden we diverse kennisdelingsbijeenkomsten en netwerken, onder meer op het gebied van onderwijsinnovatie, digitalisering, diversiteit en inclusie en duurzaamheid.

Loopbaanbegeleiding & coaching

In 2025 voerden coaches van de HvA Academie ongeveer 150 individuele coachtrajecten uit. Deze trajecten gaan over diverse werkgerelateerde vraagstukken. Team- en organisatiecoaches hebben vanuit de HvA Academie ongeveer 55 teams en organisatieonderdelen begeleid bij hun (samenwerkings-)

vraagstukken. De HvA Academie bood op aanvraag intervisiebegeleiding aan diverse teams binnen onze hogeschool. Binnen onze hogeschool is voor medewerkers zowel interne als externe loopbaanbegeleiding beschikbaar.

Diversiteit, gelijkwaardigheid en inclusie (DGI)

We hebben in 2025 onze DGI-visie verder invulling gegeven voor onze medewerkers. Om te zorgen voor een goede werk-privébalans faciliteren wij binnen teams flexibel en hybride werken en maatwerkafspraken. DGI ook een plek in onze HR-gesprekken. En we maakten onze sollicitatieprocedures inclusiever en trainden medewerkers in het inclusief werven en selecteren.

Daarnaast pasten we onze collectieve arbeidsovereenkomst aan, zodat ouderschaps-, adoptie- en aanvullend geboorteverlof voor alle mensen met een ouderrol gelden en er meer aandacht is voor veranderende wensen en behoeften, zoals menstruatie- en menopauzeklachten en mantelzorg. We hebben de vindbaarheid en toepasbaarheid van het mantelzorgbeleid verbeterd en we ontwikkelden een handreiking mantelzorg voor medewerkers en leidinggevendenden.

Een belangrijk onderdeel van onze DGI-visie is het bieden van gelijke kansen aan mensen met een (arbeids) beperking. In 2025 vervulden we 36 participatiebanen, bij een quotum van 140 banen. In de komende periode zetten we ons gericht en voortvarend in om, ondanks de veranderopgave en het spanningsveld in de formatie, duurzame en passende oplossingen te realiseren die ons stap voor stap dichterbij het behalen van dit quotum brengen.

Een nadere uitwerking van onze aanpak op het gebied van DGI, waarin ook studenten zijn meegenomen, is te vinden in het hoofdstuk Instellingsplan.

Rechtsbescherming en klachtenafhandeling voor studenten en medewerkers

Via een aantal regelingen, organen, commissies en colleges kunnen medewerkers en studenten een bezwaar of een klacht indienen. Hiermee zorgen we ervoor dat medewerkers en studenten gehoord kunnen worden als ze ervaren dat hun rechten geschonden worden. Of als zij het niet eens zijn met beslissingen die hun werk of studie beïnvloeden.

Ombudsfunctionaris

De ombudsfunctionaris is een onafhankelijk en neutraal persoon waarmee studenten en medewerkers informeel en vertrouwelijk een probleem of klacht kunnen bespreken over de hogeschool, faculteit, dienst of een collega. Als onpartijdige derde biedt de ombudsfunctionaris ondersteuning bij de analyse van meldingen en heeft zij mogelijkheden om een melding te onderzoeken en te beoordelen. De ombudsfunctionaris heeft ook een signalerende rol waar het mogelijk structurele problemen, knelpunten en misstanden betreft. In 2025 nam de ombudsfunctionaris in totaal 90 meldingen in behandeling; 66 meldingen van medewerkers, 23 van studenten en 1 van een externe.

Klokkenluidersregeling

Het doel van de Wet bescherming klokkenluiders is om melders beter te beschermen. We kennen een Klokkenluidersregeling (Regeling melden misstand, onregelmatigheid of integriteitsschending). Die regeling biedt bescherming aan medewerkers en studenten die een misstand of integriteitsschending aan de kaak willen stellen. In 2025 hebben wij onze interne klokkenluidersregeling geactualiseerd, in afwachting van verdere stappen van de wetgever. Er is in 2025 geen melding ontvangen in het kader van deze regeling.

Vertrouwenspersonen

Medewerkers en studenten die ongewenst gedrag ervaren, kunnen een vertrouwenspersoon inschakelen. Bij ongewenst gedrag kan het gaan om een situatie tussen medewerkers onderling, tussen een medewerker en een leidinggevende, tussen studenten onderling of tussen een medewerker of docent en een student. Er kan ook ongewenst gedrag plaatsvinden door externen, zoals door ouders van studenten, bezoekers in de

gebouwen of tijdens een stage. Er bestaan verschillende vormen van ongewenst gedrag: pesten, discriminatie, seksuele intimidatie, machtsmisbruik, agressie en geweld. De kerntaak van de vertrouwenspersoon is het opvangen en begeleiden van medewerkers en studenten die ongewenst gedrag ervaren. Daarnaast geven ze voorlichting en hebben ze gesprekken met decanen, directies en management om signalen over sociale veiligheid uit te wisselen en hierover te adviseren.

In 2025 waren er vier interne vertrouwenspersonen voor personeel (0,8 fte in totaal). Daarnaast is er een externe vertrouwenspersoon beschikbaar, waar elke medewerker terecht kan die om welke reden dan ook niet door een interne vertrouwenspersoon begeleid wil worden. In 2025 behandelden de vertrouwenspersonen personeel 151 meldingen, waarvan 28 bij de externe vertrouwenspersoon personeel. Het aantal medewerkers dat contact opnam is vergelijkbaar met 2024, toen waren dat er 146.

Voor studenten waren er in 2025 drie vertrouwenspersonen beschikbaar (0,8 fte in totaal). In 2025 hebben in totaal 163 studenten een melding gedaan bij de vertrouwenspersoon. Dat is een stijging ten opzichte van 2024: toen waren er 123 meldingen.

Klachtencommissie Ongewenst Gedrag

Zowel studenten als medewerkers hebben de mogelijkheid om bij de Klachtencommissie Ongewenst Gedrag een klacht in te dienen over ongewenst gedrag. In 2025 zijn er drie klachten ingediend, waarvan er één gegrond en één ongegrond en één kennelijk niet-ontvankelijk is verklaard. Daarnaast zijn er twaalf meldingen over ongewenst gedrag binnengekomen bij de secretaris van de Klachtencommissie. De melders kregen daarop van de secretaris uitgebreide informatie over de klachtenprocedure. Uiteindelijk heeft geen van deze meldingen geleid tot het indienen van een klacht bij de Klachtencommissie.

Loket Beroep, Bezwaar en Klacht

Het loket Beroep, Bezwaar en Klacht (BBK) is de digitale faciliteit zoals bedoeld in artikel 7.59a van de Wet op het hoger onderwijs en wetenschappelijk onderzoek. Hier kunnen studenten terecht met klachten en bezwaar-en beroepschriften. In het studiejaar 2024-2025 heeft het Loket BBK 1130 berichten ontvangen. Hierbij tellen we dubbel ingediende zaken niet mee. Van deze 1130 berichten waren er 783 gericht aan het College van Beroep voor de Examens. Ze werden meestal ingediend als beroep tegen een besluit van een

examinator of examencommissie. 101 van de berichten waren geen formeel beroep; die zijn bijvoorbeeld als klacht of verzoek doorgezet.

Van de 682 beroepen zijn er 24 ongegrond verklaard, 10 gegrond verklaard, 10 kennelijk niet-ontvankelijk verklaard (buiten hoorzitting afgehandeld), 2 niet-ontvankelijk en 636 beroepen zijn geschikt of ingetrokken.

Daarnaast gingen er 213 berichten aan het Loket BBK over zaken als inschrijving, restitutie van collegegeld of ordemaatregelen. Deze berichten waren gericht aan de Geschillenadviescommissie. Dat is de commissie die het College van Bestuur adviseert over de beslissingen op bezwaar. Van deze berichten waren er 77 geen formeel bezwaar, die zijn bijvoorbeeld als klacht of verzoek doorgezet. Van de 136 bezwaren zijn er 20 ongegrond verklaard, 7 gegrond verklaard en 108 bezwaren zijn geschikt of ingetrokken. 1 bezwaar is op verzoek van de student aangehouden.

Daarnaast zijn er nog 108 klachten ingediend die het Loket BBK heeft overgedragen aan de betreffende opleidingen of afdelingen.

Het is voor studenten mogelijk om in beroep te gaan bij de Afdeling Rechtspraak van de Raad van State tegen beslissingen op bezwaar van het College van Bestuur en tegen de uitspraken van het College van Beroep voor de Examens. In het studiejaar 2024-2025 zijn er geen beroepen behandeld door de Afdeling Rechtspraak tegen een beslissing (op bezwaar) van het College van Bestuur. Er zijn 12 beroepen behandeld door de Afdeling Rechtspraak tegen uitspraken van het College van Beroep voor de Examens waarvan er 6 ongegrond en 1 gegrond met instandhouding van rechtsgevolgen is verklaard, en 1 niet-ontvankelijk. Bij 4 is er geschikt of werd het beroep ingetrokken. Ten slotte zijn 2 verzoeken om een voorlopige voorziening (een tijdelijke maatregel) afgewezen.

Rechtsbescherming en klachtenafdeling voor medewerkers

Adviescommissie Beoordelingen

Als een medewerker zich niet kan vinden in de beoordeeling van de leidinggevende, kan die daartegen bezwaar aantekenen bij de decaan of bij de directeur van de beleidsafdeling of dienst waar de medewerker

organisatorisch onder valt. De decaan of directeur legt het bezwaar voor advies voor aan de Adviescommissie Beoordelingen. Deze commissie heeft in het kalenderjaar 2025 twee bezwaarschriften behandeld. Eén bezwaarschrift is aan het einde van 2024 ingediend en in 2025 behandeld. Eén bezwaar is kennelijk niet-ontvankelijk en één bezwaar is ongegrond verklaard.

Bezwarencommissie Functieordenen

Bij het College van Bestuur (CvB) kunnen medewerkers bezwaar maken tegen de indeling van hun functie en het salaris wat daar tegenover staat. Het CvB legt het bezwaar voor advies voor aan de Bezwarencommissie Functieordenen. In het verslagjaar is er geen bezwaarschrift ingediend bij deze commissie.

Commissie Wetenschappelijke integriteit

We beschikken over een Klachtenregeling Wetenschappelijke Integriteit. Volgens deze regeling kunnen medewerkers een klacht indienen bij (het vermoeden van) schending van wetenschappelijke integriteit. Daarnaast hebben we, als voorportaal voor deze commissie, een vertrouwenspersoon Onderzoeksintegriteit. De Commissie Wetenschappelijke Integriteit ontving in 2025 geen klachten. De vertrouwenspersoon Onderzoekintegriteit is in 2025 benaderd voor negen meldingen.

Wetgeving en cao

Goede arbeidsvoorwaarden

Wij streven als hogeschool naar goede, eigentijdse arbeidsvoorwaarden die bijdragen aan duurzame inzetbaarheid, sociale zekerheid en een gezonde werk-privébalans voor medewerkers. In 2025 hebben wij op dit terrein onder meer de volgende afspraken en ontwikkelingen gerealiseerd.

In het lokaal overleg met de vakbonden hebben we voor 2025 afspraken gemaakt over de besteding van de decentrale arbeidsvoorwaardenmiddelen (DAM-gelden) zoals vastgelegd in de cao-hbo (hoofdstuk K). We gebruikten deze middelen voor voorzieningen die direct bijdragen aan het welzijn en de ondersteuning van medewerkers, waaronder:

- betaald ouderschapsverlof
- een werkgeversbijdrage voor kinderopvang
- sportfaciliteiten voor medewerkers (bedrijfsfitness)
- een bijdrage in de internetvergoeding

Ook heeft de HvA een collectieve arbeidsongeschiktheidsverzekering (AOV) afgesloten bij Loyalis. Hiermee beschermen we onze medewerkers tegen inkomensverlies als ze door ziekte of een ongeval langdurig arbeidsongeschikt worden. Deze verzekering geldt voor alle medewerkers in dienst van de HvA. Wij betalen als werkgever de premie. In 2025 is het contract met een jaar verlengd.

Op 27 november 2025 is uit de onderhandelingen tussen de vakbonden en de Vereniging Hogescholen een nieuw onderhandelingsresultaat bereikt over de nieuwe cao hbo. Onderdeel hiervan is een loonsverhoging van 5 procent met ingang van 1 januari 2026 en een eenmalige uitkering van 700 euro bruto naar rato van de aanstellingsomvang. Bovendien zijn er aanpassingen in het loongebouw gemaakt om meer balans te brengen tussen de schalen en om het minimumloon te verhogen en kunnen gesprekken over werkdruk en taakverdeling worden bekostigd uit het professionaliseringsbudget.

Spaarsaldo duurzame inzetbaarheid (DI)

In 2025 voerden we de cao-afspraken uit over het spaartegoed DI-uren. Volgens de geldende cao 2024-2025 konden onze medewerkers hun opgebouwde DI-uren tot en met 31 december 2025 zoveel mogelijk opnemen of laten uitbetalen. Er gold een maximum van 45 uur. Eventuele resterende uren zijn overgeheveld naar het keuzemenu arbeidsvoorwaarden.

De cao-partijen hebben besloten deze regeling niet te verlengen in 2026. Als gevolg van dit besluit is het spaartegoed DI-uren vanaf dat moment volledig afgehandeld door het uit te betalen, of te besteden binnen het keuzemenu arbeidsvoorwaarden. Medewerkers kregen daarbij de mogelijkheid om hun volledige spaartegoed te laten uitbetalen, zonder maximum en zonder dat het naar-rato-principe werd toegepast. Ook kregen medewerkers de optie om voorafgaand aan hun pensionering maatwerkafspraken te maken. Deze afspraken leggen we uiterlijk eind maart 2026 schriftelijk vast.

Mobiliteitskaart en duurzaam vervoer

We kennen een reiskostenregeling voor woon-werkverkeer en dienstreizen. Deze regeling stimuleert duurzaam vervoer. Medewerkers kunnen gebruikmaken van een mobiliteitskaart voor deze reizen. In 2025 ronden we een Europese aanbesteding af voor het continueren van de mobiliteitskaart. De opdracht hebben we gegund aan NS Reizigers. Daarnaast hebben we begin 2025 een bewustwordings-

campagne gehouden over het juiste gebruik van de NS Business Card.

Vergoedingen vanuit goed werkgeverschap

Vanuit het uitgangspunt van goed werkgeverschap geven we in 2025 medewerkers zowel een internet- als een reiskostenvergoeding. Hiermee ondersteunen we hybride werken en faciliteren we woon-werkverkeer en dienstreizen. Dit past bij de veranderende manier van werken en bij onze duurzame mobiliteitsdoelstellingen.

Vakantie-uren en wettelijke kaders

In ons personeelssysteem maakten we tot en met 2024 geen onderscheid tussen wettelijke en bovenwettelijke vakantie-uren. Om te voldoen aan geldende wet- en regelgeving voerden we dit onderscheid per 1 januari 2025 in. Deze aanpassing maakt de verlofregistratie transparanter en voorkomt de opbouw van een zogenoemd stuwmeer aan wettelijke vakantie-uren.

Bedrijfsvoering

4

In dit hoofdstuk beschrijven we hoe we onze bedrijfsvoering organiseren om onderwijs en onderzoek duurzaam te ondersteunen. We gaan in op de financiële ontwikkelingen en de manier waarop we via de planning & control cyclus sturen op een solide en wendbare organisatie. Vervolgens laten we zien hoe we met ketenoptimalisatie en transitieplannen werken aan een lagere overhead en een betere balans tussen onderwijzend en ondersteunend personeel, met het oog op een structureel sluitende begroting in 2028.

Daarnaast schetsen we hoe we de verdere digitalisering en de ontwikkeling van het IV-portfolio vormgeven, inclusief de versterking van informatiebeveiliging en IV-governance. Ook komt onze duurzame bedrijfsvoering aan bod, onder meer in inkoop, vastgoed, energieverbruik en huisvesting. Tot slot lichten we de belangrijkste ontwikkelingen toe bij de centrale diensten en organisatieonderdelen die een cruciale rol spelen in de ondersteuning van het primaire proces.

Financiële bedrijfsvoering

We hebben onze bedrijfsvoering goed op orde. We zijn financieel gezond, in control en boeken voortgang op de doelen uit het instellingsplan Hogeschool in 3D: duurzaam, divers & inclusief en digitaal.

Wel wijkt de realisatie op punten af van de begroting. Dat komt vooral doordat besluiten later zijn genomen, projecten gefaseerd lopen en capaciteit beperkt is binnen programma's en projecten. Daardoor is een deel van de middelen – vooral HvA-breed en bij staf- en ondersteunende diensten – later of nog niet uitgegeven. De onderliggende plannen en ambities blijven wel van kracht; veel van deze middelen zijn bedoeld voor latere jaren.

Centrale middelen en voorzieningen spelen een belangrijke rol bij het opvangen van risico's en het mogelijk maken van strategische investeringen, onder meer in digitalisering, onderwijsinnovatie en organisatieontwikkeling. Ze worden bewust gefaseerd ingezet om flexibiliteit in de bedrijfsvoering te behouden.

Het verschil tussen begroting en realisatie is vooral tijdelijk en hoort bij een grote organisatie in ontwikkeling. De planning- en controlcyclus werkt goed als instrument voor sturing, bijstelling en verantwoording.

Vastgoed en huisvesting

Bij Vastgoed werken we aan een efficiëntere en duurzamere gebouwenportefeuille, met projecten zoals de gezondheidscampus en herinrichting van onderwijs- en werkruimten. Deze trajecten zijn meerjarig en afhankelijk van externe factoren, zoals vergunningen. Investerings komen daarom stap voor stap in de cijfers terug. De onderhoudsopgave groeit, vooral bij groot onderhoud, wat heeft geleid tot een herzien meerjaren-onderhoudsplan.

Belangrijkste organisatieonderdelen

- **ICTS:** de uitvoering van de digitale strategie en het IV-portfolio ligt inhoudelijk op koers, maar de besteding van middelen loopt achter door fasering, prioritering en beperkte capaciteit.
- **Administratief Centrum:** de financiële en administratieve processen zijn stabiel en betrouwbaar en vormen een stevige basis voor de planning- & controlcyclus.
- **Studentenzaken:** ziet een groeiende vraag naar ondersteuning, vooral rond studentenwelzijn, terwijl middelen en capaciteit onder druk staan.
- **Bibliotheek:** ontwikkelt zich verder naar hybride dienstverlening; investeringen zijn meerjarig en worden niet volledig in 2025 besteed.
- **IXA:** werkt aan valorisatie en onderzoek; de ontwikkeling is positief, maar de geldstromen zijn grillig door afhankelijkheid van externe financiering.
- **Energiebedrijf:** wordt sterk beïnvloed door energieprijzen; kostenbeheersing en risicomanagement staan centraal.
- **Facility Services:** levert stabiele dienstverlening, maar ervaart meer druk op onderhoud en exploitatie door prijsstijgingen en intensiever gebruik.
- **Vastgoed & HvA-staf:** zetten de beweging naar een efficiëntere, duurzamere portefeuille en strategisch beleid voort, maar geven middelen gefaseerd uit door besluitvorming en uitvoeringscapaciteit.

Ketenoptimalisatie, transitie en digitalisering

In 2025 hebben we verdere stappen gezet om de bedrijfsvoering te vereenvoudigen, de overhead te verlagen en de digitale voorzieningen beter te laten aansluiten op onderwijs en onderzoek. Tegelijkertijd bereiden we de organisatie voor op een structureel sluitende begroting in 2028 en een betere balans tussen onderwijs en ondersteuning.

Ketenoptimalisatie

Met ketenoptimalisatie verlagen we structureel de overhead als gevolg van dalende studentenaantallen en teruglopende inkomsten, en verbeteren we de verhouding tussen onderwijzend en ondersteunend personeel. In fase 1 (start oktober 2025) hebben we vijf functionele ketens geanalyseerd op omvang, kosten en benchmarking met andere hogescholen.

Uit deze analyses blijkt dat de inzet in de bedrijfsvoering op meerdere ketens is toegenomen, terwijl de totale organisatieomvang licht is afgenomen. De kosten en fte's liggen op vier van de vijf ketens boven het niveau van vergelijkbare hogescholen. Daarnaast zien we versnippering van werkzaamheden, beperkte centralisatie en onnodige variatie in werkwijzen. Dit wijst op substantieel potentieel om de overhead te verlagen en de bedrijfsvoering eenvoudiger in te richten.

In 2026 starten met fase 2 waarbij we ons richten op het ontwerpen van een toekomstbestendige inrichting van de bedrijfsvoering. We concentreren werkzaamheden, verhogen de centralisatiegraad, standaardiseren en digitaliseren processen en maken scherpere keuzes in het dienstenaanbod. Zo werken we stapsgewijs toe naar een efficiëntere bedrijfsvoering met lagere overhead en meer inzet op het primaire proces.

Transitieplannen

Parallel aan ketenoptimalisatie zijn in 2025 transitieplannen opgesteld voor alle eenheden, met als doel een structureel sluitende begroting in 2028 en een betere balans tussen onderwijs en ondersteuning. Deze plannen beschrijven hoe eenheden zich ontwikkelen van de huidige naar de gewenste situatie, binnen de financiële kaders en in samenhang met HvA-brede trajecten zoals ketenoptimalisatie en vermindering van ruimtegebruik.

De transitieplannen richten zich op maatregelen binnen de eigen invloedssfeer van eenheden, zoals scherpe keuzes in het onderwijs- en onderzoeksportfolio, efficiënter organiseren van werkzaamheden, het benutten van natuurlijk verloop en – waar nodig – voorbereiding van reorganisaties. We sturen daarbij op de kengetallen uit de afspraken over de “kwaliteit van de basis”, zoals de verhouding tussen onderwijzend en ondersteunend personeel, en op structurele kostenreducties.

De eerste plannen zijn in oktober 2025 opgesteld. In 2026 volgen een integrale analyse en gesprekken over de opgave en benodigde keuzes.

Digitalisering en IV-portfolio

In 2025 hebben we belangrijke stappen gezet in de verdere digitalisering, met nadruk op samenhang tussen onderwijs, onderzoek en bedrijfsvoering.

De realisatie van nieuwe digitaliserings- en ICT-ontwikkelingen brengen we samen in het informatievoorziening (IV)-portfolio waarvoor 5,2 miljoen euro is gereserveerd in 2025. De ontwikkeling van het IV-portfolio is verder geprofessionaliseerd, met een duidelijk proces voor prioritering en sturing via domeinboards en centrale regie. Het IV-portfolio bundelt de belangrijkste digitaliserings- en ICT-ontwikkelingen binnen één integraal afwegingskader. Investerings in digitalisering ondersteunen de ambities uit het instellingsplan om onderwijs flexibeler, toegankelijker en toekomstgericht te organiseren.

In 2025 is binnen het IV-portfolio zichtbaar voortgang geboekt op het versterken van de digitale basis en het gericht ondersteunen van onderwijs, onderzoek en bedrijfsvoering. Belangrijke mijlpalen zijn onder meer de succesvolle aanbesteding en implementatie van nieuwe kernvoorzieningen zoals het LMS en Enterprise Service Management, de verdere digitalisering van processen binnen SAP en CRM, en de eerste concrete toepassingen van AI in onderwijs en bedrijfsvoering. Tegelijkertijd is gewerkt aan het versterken van compliance en informatiebeveiliging, met onder andere DPIA's, audits en het verder op orde brengen van datamanagement en onderzoeksondersteuning (RMS). In meerdere domeinen is de basis gelegd voor verdere doorontwikkeling in 2026, bijvoorbeeld op het gebied van onderwijslogistiek, identity management en AI-toepassingen. De realisatie laat zien dat de organisatie beter in control komt op het portfolio, terwijl ook zichtbaar is dat adoptie, samenhang tussen initiatieven en uitvoeringskracht blijvende aandacht vragen voor de komende periode.

In 2026 zetten we binnen het IV-portfolio sterker in op rationalisatie, standaardisatie en structurele kostenbesparingen. We investeren in harmonisatie van werkprocessen, verdere inzet van platformen zoals ServiceNow (proces/workflow automatisering) en gerichte toepassing van AI in de bedrijfsvoering. Uitgangspunt is dat structurele lastenstijgingen worden gecompenseerd door structurele besparingen en dat initiatieven alleen worden voortgezet met duidelijke afspraken over adoptie, baten en beheerslasten.

Gas- en energieverbruik 2019-2040

	2040 (doel)	2025	2024	2023	2022	2021	2020	2019
Gasverbruik [m ³]	0	635.585	589.304	854.099	808.056	1.067.144	772.968	859.991
Energieverbruik*(kWh/m ²)	70	97	97	110	113	127	115	132

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

Informatiebeveiliging en IV-governance

Op het gebied van informatiebeveiliging is het VIBE-verbeterprogramma in volle uitvoering, met als doel een volwassenheidsniveau 3+ in 2027. In 2025 zijn verdere stappen gezet met de inrichting van een Information Security Management System (ISMS), het uitvoeren van risico-analyses en het opstellen van meerjarenplannen per eenheid. Tegelijkertijd vragen verschillen in volwassenheid tussen diensten en faculteiten en beperkte capaciteit blijvend aandacht. De lijn is dat informatiebeveiliging structureel onderdeel wordt van de lijnorganisatie, met duidelijke verantwoordelijkheden en verankering in reguliere processen. Een externe audit bevestigt dat verdere stappen nodig zijn om het huidige niveau (2,6) te verhogen naar niveau 3.

Parallel daaraan is in 2026 het programma AI-versnelling gestart, gericht op het verantwoord en doelgericht inzetten van AI in onderwijs, onderzoek en bedrijfsvoering. De aanpak combineert infrastructuur en tooling (waaronder een HvA AI-omgeving), beleidsvorming, professionalisering en praktijkexperimenten. AI is daarbij geen doel op zich, maar een middel om de kwaliteit en doelmatigheid van processen te verbeteren, in samenhang met de transitieopgaven van de organisatie.

Tot slot werken we aan de doorontwikkeling van de IV-governance. De sturing wordt versterkt door een heldere rolverdeling tussen College van Bestuur, IV-regie, domeinboards en uitvoering, en door betere aansluiting op de primaire processen van onderwijs en onderzoek en de ondersteunende bedrijfsvoering. We bewegen van een primair IT-gedreven inrichting naar integrale sturing op informatievoorziening, waarbij keuzes expliciet verbonden zijn aan strategische doelen, transitieplannen en de dagelijkse praktijk. Zo bouwen we aan een samenhangende, veilige en toekomstbestendige digitale omgeving.

Duurzame bedrijfsvoering in de praktijk

Energieverbruik

In 2025 verbruikte de HvA 11,9 GWh aan elektra, 635.585m³ aan aardgas en 5.415 GJ aan warmte. Voor de geconsumeerde groene elektriciteit kopen we via ons energiebedrijf Nederlandse windcertificaten uit hetzelfde jaar dat we die elektriciteit gebruiken. We compenseren ons gasverbruik via certificaten (VER Gold-certificaten of vergelijkbaar) voor vrijwillige emissiereductie van hoge kwaliteit. Onze energieleverancier verzorgt sinds de start van het tienjarige contract de vergroening.

In 2025 verbruikten we 46.281m³ meer gas dan in 2024. Dit is voor 69 procent te verklaren door strenger winterweer. De rest van het hogere verbruik hangt samen met het vaker inschakelen van de gasketel om storingen in de warmtepomp op te vangen op de locaties Kohnstammhuis en Muller-Lulofshuis.

In 2025 verbruikten we 0,8 GWh minder elektriciteit dan in 2024, ondanks de strengere winter, doordat veel HvA-gebouwen met warmtepompen worden verwarmd. Dit is te verklaren door de aangepaste openingstijden die we in februari 2025 invoerden. Door tijdens vakanties gebouwen vaker te sluiten en door in de avonden op de Amstelcampus nog maar één pand open te houden, bespaarden we energie.

Totaal energieverbruik (MWh)

Energiedrager	Scope	Hoeveelheid	Eenheid	Energie (MWh)
Aardgas	Scope 1	635.585	m3	6.210
Elektriciteit	Scope 2	11.901.619	kWh	11.902
Warmte (warmtenet)	Scope 2	5.415	GJ	1.039
Totaal energieverbruik				19.571

Hernieuwbaar versus niet-hernieuwbaar energieverbruik*

Energietype	Energie (MWh)	Percentage
Hernieuwbare energie	12.089	63,1
Niet-hernieuwbare energie	7.062	36,9

Energieverbruik per pand

In onderstaande tabel staat het energieverbruik per pand. We doen deze gebouwspecifieke rapportage voor het eerst, daardoor zijn er nog geen vergelijkende cijfers van eerdere jaren.

Energieverbruik per pand

	729 DMH	729 Club West	740 NTH	750 CTH	761 KMH	762 BPH	763 KSH	764 TTH en JMH	767 WBH	769 MLH-O	769 MLH-S	Totaal
Elektra verbruik [kwh]	647.411	307.920	1.304.563	1.867.936	233.153	744.390	1.669.581	1.813.241	2.377.732	439.343	496.349	11.901.619
Gas verbruik [m3]	101.592	44.430	227.781		27.953	110.773	44.622	19.150	988	36.129	22.168	635.585
Warmte verbruik [GJ]				5.415							5415	
Uitstoot direct aardgas	180732	79041	405222	0	49728	197065	79383	34068	1758	64273	39437	1130706
Aardgas indirect	36065	15773	80862	0	9923	39324	15841	6798	351	12826	7870	225633
Elektra indirect [market based]	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Elektra indirect [location based]	142430	67742	287004	410946	51294	163766	367308	398913	523101	96655	109197	2618356
Elektra ketenemissies productie energiedragers	3108	1478	6262	8966	1119	3573	8014	8704	11413	2109	2382	57128
Scope 1	180,7	79,0	405,2	0,0	49,7	197,1	79,4	34,1	1,8	64,3	39,4	1130,7
Scope 2 market based electricity	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Scope 2 location based electricity	142,4	67,7	287,0	410,9	51,3	163,8	367,3	398,9	523,1	96,7	109,2	2618,4
Scope 2 heat distribution				147,8								147,8*
Scope 3 electricity	3,1	1,5	6,3	9,0	1,1	3,6	8,0	8,7	11,4	2,1	2,4	57,1
Scope 3 gas	36,1	15,8	80,9	0,0	9,9	39,3	15,8	6,8	0,4	12,8	7,9	225,6

*Toelichting: dit is een voorlopig uitstootcijfer. Er wordt uitgegaan van 18 procent hernieuwbare energie in het Vattenfall-warmtenet in Amsterdam Zuidoost, dit zijn oude data uit 2024 conform NTA8800. De hernieuwbare warmte uit de WKO-bronnen is niet meegenomen in deze data. De hernieuwbare elektriciteit is ingekocht met geldige 'Garanties van Oorsprong' uit Nederland.

CO₂-footprint

De CO₂-uitstoot gerelateerd aan het energieverbruik kan worden samengevat onder de onderstaande scope 1-, scope 2- en scope 3-emissies. De emissies worden uitgedrukt in ton CO₂ equivalent (tCO₂e).

Scope 1: directe emissies

Scope 1-emissies betreffen de directe emissies die plaatsvinden in en op de HvA-gebouwen.

Verbruik scope 1 (aardgas)

Bron	Activiteit	Emissies (tCO ₂ e)
Aardgasverbruik	Verwarming en processen	1.131

Scope 2: indirecte emissies uit ingekochte energie

Scope 2-emissies zijn indirecte broeikasgasemissies die ontstaan door het opwekken van ingekochte energie. Dit betreft bij onze hogeschool de inkoop van elektriciteit en warmte. Scope 2 kent volgens de European Sustainability Reporting Standards (ESRS) twee verschillende modellen. Ten eerste het market based-model, waarbij Garanties van Oorsprong gelden (mits volgens de voorwaarden). En ten tweede het location based-model. Daarbij geldt de gemiddelde emissiefactor van het Nederlandse stroomnet. We rapporteren beide varianten. De scope 2-uitstoot bedraagt minimaal 148 ton tCO₂e en maximaal 2766 ton tCO₂e.

Verbruik scope 2 market based

Scope 2 market based	Verbruik	Emissiefactor	Emissies (tCO ₂ e)
Elektriciteit	11.902	0,0 tCO ₂ e/MWh	0
Ingekochte warmte	5.415	27,3 tCO ₂ e/GJ	148
Totaal			148

Verbruik scope 2 location based

Scope 2 location based	Verbruik	Emissiefactor	Emissies (tCO ₂ e)
Elektriciteit	11.902	0,22 tCO ₂ e/MWh	2.618
Ingekochte warmte	5.415	27,3 tCO ₂ e/GJ	148
Totaal			2.766

Scope 3: overige indirecte emissies

Bij scope 3- emissies categorie 3 gaat het om de uitstoot van de keten gerelateerd aan de inkoop van energie (Well To Tank), bijvoorbeeld de uitstoot die vrijkomt bij de winning en transport van aardgas.

Verbruik scope 3

Activiteit	Emissies (tCO ₂ e)
Winning en transport van aardgas	226
Emissies bij productie van elektriciteit	57
Totaal (afgerond)	284

Overzicht totale broeikasgasemissies

Activiteit	Emissies (tCO ₂ e)
Scope 1	1.131
Scope 2 (location-based)	2.766
Scope 2 (market-based)	148
Scope 3 (categorie 3)	284

Routekaart energietransitie

In 2020 besloten we om onze vastgoedportefeuille te verduurzamen. Maatregelen zijn opgenomen in een meerjarig onderhoudsplan met aandacht voor duurzaamheid. Het doel is om de gebouwen in 2040 in lijn te brengen met de klimaatdoelen van Parijs en volledig op elektriciteit te laten draaien. De gebouwen en de gebruikers verbruiken dan niet meer dan 70 kWh/m².

Ook zijn we dan niet meer afhankelijk van fossiele brandstoffen. Huisvesting is de grootste component in onze CO₂-voetafdruk. Aan de hand van de routekaart energietransitie nemen we maatregelen om die voetafdruk te verkleinen.

Door de problemen van netcongestie komt onze doelstelling om volledig elektrisch en fossielvrij in onze energiebehoefte te voorzien, onder druk te staan.

Vervoer

Op basis van de beschikbare data is circa 1.200 ton CO₂ gerapporteerd op ongeveer 33 miljoen reizigers-kilometers woon-werkverkeer van medewerkers. In 2025 heeft de HvA samen met onze externe partner Breikers een dashboard ontwikkeld, waarmee we in 2026 verdere stappen kunnen zetten om onze mobiliteit te verduurzamen. Van de studenten is bekend dat ze vooral via het openbaar vervoer, op de fiets of met gemotoriseerde tweewieler reizen. Exacte gegevens over de uitstoot van studenten zijn niet beschikbaar.

Eten en drinken

Wij streven naar een duurzaam aanbod van eten en drinken. Ons doel is dat 50 procent van het eten, zowel in restaurants als bij evenementen, vleesvrij is. Dit doel hebben we ruimschoots gehaald: 70 procent van de verkoop in onze restaurants is vleesvrij (waarvan 20 procent plantaardig) en maar liefst 95 procent in de banqueting (waarvan 40 procent plantaardig). Deze positieve cijfers hebben we verder weten te verhogen met onder meer proefsessies om gebruikers bekend te maken met het assortiment.

In 2025 hebben we een nieuwe visie vastgesteld op eten en drinken op de campussen. Daarmee lopen we vooruit op het aflopen van de huidige contracten op 1 januari 2027. De nieuwe visie sluit aan bij de duurzaamheidsambities: verlaging van CO₂-uitstoot, een verschuiving van dierlijke naar plantaardige eiwitten en vermindering van voedselverspilling. Gezonde, voedzame opties vormen een zichtbaar onderdeel van het totale concept.

Afval

De belangrijkste doelstelling van onze Grondstoffenvisie (uit 2021) is dat in 2026 70 procent van het ingezamelde afval kan worden hergebruikt als grondstof. In 2025 stond deze doelstelling op 55 procent. Om ons doel te halen, voeren we elk jaar acties uit. Bijvoorbeeld een stand met het afvalspel tijdens de HvA Experience (onze introductiedag voor nieuwe eerstejaarsstudenten) en

diverse communicatie-interventies. Met afvalanalyses brengen we in beeld bij welke afvalstromen extra actie nodig is. Daarnaast is ook de vulgraad van pers-containers verhoogd van 80 naar 90 procent. Daardoor vervoeren we minder lucht in de containers en daalt de uitstoot van CO₂.

Inkoop en aanbesteding

In 2025 verankerden we duurzame inkoop verder in onze werkwijze. Dit is een vast onderdeel van de uitvoering van onze strategische koers. In ons beleid voor inkoopmanagement en contractregie staat dat duurzaamheid, circulariteit en sociale impact expliciete uitgangspunten vormen bij aanbestedingen en leveranciersmanagement. Bij aanbestedingen en de selectie van ketenpartners houden we nadrukkelijk rekening met de uiteenlopende belangen en duurzaamheidsverwachtingen van stakeholders. We maken een zorgvuldige afweging tussen kwaliteit, doelmatigheid en maatschappelijke impact.

Door gezamenlijke aanbestedingen met de Universiteit van Amsterdam (UvA) en met eenduidige processen konden we de duurzaamheidseisen consequenter toepassen en onze invloed op de markt vergroten. We beoordelen leveranciers structureel op hun bijdrage aan circulaire oplossingen, CO₂-reductie en sociale impact.

Het gezamenlijke bestel- en betaalsysteem SAP Ariba maakte onze uitgaven en verplichtingen transparanter. Dit maakt het mogelijk om gericht te sturen op duurzame keuzes, om contractafspraken te monitoren en om risico's te beheersen. We zetten de uitgavenanalyses en aanbestedingskalenders actief in om onze duurzaamheidsdoelstellingen tijdig mee te nemen in nieuwe trajecten.

Vastgoed en huisvesting

Bedrijfsvoering vastgoed en huisvesting

In het kader van de huisvesting en bedrijfsvoering voldoen we als HvA aan de energiebesparingsplicht van de Europese Energie Efficiencyrichtlijn (EED) en de Nederlandse implementatie daarvan in de Wet milieubeheer. Deze verplichting geldt voor locaties met een jaarlijks energieverbruik van ten minste 50.000 kWh elektriciteit of 25.000 m³ aardgas (of equivalent).

De energiebesparingsplicht omvat:

- eens per vier jaar een verplichte rapportage aan de Rijksdienst voor Ondernemend Nederland (RVO);

- alle energiebesparende maatregelen met een terugverdientijd van maximaal vijf jaar uitvoeren (erkende maatregelenlijst). Hiermee geven we invulling aan de nationale en Europese overheidsprioriteiten op het gebied van energie-efficiëntie en klimaat, binnen het bestaande wettelijke kader.

Deze informatie vormt de basis voor transparante verantwoording richting overheid en andere belanghebbenden. Voor wat betreft de energiebesparingsplicht hebben we een overzicht van de wettelijk verplichte maatregelen, in het bijzonder maatregelen met een terugverdientijd van maximaal vijf jaar. Per maatregel leggen we vast of we die hebben uitgevoerd, gepland of nog niet uitgevoerd. Als de uitvoering (nog) niet heeft plaatsgevonden binnen de wettelijke kaders, dan lichten we dat toe.

Gezondheidscampus

We renoveren het Tania Leonhuis op de gezondheids-campus. Die renovatie is onderdeel van de huisvestings-agenda voor de lange termijn. Op het voorplein komt een nieuwe vleugel. Voor de nieuwbouw hebben we hoge ambities op het gebied van efficiënt ruimtegebruik, duurzaamheid (BREEAM-outstanding-ambitie), circulair bouwen, biodiversiteit en gezondheid (WELL-standaard). Het definitief ontwerp is aangepast in verband met door de gemeente Amsterdam aangescherpte aandacht voor de ecologische inpassing van de plannen. Het aangescherpte definitief ontwerp is in 2026 vastgesteld. Daarna volgen het technische ontwerp en bestek. Voor deze aanpassingen is extra budget toegekend en de geplande ingebruikname is opgeschoven naar de zomer van 2028. Met onze investering in de gezondheids-campus maken wij een strategische keuze die onze profilering op het thema gezondheid en interdisciplinair samenwerken versterkt.

Tegelijkertijd vraagt deze investering, in een periode van dalende studentenaantallen en financiële taakstellingen, om scherpe prioritering en beheersing van risico's. De vertraging in de realisatie heeft tijdelijk geleid tot lagere kapitaallasten, maar onderstreept het belang van zorgvuldige fasering en financiële planning.

Gevelincidenten

De problemen aan de gevels van het Jacoba Mulderhuis en het Wibauthuis zijn in 2025 nader onderzocht. De HvA heeft maatregelen genomen om de veiligheid voor gebruikers en omgeving te borgen. Na extra inspecties en maatregelen is de gevel van Jacoba Mulderhuis veilig verklaard. In afwachting van een definitief herstelplan

zijn de crashdecks om het gebouw weggehaald. Voor het Wibauthuis is een definitief herstelplan gemaakt; de uitvoering daarvan startte begin 2026. Ook voor deze gevel zijn er maatregelen genomen om de veiligheid te garanderen, zodat de veiligheidssteigers kunnen worden verwijderd. Daarna voeren we de geplande herstelwerkzaamheden uit.

Innovatiedistricten

We zijn betrokken bij het verder ontwikkelen van innovatiedistricten in Amsterdam. Door met deze districten samen te werken, blijft Amsterdam, door onderwijs, onderzoek en innovaties, aantrekkelijk voor bewoners en bedrijven. Ook worden er oplossingen ontwikkeld voor toekomstige maatschappelijke vraagstukken.

Zo zijn we betrokken bij het innovatiedistrict rond onze gezondheids-campus en het Amsterdam UMC en bij de Knowledge Mile en Green Mile. In Amsterdam West werken we mee aan het thema wetenschap en gezondheid, met aandacht voor preventie, sport en bewegen. Onze campussen zijn plekken voor verbinding en ontmoeting met bedrijven, inwoners en instellingen.

Bezetting van ruimten

In september 2025 was de feitelijke, jaargemiddelde bezetting van theorielokalen 57,6 procent. Dat is iets lager dan de 60,4 procent in september 2024. De werkplekken hadden in september 2025 een feitelijke, gemiddelde bezetting van 29,1 procent. Dat is bijna 5 procent hoger dan in september 2024. Toen was de bezettingsgraad 25,4 procent.

Ruimtegebruik

Het totale ruimtegebruik is gedaald. Dit komt door teruggave van ruimte op de locaties Corry Tendeloohuis, Dr. Meuerhuis en het beëindigen van de huur aan de Sarphatistraat. Het ruimtegebruik per student was in 2025 daardoor 3,91 m² bruto vloeroppervlakte. Dat ligt onder het landelijke gemiddelde voor hogescholen. De huidige leegstand is een opmaat naar het leegplannen van gebouwen. Zo gaan we onze exploitatielasten verlagen en verduurzamen we de organisatie.

Smart Buildings: slimme gebouwen en datagedreven besluitvorming

In 2025 hebben we besloten om twee gebouwen leeg te plannen. Omdat de energiebehoefte en kosten voor beheer en onderhoud daardoor afnemen, vermindert

dit de CO₂-footprint. Om beter zicht te krijgen op de data die uit onze gebouwen te halen zijn, bepaalden we de doelen van een Smart Building-(tooling)systeem. Daarop voerden we een markt oriëntatie uit. Die moet de besluitvorming over de inzet van de verschillende technieken ondersteunen. In 2026 maken we hier keuzes over.

Bij de bedrijfsvoering werken we structureel samen met ons onderwijs en onderzoek. Het Datalab HvA en de opleiding Built Environment werken samen met de diensten Facility Services en ICTS. Zo gebruiken we kennis en expertise zo goed mogelijk. Onderzoekers en studenten kunnen de infrastructuur en (gebouw)data gebruiken voor praktijkgericht onderzoek en voor onderwijs in eigen leeromgeving. Door slim gebruik te maken van data en technologie, krijgen onze studenten en medewerkers een efficiëntere, duurzamere en innovatievere leeromgeving.

Inclusieve ruimtes voor iedereen

We streven ernaar dat iedere student en medewerker zich verbonden voelt met onze hogeschool. Sommige studenten hebben specifieke voorzieningen nodig om prettig te kunnen studeren en werken. We hebben verkend welke behoefte er is aan genderneutrale toiletten, prikkelarme ruimten, kolfruimten en beziningsruimten. Dit leidde tot een visie op inclusieve ruimtes voor iedereen en de realisatie van deze aanpak op alle campussen. Deze ruimtes zijn gefinancierd met middelen uit het Bestuursakkoord.

Beheer van relaties met leveranciers en betalingspraktijken

In 2025 zetten we met de UvA een belangrijke stap in de verdere doorontwikkeling van ons contractmanagement. Van oudsher was het contractmanagement vooral ingericht op contracten binnen Facility Services. De scope is nu breder: instellingsoverstijgend contractmanagement onder regie van Inkoop, Contracten en Leveranciers. Daarmee ligt er een basis voor een meer uniforme, professionele en toekomstbestendige aanpak van leveranciersrelaties.

Deze verbreding maakt het mogelijk om leveranciers structureel te beheren, ongeacht het domein waar ze actief zijn. We zetten gespecialiseerde contractmanagers in en werken met een gestandaardiseerde contractmanagementmethodiek. Zo ontstaat er meer samenhang en transparantie in de manier waarop we contractafspraken monitoren. We beheersen de risico's en evalueren prestaties. Dit maakt onze positie als

professionele opdrachtgever sterker, en het draagt bij aan een voorspelbare en eerlijke marktbenadering.

Onze administratieve en financiële processen ondersteunen deze aanpak. Door contracten en verplichtingen centraal vast te leggen en eenduidige bestel- en betaalprocessen te gebruiken, hebben we meer inzicht in de afhandeling van facturen en betalingstermijnen. Dit stelt ons in staat om tijdig te betalen en dat draagt bij aan stabiele relatie met onze leveranciers. Dat geldt in het bijzonder voor onze relaties met het midden- en kleinbedrijf.

Met deze ontwikkeling van contractmanagement versterken we de grip op leveranciersrelaties en ontstaat meer ruimte om als kennisinstelling bewust, transparant en doelmatig met publieke middelen om te gaan.

Bestuur en Governance



Bestuurlijke structuur

De stichting Hogeschool van Amsterdam kent twee formele organen: het College van Bestuur (CvB) en de Raad van Toezicht (RvT). Beide organen committeren zich aan de Branchecode Goed bestuur en toezicht in het hbo (versie 2024).

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

De RvT houdt integraal toezicht op de uitvoering van de strategie, het functioneren van het bestuur en de maatschappelijke positionering van de hogeschool. De raad bestaat uit zes leden.

Interne organisatie

We werken actief aan de integratie van de principes uit de branchecode in ons bestuurlijk en organisatorisch functioneren. De code vormt een belangrijk kader voor integer, transparant en doelmatig bestuur en toezicht binnen het hoger onderwijs en draagt bij aan het maatschappelijk vertrouwen in de sector. De uitgangspunten van de branchecode zijn structureel verankerd in de governance-structuur van onze hogeschool. Dit komt tot uiting in:

- de reglementen van het CvB en de RvT, waarin verantwoordelijkheden, bevoegdheden en onderlinge verhouding zijn vastgelegd volgens de principes van checks & balances;
- de jaarplanning van bestuurlijke overleggen, waarbij evaluatie, reflectie en verantwoording structureel geagendeerd zijn;
- het instellingsplan, waarin goed bestuur expliciet is opgenomen als leidend principe.

Interne beheersing en toezicht

We beschikken over een samenhangend systeem van interne beheersing (managementcontrol-framework). Dat is gericht op het beheersen van risico's voor de instelling en het verschaffen van redelijke zekerheid over de betrouwbaarheid van de informatievoorziening, de doeltreffendheid, doelmatigheid en rechtmatigheid van de taakuitvoering, de rechtmatige besteding van middelen en de naleving van wet- en regelgeving.

Lijnmanagement, stafafdelingen en Internal Audit vervullen hierin elk een eigen rol.

Het systeem van interne beheersing omvat onder meer een (meerjaren)planning- en controlcyclus, periodieke rapportages over onderwijs, onderzoek en bedrijfsvoering en analyses en prognoses. De interne beheersing wordt verder doorontwikkeld om ook duurzaamheidsinformatie op een consistente en controleerbare manier te verzamelen en te rapporteren. Hiermee sluiten we aan op de vereisten voor risicobeheersing en interne controles rondom duurzaamheidsrapportage.

Reflectie en verantwoording

We hebben een proces ingericht voor zelfevaluatie van het bestuur en toezicht. Hierbij besteden we onder meer aandacht aan:

- de onderlinge samenwerking en rolverdeling;
- transparantie in besluitvorming;
- de omgang met belangenverstrengeling;
- maatschappelijke verantwoordelijkheid.

Deze zelfevaluaties van RvT worden minimaal één keer per twee jaar begeleid door een externe partij, zoals aanbevolen in de branchecode. Naast formele verankering bevorderen we een bestuurscultuur die past bij de geest van de code:

- Op beleidsdagen en managementbijeenkomsten besteden we aandacht aan thema's als integriteit, voorbeeldgedrag en het voeren van het goede gesprek.
- We informeren medewerkers over het belang van goed bestuur en hoe dit zich vertaalt naar hun eigen werkpraktijk.

Bestuurlijk en leidinggevend kader

Raad van Toezicht

De leden van de Raad van Toezicht in 2025:

- Mr. Gala Veldhoen (voorzitter)
- Dr. Henno Theisens
- Drs. Nur Nurmohamed RA
- Drs. Yolanda Verdonk-Van Lokven
- Ron de Mos (tot 1 september)
- Prof. dr. Valerie Frissen (tot 1 september)
- Prof. dr. Manon Kluijtmans (vanaf 1 september)
- Drs. Jaco van Goudswaard (vanaf 1 september)

De collegeleden zijn ook actief in de Vereniging Hogescholen. De voorzitter is lid van het bestuur van deze vereniging. Decanen hebben zitting in sectorale adviescolleges van de Vereniging Hogescholen.

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

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

- Arjan Vliegthart, directeur Nibud (tot 1 oktober)
- Fenna Ulichki, stadsdeelvoorzitter Amsterdam West
- Aniek Moonen, voorzitter Jonge Klimaatbeweging
- Rocky Hehakaija, directeur Favela Street
- Steve Sichtman, vicevoorzitter sales & alliances Jitterbit
- Abdeluheh Choho, directeur-generaal Rijksdienst voor Ondernemend Nederland
- Lea Bouwmeester, oprichter en eigenaar Buro de Bouwmeesters
- Lotte Schipper, consultant Accenture

In 2025 heeft het College van Bestuur met de Raad van Advies gesproken over de ontwikkeling van het nieuwe instellingsplan en over ondernemerschap.

Overzicht declaraties 2025

Overzicht verantwoording bestuurskosten en declaraties CvB-leden HvA 2025

Bestuurskosten die voor vergoeding in aanmerking komen en in het jaarverslag worden verantwoord

	Drs. J.E.A.M. Nooren	Dr. I.J.J.H. Breukink (a.i.)	Drs. H.G. Geveke	Dr. G.R. Meijer	CvB gezamenlijk	Totaal
Representatie	3.600	0	3.039	3.600	0	10.239
Reiskosten binnenland	19.913	1.452	12.248	3.806	0	37.418
Reiskosten buitenland	3.388	0	0	6.952	0	10.340
Overige kosten	3.141	0	500	600	2.477	6.718
Totaal	30.042	1.452	15.787	14.958	2.477	64.715

Bestuursdeclaraties

Op de bestuurders is de Regeling kostenvergoedingen, reiskosten en faciliteiten leden College van Bestuur Hogeschool van Amsterdam van toepassing. De Raad van Toezicht stelde deze regeling vast op 27 juni 2018. Over het jaar 2025 hebben de bestuurders gezamenlijk 64.715 euro gedeclareerd ten laste van onze hogeschool. Van deze kosten heeft de post reiskosten binnenland betrekking op reizen met openbaar vervoer (met Nederlandse Spoorwegen) en ingehuurd vervoer per auto, indien noodzakelijk. De reiskosten buitenland hebben betrekking op reizen in het kader van internationale samenwerking en professionalisering. De post representatie bestaat grotendeels uit de vaste maandelijkse onkostenvergoeding van de betreffende bestuurders. De overige kosten betreffen vergoedingen die voortvloeien uit HvA-breed beleid (internetvergoeding) en professionaliseringskosten.

Integrale veiligheid



Integrale veiligheid heeft betrekking op alle veiligheidsgebieden: de fysieke, digitale en sociale veiligheid van mensen en hun informatie, inclusief kennisveiligheid. Het betreft alle middelen en gebouwen, de bescherming van persoonsgegevens en de continuïteit van het primaire proces en de bedrijfsvoering. De verantwoordelijkheid voor de drie domeinen van integrale veiligheid is verdeeld onder de drie leden van het College van Bestuur. De voorzitter is verantwoordelijk voor integrale en sociale veiligheid, de vicevoorzitter voor kennisveiligheid en het lid van CvB voor informatie en cyberveiligheid. In 2025 hebben we middelen uit het Bestuursakkoord ingezet voor kennisveiligheid en cyberweerbaarheid.

Fysieke veiligheid & Crisismanagement

In 2025 hebben we de Huisregels geactualiseerd. Begin 2026 geven we via een campagne hier bekendheid aan. Het onderdeel Governance van het crisisplan is geactualiseerd. De basis is gelegd voor een bedrijfscontinuïteitsplan. Het protocol alleen werken is vastgesteld en geïmplementeerd. We werken aan de crisisprotocollen voor de onderwerpen bedreiging medewerker, acute psychische nood, weeralarm en stroomstoring.

Informatiebeveiliging

In 2025 werkten we aan het vergroten van het bewustzijn rond cyberdreigingen, het versterken van de organisatorische weerbaarheid en het tijdig voorbereiden op (nieuwe) wet- en regelgeving.

In 2025 scherpden we de visie en strategie op het gebied van informatiebeveiliging aan, en is gericht geïnformeerd, aan bijvoorbeeld het CvB en informatie-managers, over actuele cyberdreigingen en veilig digitaal gedrag. Daarnaast zijn middelen voor bewustwording beschikbaar gesteld, waaronder een e-learning voor informatiebeveiliging en privacy. Daarnaast voerden we de jaarlijkse crisisoefening OZON uit.

Ook publiceerden we meerdere dreigingsbeelden die binnen de sector positief zijn ontvangen. Om de organisatorische weerbaarheid op het gebied van informatiebeveiliging te versterken, hebben we het herziene Informatiebeveiligingsbeleid vastgesteld, de governance verder versterkt en zowel interne als externe audits uitgevoerd. Daarnaast is het verbeterprogramma VIBE (Volwassenheid Informatiebeveiliging niveau 3) in 2025 breed in uitvoering gebracht bij faculteiten, staven en diensten. De focus is daarbij verschoven van inrichting naar toepassing en borging in de praktijk.

In 2025 legden we de basis voor tijdige en aantoonbare naleving van (nieuwe) wet- en regelgeving op het gebied van informatiebeveiliging, in het bijzonder de Cyberbeveiligingswet (Cbw). Hiervoor is een impactscan op de gevolgen van deze wet gedaan. Ook werkten we aan het versterken van kennis en bewustzijn en startten we de voorbereiding van verbetermaatregelen voor het incidentmanagementproces wat nog verder uitgebouwd zal worden in de komende jaren. Hiermee ligt er een basis voor het voldoen aan de meldplicht en zorgplicht. Die zal, met de verwachte inwerkingtreding van de wet, in het tweede kwartaal van 2026 gelden.

Kennisveiligheid

De toenemende geopolitieke spanningen benadrukken het belang van kennisveiligheid binnen onze organisatie. Als de kennisveiligheid op orde is, kunnen internationale samenwerkingen op een veilige manier plaatsvinden; vrij van ongewenste overdracht van sensitieve kennis en technologie, heimelijke inmenging of buitenlandse beïnvloeding. In 2025 hebben we verdere stappen gezet om de nationale leidraad kennisveiligheid in te voeren. We zetten middelen uit het Bestuursakkoord in op de vier thema's governance, beleid, risicomanagement en bewustwording. Daarmee willen we kennisveiligheid structureel borgen binnen de organisatie.

In 2025 namen we diverse maatregelen om kennisveiligheid beter te verankeren in bestaande processen. Zo is het protocol veilige internationale dienstreizen vastgesteld. Daarnaast implementeerden we de uniforme criteria voor internationale samenwerkingen (die het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW) in juni 2025 publiceerde) in het beoordelingsinstrument kennisveiligheid van de HvA. Waarschijnlijk kunnen we dit instrument en het bijbehorende kennisveiligheidsbeleid begin 2026 vaststellen.

Sinds januari 2025 is in Research Management Services (RMS) een kennisveiligheidsmaatregel ingevoerd om risico's bij samenwerking met niet-Europese internationale partners in onderzoek tijdig te signaleren en adresseren. Voor meer informatie over het RMS zie hoofdstuk Kennisinstelling.

In 2025 zetten we actief in op het vergroten van het bewustzijn rondom kennisveiligheid. Er waren voorlichtingen, presentaties en interactieve sessies in de gehele hogeschool. Als grote kennisinstelling zijn wij actief betrokken bij de landelijke ontwikkelingen op het gebied van kennisveiligheid. In het voorjaar kwamen directieleden van de ministeries van OCW en Economische

Zaken en Klimaat (EZK) op werkbezoek. Ook voerden we in opdracht van het ministerie van OCW de vervolgmeting kennisveiligheid uit. De resultaten hiervan verwachten we in 2026.

Privacy

In 2025 hebben we, om de persoonsgegevensbescherming te borgen en in het kader van het verbeterprogramma privacy, gewerkt aan de realisatie van een aantal producten uit het SURF Audit Toetsingskader. Bijvoorbeeld het vaststellen van het beleid rondom de registratie van onderzoeksprojecten. Ook ontwikkelden we formats voor overeenkomsten over gegevensbescherming en stelden we de handreiking Privacy by Design and Privacy by Default en de procedure internationale doorgifte op. Als ook een vernieuwde datalekprocedure, onder meer voor wat betreft vermiste en gestolen apparaten. Daarnaast begonnen we met het invoeren van een e-learning privacy & security.

Sociale veiligheid

Een veilige leer- en werkomgeving is een belangrijke randvoorwaarde voor kwalitatief goed onderwijs en onderzoek. Daaraan leveren studenten, medewerkers en derden allemaal een bijdrage. Een belangrijk onderdeel hiervan is dat we het gesprek over gedrag met elkaar blijven voeren. Hiervoor is in 2025 het spel Verantwoord Gedrag uitgebracht. Dit spel stimuleert studenten en medewerkers om op een laagdrempelige manier het gesprek aan te gaan over omgangsvormen. In het najaar vond een herhaling plaats van de communicatiecampagne Ga in gesprek, die gekoppeld was aan de lancering van het spel Verantwoord Gedrag. Deze campagne verwijst actief naar de sharepointsite over sociale veiligheid met informatie, tips en tools.

Bij de start van het studiejaar hebben we de nieuwe studenten gewezen op onze gedragscode HvA. In het warm welkom voor nieuwe medewerkers komt de gedragscode ook aan bod.

Tijdens het jaarlijkse scholingsweekeinde voor actieve studenten van de studentenplatforms, studieverenigingen en medezeggenschap werkten we aan het bewustzijn van sociale veiligheid. De knelpunten en zorgen die in het jaarverslag sociale veiligheid 2024 waren benoemd, zijn in 2025 uitgewerkt in zeven thema's en dertien aanbevelingen. We geven in 2026 en 2027 verder uitvoering aan de aanbevelingen.

In de trainingen van de HvA-Academie is het thema sociale veiligheid opgenomen in verschillende trainingsprogramma's, zoals het leiderschapsprogramma teamleiders en de Basiskwalificatie Didactische Bekwaamheid voor docenten. Daarnaast is specifiek aanbod ontwikkeld op het vlak van sociale veiligheid voor docenten en leidinggevendenden, van begeleiding bij herstelgesprekken en van individuele, team- en organisatiecoaching.

Om studenten en medewerkers die worden beschuldigd van ongewenst gedrag te begeleiden, is in 2025 een Begeleidingsfunctionaris Beschuldigde gestart. Deze functionaris biedt naast emotionele opvang ook hulp bij vervolgstappen, begeleiding tijdens een formeel klachtenproces of onderzoek en nazorg.

In 2025 deed het Coördinatieteam Sociale Veiligheid onderzoek naar de aanpak van complexe incidenten van zorgwekkend gedrag binnen en buiten onze hogeschool. Hierop is besloten om te starten met de ontwikkeling van een expertiseteam Zorgwekkend Gedrag.

In 2025 hebben we het signaleringsprotocol suicide voor docenten vastgesteld. Dit protocol biedt medewerkers concreet handelingsperspectief bij het herkennen en opvolgen van signalen van suïcidaal gedrag.

Risico- management

Vanuit onze missie en visie ontwikkelen we ons verder als kennisinstelling. We hebben onze strategie, ambities en beloften vastgelegd in het instellingsplan. Bij het realiseren van de ambities maken we keuzes en ervaren we onzekerheden. Deze onzekerheden kunnen effect hebben op het realiseren van onze ambities. De effecten kunnen positief zijn (kansen) of negatief (bedreigingen). Gesprekken over de onzekerheden geven ons zicht op de onderwerpen die extra aandacht en tijd vragen. Deze manier van werken noemen we risicogericht werken.

Risicogericht werken zien we als een continu proces. Daarbij proberen we proactief om de ontwikkelingen te bespreken en de onzekerheden met negatief effect (risico's) te identificeren, prioriteren, analyseren en beheersen. Dit proces vindt plaats binnen verschillende disciplines, zoals onderwijs- en onderzoekskwaliteit en veiligheid, en op verschillende organisatieniveaus.

In dit hoofdstuk Risicomanagement lichten wij de uitgangspunten en de ontwikkeling van risicogericht werken toe en bespreken we onze risicobereidheid. Ook gaan we in op de ontwikkelingen en risico's die van ons extra aandacht en inspanningen vragen om de kans verder te verkleinen en/of de gevolgen zoveel mogelijk te beperken. De mogelijke financiële effecten staan verwerkt in de continuïteitsparagraaf.

Uitgangspunten risicogericht werken

- Het Bestuurs- en Beheersreglement HvA 2018 en Bestuursmodel HvA oktober 2025 zijn leidend.
- We hanteren de principes van het Three Lines Model bij de interne beheersing (zie ook interne beheersing en toezicht in hoofdstuk Bestuur en Governance).
- De leidinggevenden zijn als eerste verantwoordelijk voor risicogericht werken, ook binnen programma's en projecten. Maar medewerkers hebben de verantwoordelijkheid om hieraan mee te werken.
- Risicogericht werken gebeurt op verschillende lagen binnen de instelling en de focus ervan kan verschillen: strategisch, tactisch of operationeel.
- De HvA-Staf en -staven bij de verschillende eenheden hebben (naast een lijnverantwoordelijkheid voor de eigen activiteiten) een adviserende en ondersteunende rol bij risicogericht werken.
- We borgen het continue proces van risicogericht werken zoveel mogelijk in de reguliere processen en in de planning- en controlcyclus.
- Het College van Bestuur (CvB) stelt de risicobereidheid en de belangrijkste HvA-brede risico's vast bij de jaarbegroting en het jaarverslag.

- De faculteiten, diensten en HvA-Staf vermelden in de integrale managementrapportage (IMR) de belangrijkste risico's en de beheersing daarvan.
- Het HvA-ricisomanagementbeleid.

Aanvullend kennen we inrichtingsprincipes voor het omgaan met crisissituaties.

Toprisico's

In het najaar van 2025 hebben we de top risico's besproken en geactualiseerd. De top-5-risico's hebben wij verwerkt in de begroting 2026 en nemen wij mee in dit jaarverslag over 2025. Bij de evaluatie kwamen ook de verbeterpunten aan de orde. We spraken acties af om de dialoog over de risico's in de organisatie sterker te maken. Bij voorbeeld door die dialoog op te nemen in de overlegcyclus met decanen, directeuren bedrijfsvoering en directeuren van staven en diensten. Daarnaast versterken we in 2026 het risicogericht werken op thema's als integrale veiligheid (onder meer door een bedrijfscontinuïteitsplan en met risicoanalyses over informatiebeveiliging, privacy en kennisveiligheid) en frauderisicobeheersing (periodieke risicoanalyse en bespreking).

Realiseren ambities, benutten kansen, risicobereidheid

Risicobereidheid geeft aan in welke mate we risico's willen aangaan of accepteren. Of anders gezegd: welke afwijking van onze ambities we accepteren. Gezien onze maatschappelijke functie zijn we terughoudend met het accepteren van risico's.

Vanuit ondernemerschap starten wij – al dan niet samen met onze strategische partners – nieuwe initiatieven om de kansen die we zien te benutten. Hierbij zijn we meer bereid om risico's aan te gaan. Het gaat bijvoorbeeld om initiatieven op het gebied van Leven Lang Ontwikkelen (LLO), innovatie en valorisatie. De uitvoering van deze activiteiten valt binnen de kaders van de beleidsregel Investeren met publieke middelen in private activiteiten.

Voor het beschrijven van onze risicobereidheid sluiten we aan bij de indeling van de handreiking Risicomanagement van de Vereniging Hogescholen: Onderwijs en onderzoek, Bedrijfsvoering, Personeel en organisatie, Compliance en Omgeving. We hanteren hierbij vier niveaus. Laag, midden, hoog en zeer hoog.

Risicobereidheid

Thema	Bereidheid	Toelichting
Onderwijs en onderzoek	Laag tot midden	Als kennisinstelling zoeken we naar een evenwicht tussen onze maatschappelijke functie op het gebied van onderwijs en onderzoek (niveau risicobereidheid is laag) en onze strategische ambities op het gebied van Leven Lang Ontwikkelen (LLO), innovatie en valorisatie (niveau risicobereidheid is midden).
Bedrijfsvoering	Laag	Ons niveau van risicobereidheid is laag als het gaat om vermijdbare risico's die een bedreiging kunnen zijn voor de continuïteit van onze onderwijs-, onderzoeks- en bedrijfsvoeringprocessen.
Personeel & organisatie	Laag	Ons niveau van risicobereidheid is laag als het gaat om vermijdbare risico's die een bedreiging kunnen zijn voor de kwaliteit en continuïteit van onze onderwijs-, onderzoeks- en bedrijfsvoeringprocessen.
Compliance	Laag	We vinden het vanzelfsprekend om te voldoen aan de wet- en regelgeving die op onze instelling van toepassing zijn. De risicobereidheid is dan ook laag.
Omgeving	Laag tot midden	Om de maatschappelijke functie goed te blijven uitvoeren, is onze risicobereidheid laag tot midden als het gaat om onzekerheden in de omgeving buiten de instelling die het verwezenlijken van onze strategische ambities beïnvloeden.

Belangrijke ontwikkelingen

In 2025 bespraken wij de ontwikkelingen die in meer of mindere mate gevolgen kunnen hebben voor de HvA. We ervaren een toenemende onzekerheid en onvoorspelbaarheid. Dat komt door de snelle veranderingen in de wereld en de complexe vraagstukken die daarmee gepaard gaan.

Politiek

- geopolitieke ontwikkelingen (zoals polarisatie tussen EU en VS);
- onduidelijkheid over mogelijke bezuinigingen dan wel extra investeringen door het kabinet;
- impact van de Wet internationalisering in balans.

Economisch

- dalende studentaantallen zowel landelijk als bij de HvA;
- dalende inkomsten maken keuzes en bezuinigingen nodig;
- arbeidsmarkttransitie: groot en groeiend tekort aan gekwalificeerd personeel;

- versterking defensie, nationaal en internationaal, biedt zowel kansen als uitdagingen.

Sociaal

- polarisatie in de maatschappij, die onder meer leidt tot sociale verdeeldheid, radicalisering en afnemende tolerantie;
- groeiende (hulp)vraag van studenten op het gebied van welzijn;
- belang van inclusiviteit en diversiteit van medewerkers en studenten;
- binding en betrokkenheid van HvA-medewerkers en -studenten.

Technologisch

- groeiende aandacht voor digitale vaardigheden in de samenleving en binnen de organisatie;
- kansen door innovatie op het gebied van duurzame energie (wind, zon, water en kernenergie);
- groeiende invloed van big tech leidt tot onzekerheden over autonomie, die nog groter worden door geopolitieke ontwikkelingen;

- digitalisering en AI bieden kansen om processen efficiënter en goedkoper te maken.

Ecologisch

- klimaatverandering zorgt voor extremer weer, migratiestromen, gezondheidsuitdagingen en potentiële conflicten;
- focus op duurzaamheid bij onderwijs, onderzoek en bedrijfsvoering.

Juridisch

- ontwikkeling wet- en regelgeving op gebied van bijvoorbeeld duurzaamheidsverantwoording, sociale veiligheid, informatieveiligheid, kennisveiligheid en AI;
- ontwikkeling sectorafspraken.

Veranderopgave

De ontwikkelingen met de bijbehorende kansen en risico's vragen van ons om eerlijk en realistisch te zijn. We moeten ons voorbereiden op veranderingen die de hogeschool toekomstbestendig houden. Daarvoor zijn veerkracht en een sterke uitvoeringskracht nodig. Het gaat hierbij om aspecten als cultuur, leiderschap en sturing binnen de organisatie.

In 2025 benoemden wij de leidende thema's die de komende jaren onze aandacht vragen:

- 1 **Verbetering onderwijsorganisatie.**
- 2 **Ketenoptimalisatie met de student en zijn reis als uitgangspunt**, werken we aan gezamenlijke sturingsprincipes en -inrichting op basis van ketenprocessen. We prioriteren projecten binnen de kaders van betaalbaarheid, organiseerbaarheid en wet- en regelgeving. En het verminderen van het ondersteunend en beheerspersoneel door ketenoptimalisatie. Om de continuïteit en kwaliteit van onderwijs en onderzoek duurzaam te borgen, zetten we in op een evenwichtiger en duurzamer verhouding tussen onderwijzend personeel (OP) en ondersteunend en beheerspersoneel (OBP), met versterking van de inzet op de kerntaken. De realisatie van de beoogde besparingen via ketenoptimalisatie kent risico's. De effecten zijn mede afhankelijk van de mate waarin processen daadwerkelijk integraal worden heringericht en de organisatie in staat is om over afdelings- en domeingrenzen heen te sturen. Onvoldoende samenhang, beperkte implementatiekracht of vertraging in besluitvorming kunnen ertoe leiden dat de verwachte efficiëntieverbeteringen later of slechts gedeeltelijk worden gerealiseerd. Daarnaast vraagt ketenoptimalisatie om investeringen in

verandering, capaciteit en sturing, terwijl de opbrengsten zich vaak pas op middellange termijn manifesteren. Om deze risico's te beheersen wordt gestuurd op heldere prioritering, fasering van maatregelen en continue monitoring van voortgang en effecten.

3 **Invoeren van portfoliomanagement voor onderwijs en praktijkgericht onderzoek.**

De portfolio-ontwikkeling van onderwijs en praktijkgericht onderzoek vraagt om een strategische sturing met vooraf opgestelde criteria.

4 **Prioriteren in de strategische dossiers.** We maken keuzes in de initiatieven, projecten en programma's die we aanvullend op de huidige lijnorganisatie hebben opgezet.

Top-5-risico's

In deze paragraaf lichten we de top-5-risico's toe. Ze hebben de komende jaren extra aandacht en inspanningen nodig, om de kans op het optreden van de risicovolle gebeurtenis en de eventuele gevolgen zo klein mogelijk te maken.

De risico's hebben grote invloed op het realiseren van onze ambities en/of de continuïteit van onderwijs en onderzoek:

- 1 dalende studentaantallen;
- 2 druk op de vitaliteit en de betrokkenheid van medewerkers;
- 3 toenemende financiële uitdaging;
- 4 (disruptieve) technologische en geopolitieke ontwikkelingen;
- 5 continu veranderend dreigingsbeeld.

Het risico wordt toegelicht volgens het stramien: een risico kent een oorzaak (als gevolg van), een gebeurtenis (bestaat de kans dat) en een gevolg (met als gevolg). Afsluitend lichten we de beheersmaatregelen toe.

Risico 1 Dalende studentaantallen

Oorzaken

- internationale en geopolitieke ontwikkelingen;
- demografische ontwikkelingen
- Tekort aan huisvesting in Amsterdam voor studenten;
- middelbare scholieren maken andere keuzes
- Lage instroom vanuit mbo in vergelijking met de landelijke trend (30 procent bij onze hogeschool versus bijna 35 procent gemiddeld landelijk);
- meer studenten schrijven zich na het eerste jaar uit;
- we profileren ons niet goed bij potentiële studenten;
- we scoren slecht op de ranglijst voor hogescholen.

Door een combinatie van bovenstaande oorzaken hebben we te maken met een daling van het aantal studenten. Deze daling was de afgelopen jaren zichtbaar en we verwachten dat dat de komende jaren zo blijft.

Gevolgen

De daling van studentaantallen zorgt voor een grotere uitdaging om ons aan te passen op het gebied van personeel en bedrijfsvoering. Dit kan leiden tot druk op het realiseren van de ambities en het waarborgen van de kwaliteit van onderwijs en onderzoek. Het vraagt ons ook om extra te investeren in het aantrekken en vasthouden van studenten.

Maatregelen

- portfoliomanagement invoeren voor onderwijs en praktijkgericht onderzoek (leidend thema);
- de communicatieketen en de strategische communicatie verbeteren (onze meerwaarde meer zichtbaar maken);
- betere studentbegeleiding en -advies richting andere HvA-opleidingen bij uitval of ernstige studievertraging;
- Betere informatievoorziening en begeleiding voor aankomende studenten via projecten (bijvoorbeeld Tune-In en Taskforce Marketing);
- aandacht voor studenttevredenheid en verbeteracties bij opleidingen;
- bijdragen aan welzijn, aansluiting en betrokkenheid van studenten, deels door kwaliteitsmiddelen in te zetten;
- instroom, uitval, studievertraging en herinschrijving studenten periodiek analyseren en verbeteracties benoemen en uitvoeren.

Risico 2 Druk op vitaliteit en betrokkenheid medewerkers

Oorzaken

- Door dalende studentenaantallen en afnemende financiële middelen staat de personele bezetting (inclusief de flexibele schil) onder druk.
- Tegelijkertijd zorgen ontwikkelingen en de noodzaak tot meer wendbaarheid en veerkracht ervoor dat we andere bekwaamheden en expertises verwachten van medewerkers.
- Daarnaast zijn (hoog)gekwalificeerde medewerkers schaars en is er concurrentie op de arbeidsmarkt. Dat maakt het moeilijker om talentvolle medewerkers aan te trekken en te behouden.

Gevolgen

Door een combinatie van bovenstaande oorzaken kan er een hogere werkdruk en een verstoorde werkbilans ontstaan, waardoor medewerkers zich minder vitaal en betrokken voelen. Dit vergroot mogelijk de uitval en uitstroom van medewerkers en kan leiden tot minder motivatie, werkplezier en binding. De kwaliteit van onderwijs, onderzoek en ondersteuning kan daarmee onder druk komen te staan. Daarnaast kan het afbreuk doen aan onze positie als aantrekkelijke werkgever.

Maatregelen

- investeren in duurzame inzetbaarheid en vitaliteit van medewerkers, met aandacht voor werkbilans en werkbeleving via monitoring en gerichte acties;
- versterken van leiderschap en professionele ontwikkeling van medewerkers via trajecten van de HvA-Academie en het Center for Teaching and Learning;
- strategische personeelsontwikkeling, gericht op interne mobiliteit, talenten benutten en professionele loopbaanontwikkeling van medewerkers;
- een flexibele schil aanhouden om tijdelijke schommelingen in werkaanbod op te vangen;
- waarderende gesprekken voeren, en medewerkers vroeg betrekken bij ambities, doelstellingen en organisatieontwikkelingen;
- recruitmentexpertise benutten en employer branding versterken om divers en inclusief te werven en medewerkers een warm welkom te bieden;
- methodieken ontwikkelen om de werkdruk te verminderen en het werkplezier te vergroten, onder meer in samenwerking met het lectoraat Samenwerkende Professionals;
- keuzes maken in activiteiten of projecten die we niet meer gaan doen.

Risico 3 Toenemende financiële uitdaging

Door een combinatie van dalende opbrengsten en stijgende kosten ontstaat een toenemende financiële uitdaging.

Oorzaken dalende opbrengsten

- daling marktaandeel (onze studentaantallen dalen sneller dan landelijk);
- daling macrobudget rijksbijdrage als gevolg van rijksbeleid, in combinatie met toenemende uitgaven bij andere ministeries (zoals Defensie) waardoor de begroting van het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW) onder druk staat.

Oorzaken stijgende kosten

- nieuwe wensen voor en nieuwe eisen aan ondersteuning van onderwijs en onderzoek;
- inflatie, door onder meer internationale en geopolitieke ontwikkelingen, cao-ontwikkeling en de krappe arbeidsmarkt;
- toenemende regeldruk, onder meer op het gebied van veiligheid, compliance en weerbaarheid.

Gevolgen

De financiële uitdaging belemmert ons om onze maatschappelijke opdracht volledig te vervullen. Door de stijgende kosten zijn keuzes nodig die de kwaliteit van onderwijs, onderzoek en bedrijfsvoering negatief kunnen beïnvloeden. Dit kan leiden tot een verminderde concurrentiepositie en minder vertrouwen van externe partners en stakeholders.

Maatregelen

Gericht op opbrengsten:

- kansen benutten en het verdienvermogen vergroten, met onder meer Leven Lang Ontwikkelen (LLO), Europese fondsen en samenwerking met externe partners;
- een studentenprognose-tool gebruiken die de effecten van instroom, uitval en doorstroom van studenten in kaart brengt;
- Inzetten op studentbegeleiding op maat om uitval te voorkomen;
- een financieel beleid en model hanteren, met bijbehorende planning-en-controlcyclus, en een continuïteitsparagraaf met de vertaling van de beschikbare inzichten naar de meerjarige ontwikkeling.

Gericht op kosten:

- (project)activiteiten prioriteren en/of temporiseren;
- ketenoptimalisatie gericht op het verminderen van ondersteunend en beheerspersoneel ten opzichte van onderwijzend personeel;

- verminderen van personeelskosten door onder andere het bevorderen van interne mobiliteit en lagere inschaling.
- meer uniform en procesmatig werken stimuleren en faciliteren (onder meer door een Enterprise Architectuur & Processenregister) te gebruiken.

Risico 4 (Disruptieve) technologische en geopolitieke ontwikkelingen

Oorzaken

- De technologische ontwikkelingen gaan snel, waardoor wet- en regelgeving, beleid en implementatie vaak achterlopen.
- Geopolitieke ontwikkelingen kunnen de dreiging van disruptieve technologische ontwikkelingen op ons onderwijs, onderzoek en bedrijfsvoering versterken.
- We hebben niet op tijd zicht en grip op de technologische ontwikkelingen, de impact daarvan op onderwijs, onderzoek en bedrijfsvoering, en op bestaande en aanstaande wet- en regelgeving.

Gevolgen

De snelle opkomst van technologieën, zoals generatieve AI (bijvoorbeeld ChatGPT en Copilot) en quantum-technologie, brengt zowel kansen als bedreigingen met zich mee. Door een gebrek aan tijdige anticipatie en adequate maatregelen kunnen we als hogeschool achterblijven in het benutten van de voordelen van deze technologieën en kwetsbaarder worden voor incidenten die ons onderwijs en onderzoek ernstig kunnen verstoren. Dit kan leiden tot een slechtere concurrentiepositie en een negatieve impact op onze reputatie. Geopolitieke ontwikkelingen kunnen dit gevaar versterken en maken ons bewust van onze afhankelijkheid van technologie en geopolitieke verhoudingen.

Maatregelen

- De beleidsafdeling Digitale Strategie en Informatie richt zich op het raakvlak tussen enerzijds nationale en internationale ICT-ontwikkelingen en anderzijds onderwijs, onderzoek en bedrijfsvoering en signaleert en adviseert hierover.
- We bespreken de innovatie van de informatievoorziening en de samenhang tussen initiatieven in de domeinboards onderwijs, onderwijslogistiek, onderzoek, bedrijfsvoering en basis IT-diensten. De regiegroep IV stelt jaarlijks de prioriteiten in projecten en budgetten vast. Hierbij is - als onderdeel van lifecycle-management - aandacht voor het uitfasen van oude technologie.

- We passen Enterprise Architectuur en Procesmanagement toe (en leggen dit vast in een register) om complexiteit te voorkomen, te beheersen en/of te verminderen.
- We voeren het AI-versnellingsplan onderwijs, onderzoek en bedrijfsvoering uit.
- We onderzoeken hoe we onze digitale soevereiniteit en autonomie kunnen vergroten, zowel in nationaal als in internationaal verband.

Risico 5

Continu veranderend dreigingsbeeld

Oorzaken

- aanhoudende cyberaanvallen op kennisinstellingen met dreigingsbeeld dat continu verandert door onder meer internationale en geopolitieke ontwikkelingen;
- toenemend gevaar van spionage en diefstal van kennis;
- onvoldoende bewustzijn onder studenten en medewerkers over informatieveiligheid en cyberdreigingen;
- onvoldoende kennis en capaciteit om systemen te monitoren en incidenten te detecteren en voorkomen;
- meer fysieke en digitale dreigingen van verschillende kanten richting onze medewerkers en studenten, die de sociale veiligheid aantasten.

Gevolgen

Door deze oorzaken kunnen zich ernstige verstoringen in onderwijs, onderzoek en bedrijfsvoering voordoen. Daarnaast kan het verlies van cruciale informatie en reputatieschade het vertrouwen van studenten, medewerkers en samenwerkingspartners ondermijnen. Maatschappelijke ontwikkelingen, toenemende werkdruk en studiedruk hebben invloed op het mentale welzijn en gedrag van onze studenten en medewerkers. Dit kan leiden tot meer incidenten en zorgwekkend gedrag.

Maatregelen

- bewustzijn van cyberdreigingen vergroten (onder meer met campagnes);
- uitvoeren verbeterprogramma's VIBE en privacy, volwassenwording kennisveiligheid;
- voorbereiden op de uitvoering van de Cyberbeveiligingswet en daarmee een stap zetten richting een risicogestuurde organisatie en het versterken van de digitale weerbaarheid;
- crisisoefeningen doen, scholing in crisismanagement;
- risico- en bedrijfscontinuïteitsmanagement verbeteren, met bijvoorbeeld een geactualiseerd bedrijfscontinuïteitsplan, crisisprotocollen en scenariokaarten;

Verslag van de Raad van Toezicht



Het jaar 2025 stond voor de HvA in het teken van zowel belangrijke uitdagingen, zoals de financiële vraagstukken en de dalende studentenaantallen, als positieve ontwikkelingen. De hogeschool behaalde dit jaar de Instellingstoets Kwaliteitszorg (ITK) en zette zich zichtbaar in om medewerkers en studenten actief te betrekken bij de ontwikkelingen binnen de organisatie.

De Raad van Toezicht (RvT) heeft dit jaar toegezien op de manier waarop de hogeschool de balans bewaart tussen noodzakelijke bezuinigingen en de continuïteit van kwalitatief hoogwaardig onderwijs en onderzoek. Daarbij had de raad aandacht voor de keuzes die zijn gemaakt om tot een evenwichtige en meerjarig sluitende begroting te komen. De RvT heeft waardering voor de voortvarendheid waarmee het College van Bestuur (CvB) scenario's heeft ontwikkeld waarbij de doelstellingen uit het instellingsplan Hogeschool in 3D als kompas dienden.

Tijdens de 24-uursessie op 16 en 17 januari 2025 is de raad bijgepraat over de impact van artificial intelligence en stonden we met het CvB stil bij de langetermijnvisie van de instelling, in een onrustige wereld. Het huidige instellingsplan (IP) loopt eind 2026 af. Daarom is er gesproken over de routekaart naar het nieuwe instellingsplan (IP). De RvT heeft daarbij geadviseerd om te kiezen voor een aanpak met realistische scenario's. In deze fase van krimp moeten de menselijke maat en de maatschappelijke opdracht van de hogeschool centraal blijven staan. Daarnaast hebben we tijdens deze bijeenkomst gesproken over het besturingsmodel. Ook voerden we een verdiepend gesprek met elkaar over onze visie op toezicht. Dit mede naar aanleiding van de nieuwe branchecode Goed bestuur en toezicht in het hbo.

De RvT heeft het proces rond de Instellingstoets Kwaliteitszorg gevolgd en twee RvT-leden namen deel aan gesprekken die het panel binnen de HvA heeft gevoerd. Wij hebben onze zorgen geuit over de uitkomsten van de Nationale Studentenenquête (NSE) en de aanpak voor het verhogen van studenttevredenheid is aan ons gepresenteerd. Begin juli is de raad uitvoerig bijgepraat over Leven Lang Ontwikkelen (LLO) binnen de HvA. Wij ondersteunen de ambitie om een flexibel aanbod te creëren dat aansluit op de behoeften van de arbeidsmarkt. We blijven met het CvB in gesprek over de vraag hoe een effectieve LLO-strategie die ook voor het reguliere onderwijs positieve effecten heeft, eruitziet.

De RvT is op de hoogte gehouden van de ontwikkelingen op het gebied van huisvesting en vastgoed. Op 18 juli 2024 keurde de RvT de renovatie en nieuwbouw van de

gezondheids-campus goed. Vanwege aanpassingen in het ontwerp bleek een verruiming van het budget noodzakelijk. Wij hebben akkoord gegeven voor deze budgetverruiming. In 2026 krijgt de RvT het definitieve ontwerp ter goedkeuring voorgelegd. Ook zijn we op de hoogte gehouden over de gevelproblematiek bij twee gebouwen: het Wibauthuis en het Jacoba Mulderhuis.

De raad is meegenomen in de doorontwikkeling van de cyberweerbaarheid in het kader van de NIS2-wetgeving. NIS2 staat voor Network and Information Systems Directive 2. Dat is een Europese richtlijn die de cyberbeveiliging in de EU versterkt. Ook bespraken we de samenwerking met kennisinstellingen in conflictgebieden. De raad is bijgepraat over het afwegingsinstrument dat de HvA hiervoor heeft ontwikkeld. Gedurende het jaar zijn we verder regelmatig bijgepraat over de stappen richting een nieuw instellingsplan. Onze Visie op Toezicht is geactualiseerd en tekstueel in lijn gebracht met de HvA-visie op Diversiteit, Gelijkwaardigheid en Inclusie.

In de samenstelling van het CvB en de RvT vonden dit jaar een aantal mutaties plaats. Op 1 januari is Gala Veldhoen herbenoemd tot voorzitter RvT voor een periode van vier jaar. Op 1 maart verwelkomden wij Henk Geveke als nieuw lid van het CvB, waarmee een einde kwam aan de interimperiode van Tijs Breukink. De RvT nam afscheid van Valerie Frissen en Ron de Mos vanwege hun aflopende termijnen. Hun rollen zijn per 1 september overgenomen door Manon Kluijtmans (lid van de commissie Onderwijs en onderzoek) en Jaco van Goudswaard (lid van de Auditcommissie). Geleyn Meijer heeft per 31 december 2025 afscheid genomen als vicevoorzitter van het CvB. Nynke van Dijk is per 1 maart 2026 gestart als CvB-lid.

Jaarverslag en Jaarrekening 2025

De accountant heeft de jaarrekening en het jaarverslag gecontroleerd en een goedkeurende controleverklaring afgegeven. De Auditcommissie heeft de financiële rapportages beoordeeld en besproken in het bijzijn van de accountant en positief geadviseerd aan de RvT. Wij hebben het jaarverslag 2025 en de jaarrekening 2025 besproken en goedgekeurd met kennisneming van de continuïteitsparagraaf en de goedkeurende controleverklaring van de accountant. Er zijn geen bijzonderheden geconstateerd met betrekking tot de Wet normering topinkomens inzake topfunctionarissen.

Verslag commissies

Auditcommissie

De auditcommissie heeft in 2025 vijfmaal vergaderd, in het bijzijn van lid CvB of vicevoorzitter CvB (met portefeuille financiën), de directeur Financiën, Planning en Control, hoofd Audit, de externe accountant en adviseurs van de HvA-Staf op uitnodiging. Gedurende het jaar heeft de commissie relevante financiële rapportages besproken, waaronder de maandelijke flashrapportages, kwartaalverslagen, de Kaderbrief en de begroting. Daarnaast bleven integrale veiligheid en de voortgang van het auditjaarplan vaste onderdelen op de agenda.

Het jaar 2025 stond in het teken van aanzienlijke financiële uitdagingen en noodzakelijke veranderingen. De begroting voor 2026 kent een tekort. De risicovoorziening van 2 procent is specifiek bestemd voor het opvangen van reorganisatiekosten en andere structurele aanpassingen die nodig zijn. Ondanks deze uitdagingen stelt de auditcommissie vast dat de HvA liquide en financieel gezond blijft.

Omdat bij twee gebouwen gevelplaten loslieten, is aan de commissie gerapporteerd over de veiligheidsmaatregelen en de voortgang van het definitieve herstel. Voor het Wibauthuis is besloten dat de herstelwerkzaamheden begin 2026 starten onder regie van een nieuwe aannemer. De gevelproblemen van het Jacoba Mulderhuis zijn opgelost. Ook is de voortgang van ontwerpfasen voor de renovatie en nieuwbouw van de gezondheids-campus gemonitord. Door aanpassingen in het ontwerp is er een ruimer budget nodig, waarover de auditcommissie een positief advies heeft gegeven.

Wat betreft informatiebeveiliging en digitale volwassenheid zijn in 2025 belangrijke stappen gezet. De commissie is geïnformeerd over de voortgang die nodig is om het volwassenheidsniveau 3 van het SURFaudit Toetsingskader Informatiebeveiliging te behalen op het gebied van cyberveiligheid. In lijn met de aanbevelingen van de externe accountant is er extra aandacht besteed aan de verdere digitalisering van administratieve processen via de SAP-roadmap en de overgang naar de cloud. De commissie heeft de organisatie aangemoedigd om de prognosekwaliteit verder te verbeteren, aangezien nauwkeurige stuurinformatie essentieel is in een periode van financiële krimp en organisatorische veranderingen.

Governance en Mens en Organisatie

De commissie heeft in 2025 vijfmaal vergaderd, in het bijzijn van de voorzitter van de HvA, de directeur Mens en Organisatie, de directeur Bestuurszaken en adviseurs van de HvA-Staf op uitnodiging. Er is stilgestaan bij de voortgang van het programma Koers en Kompas met aandacht voor het thema werkbalans. Dat is besproken aan de hand van het onderzoek Werken aan Werkdruk. Daarnaast gaf de M&O-monitor inzicht in trends op het gebied van ziekteverzuim, professionalisering en personeel-niet-in-dienst.

Deze commissie heeft het jaarverslag sociale veiligheid besproken met de ombudsfunctionaris en de coördinator vertrouwenspersonen. De leden zijn geïnformeerd over de nieuwe Visie op Leiderschap en de ambities rondom Diversiteit, Gelijkwaardigheid en Inclusie, met aandacht voor inclusieve werving en de doorstroom van talent. Zij hebben geoefend met de impact van de nieuwe branchecode Goed bestuur en toezicht in het hbo aan de hand van concrete casuïstiek.

De governance-agenda stond verder in het teken van de herijking van de reglementen, de statuten en het huishoudelijk reglement van de RvT, om deze te actualiseren en in lijn te brengen met de branchecode Goed bestuur en toezicht en de Visie op Toezicht. Naar aanleiding van extern juridisch advies is bovendien begonnen met het professionaliseren van het toezicht op strategische samenwerkingsverbanden. Daarbij worden kaders voor informatievoorziening en aansprakelijkheid geformuleerd. De commissie sprak ook met de voorzitter van het CvB over de organisatorische aanpassingen die nodig zijn om onze hogeschool wendbaar te houden voor de toekomst.

Onderwijs- en Onderzoekcommissie

Deze commissie heeft in 2025 vijfmaal vergaderd, in aanwezigheid van de vicevoorzitter van de HvA, de (interim) directeur Onderwijs en Onderzoek en adviseurs van de HvA-staf op uitnodiging. Gedurende het jaar richtte de commissie zich op het borgen van onderwijskwaliteit, het versterken van de studenttevredenheid en de strategische doorontwikkeling van het onderwijsportfolio.

Een van de onderwerpen dit jaar was de Instellingstoets Kwaliteitszorg (ITK). De commissie besprak in het voorjaar het zelfevaluatie-rapport en was aanwezig bij het panelbezoek. Dat resulteerde in een positief eindrapport en een hernieuwde accreditatie voor de instelling. Bij het opvolgen hiervan lag de nadruk op het

meer inzichtelijk maken van de PDCA-cyclus en het versterken van de interne kwaliteitscultuur via gesprekken op verschillende niveaus van de organisatie.

De resultaten van de Nationale Studenten Enquête vormden een belangrijke aanleiding voor een HvA-brede aanpak om de studenttevredenheid te verhogen. De commissie is uitgebreid geïnformeerd over de maatregelen, die gaan over inhoud en organisatie van het onderwijs en de omgang met studenten. Daarbij is ook een specifieke audit naar de kwaliteit van de verbetercyclus uitgevoerd.

Op het gebied van portfoliomanagement onderwijs en onderzoek wordt een nieuwe datavisualisatietool ontwikkeld. Die geeft inzicht in studiesucces, instroom en de levenscyclus van opleidingen. Dit instrument ondersteunt de ambitie om te sturen op een toekomstgericht portfolio dat aansluit bij de arbeidsmarktbehoefte. Ook spraken we over de audit van het minorenaanbod. De focus lag op het inbedden van minoren in het portfoliomanagement om de financiële houdbaarheid en kwaliteit inzichtelijk te maken. De commissie besprak daarnaast de voortgang van het onderzoeksbeleid, met specifieke aandacht voor kennisveiligheid en de screening van onderzoekers. Er is gesproken over de positionering van Leven Lang Ontwikkelen (LLO). Tot slot nam de commissie kennis van de jaarverslagen op het gebied van onderzoeksintegriteit en ethiek, waarbij we spraken over de ontwikkeling van een landelijk toetsingskader.

Werkwijze en functioneren

Wij hebben als RvT drie rollen binnen de hogeschool. Ten eerste houden we met het oog op de maatschappelijke opdracht toezicht op de uitvoering van het beleid en de bevoegdheden van het CvB. Ten tweede staan we het CvB gevraagd en ongevraagd terzijde met advies (als sparringpartner), en tot slot zijn we werkgever van de leden van het College van Bestuur. Dit doen we volgens de wettelijke kaders, de Branchecode Goed bestuur en toezicht in het hbo, en in overeenstemming met de geldende wet- en regelgeving, de HvA-statuten, het Visie en Toezichtskader Raad van Toezicht HvA en het huishoudelijk reglement Raad van Toezicht HvA. Aan de hand van het Toezichtplan 2025 bewaakten we dat alle relevante onderwerpen aan bod kwamen. We oefenden ons toezicht uit in samenspel en dialoog met het CvB en de centrale medezeggenschapsraad (CMR). De RvT benoemt de accountant en geeft de accountant opdracht om de jaarstukken te controleren.

Wij werken, zoals uit het bovenstaande blijkt, met drie commissies: De Onderwijs- en Onderzoekcommissie, Governance en Mens en Organisatie en Auditcommissie. De commissies houden verdiepend toezicht en bereiden de onderwerpen op hun terrein voor en geven advies aan de plenaire RvT. De raad is als geheel verantwoordelijk voor de besluiten die zij neemt.

We volgen actief de ontwikkelingen binnen de Vereniging van Toezichthouders van Hogescholen en spraken dit jaar uit dat wij willen starten met permanente educatie van onze raad. Daarbij gaan we werken met een opleidingsplan en een minimaal aantal te behalen punten per jaar.

De leden van de RvT zijn actief in zowel het bedrijfsleven als in wetenschappelijke en maatschappelijke sectoren en beschikken daarmee over een breed maatschappelijk netwerk. De leden van de RvT opereren onafhankelijk en vrij. Er was in 2025 geen sprake van belangenverstrengeling of transacties waarbij tegenstrijdige belangen spelen die van materiële betekenis zijn voor de hogeschool, de leden van het CvB en/of onze eigen leden.

Bij de reguliere vergaderingen zijn de leden van het CvB, de secretaris van de RvT, de bestuurssecretaris en de studentassessor aanwezig. Bij de vergaderingen waren doorgaans alle deelnemers aanwezig en eventuele afwezigheid werd geregistreerd. Waar nuttig en nodig lichtten decanen, directeuren of andere medewerkers op verzoek van het CvB onderwerpen toe. Bij de start van het hogeschooljaar hielden we een informele bijeenkomst met het CvB om vooruit te kijken naar het komende jaar en te spreken over externe en interne uitdagingen en successen.

Mogelijke nieuwe nevenfuncties van de leden van de RvT worden op voorhand met elkaar besproken en goedgekeurd. In de vergadering delen we wijzigingen in onze nevenfuncties. Aan de vergaderingen gaat standaard vooroverleg van de RvT vooraf.

We vinden het belangrijk om op de hoogte te zijn van de gang van zaken in de organisatie en benutten meerdere bronnen voor ons werk als toezichthouder. De plenaire vergaderingen organiseren we op locatie bij de faculteiten en diensten, gecombineerd met een inhoudelijke lunchsessie/werkbezoek over actualiteiten en ontwikkelingen bij de faculteit of dienst door de decaan/directeur en collega's en/of studenten. Zo legden we werkbezoeken af bij HBO-Rechten, de nieuwe locatie van de Bibliotheek UvA/HvA bij de Oude Manhuispoort. Ook zijn we tijdens een themasessie bijgepraat over High Impact Publiek Private Samenwerking Circulair & Digitaal.

Daarnaast sluiten we aan tijdens open dagen, lectorale redes en bij de opening van het hogeschooljaar. De RvT-voorzitter en de commissievoorzitters hebben regelmatig contact met de individuele leden van het CvB over onderwerpen die relevant zijn voor hun aandachtsgebied. De voorzitter van de raad heeft daarnaast een maandelijks werkoverleg met de voorzitter van het CvB. Daarnaast heeft de voorzitter van de RvT tweemaal per jaar informeel overleg met de andere leden van het CvB. Deze diverse periodieke contacten geven de mogelijkheid om ontwikkelingen in een vroegtijdig stadium te delen en vergaderingen en besluitvorming voor te bereiden. De voorzitter van de RvT heeft in het kader van de gezamenlijke diensten twee keer per jaar een informeel overleg met de voorzitter van de RvT van de Universiteit van Amsterdam.

Het gezamenlijk overleg met de voorzitters van de auditcommissies van de HvA en de UvA en de CvB-leden HvA en UvA die plaatsnemen in de auditcommissies over de gezamenlijke diensten, vond in 2025 niet plaats. Dat kwam door bestuurlijke wisselingen bij de HvA en de UvA. In 2025 was er twee keer overleg met de centrale medezeggenschapsraad (CMR) in het kader van de Wet op het hoger onderwijs en wetenschappelijk onderzoek. Bij een van deze bijeenkomsten was ook het CvB aanwezig. We hebben onder meer gesproken over de gevolgen van de bezuinigingen voor studenten en medewerkers, de belofte van studentbegeleiding en de invloed van AI op het onderwijs.

We vervullen onze werkgeversrol onder meer door jaargesprekken te voeren met de leden van het CvB. De RvT heeft het functioneren van het CvB beoordeeld en heeft hierbij de input betrokken die de leden van het CvB zelf binnen de hogeschool hebben opgehaald. Na bespreking en beoordeling hebben de leden van het CvB toestemming gekregen voor de verschillende nevenfuncties die ze uitoefenen.

Woord van dank

Wij bedanken het CvB, alle medewerkers en studenten voor hun toewijding en hun bijdrage aan de resultaten van het afgelopen jaar. In een tijd van voortdurende maatschappelijke en financiële veranderingen hebben zij zich met grote betrokkenheid en professionaliteit ingezet. Dat verdient onze waardering en motiveert ons om ons blijvend in te spannen voor de verdere versterking van de kwaliteit van onderwijs en onderzoek, en om waar mogelijk bij te dragen aan verbeteringen; voor nu en met het oog op een toekomstbestendige hogeschool.

Tot slot spreken wij onze grote dank uit aan Valerie Frissen en Ron de Mos enerzijds en Geleyn Meijer anderzijds. Met hun betrokkenheid, inzet en visie hebben zij, ieder vanuit hun eigen rol en verantwoordelijkheid, een belangrijke bijdrage geleverd aan de ontwikkeling van de hogeschool. Wij kijken daar met veel waardering op terug.

Amsterdam, 13 mei 2026

Mr. G.V.M. (Gala) Veldhoen (voorzitter)
Drs. J. (Jaco) van Goudswaard
Prof. dr. M. (Manon) Kluijtmans
Drs. R.N. (Nur) Nurmohamed RA
Dr. H.C. (Henno) Theisens
Drs. Y.E.M. (Yolanda) Verdonk - van Lokven

Mede- zeggen-schap



De centrale medezeggenschapsraad (CMR) behandelde in 2025 diverse dossiers. Een selectie daarvan beschrijven we hieronder.

Speerpunten CMR

De CMR heeft, net als in voorgaande jaren, een aantal speerpunten opgesteld voor het raadsjaar 2024-2025 en 2025-2026. De speerpunten zijn:

- welzijn van studenten en medewerkers (mentaal en fysiek);
- werk- en studiedruk;
- kwaliteit van onderwijs
- sociale veiligheid;
- diversiteit en inclusie;
- versterking van de medezeggenschap (met meer zichtbaarheid van de CMR).

Project 'Versterken medezeggenschap'

De minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap heeft middelen ter beschikking gesteld om de medezeggenschap binnen het hoger onderwijs te versterken. Om het samenspel tussen zeggenschap en medezeggenschap te verbeteren, is een visie op medezeggenschap opgesteld. In het project Versterken medezeggenschap zijn middelen vrijgemaakt voor een hogere facilitering van medezeggenschappers, professionalisering van de medezeggenschap, de ondersteuning van opleidingscommissies en meer zichtbaarheid van de medezeggenschap. De CMR heeft ingestemd met een aanpassing van het Faciliteringsreglement waardoor opleidingscommissieleden meer vergoeding krijgen.

Diversiteit en inclusie

In de voorgelegde instemmings- en adviesaanvragen besteedt de CMR aandacht aan diversiteit en inclusie. Daarnaast heeft de CMR er bewust voor gekozen om ongevraagde adviezen uit te brengen over dit speerpunt, bijvoorbeeld over regels voor verlof rond meeroudergezinnen. Dit laatste punt is ook opgenomen in de cao-hbo 2026.

Financiën en reglementen

De CMR heeft kritisch gekeken naar en constructief meegedacht over de Kaderbrief 2026 en de begroting van de HvA voor 2026. Daarin zijn voor het tweede jaar op rij bezuinigingen aan de orde. De CMR heeft een voorstel gedaan om het Medezeggenschapsreglement aan te passen, zodat het nog beter aansluit op de cao-hbo. Zoals elk jaar heeft de CMR ook het gewijzigde Studentenstatuut behandeld. De werkgroep huisvesting is betrokken bij de nieuwbouwplannen voor een nieuwe gezondheids-campus. Ondanks de bezuinigingen gaat de nieuwbouw daarvan door.

Onderwijs en onderzoek

De CMR heeft uitgebreid advies gegeven over het zelf-evaluatierapport, dat is opgesteld voor het panel van de Instellingstoets Kwaliteitszorg. CMR-leden hebben deelgenomen aan het gesprek met het panel van de Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie ten behoeve van de Instellingstoets Kwaliteitszorg. De CMR heeft zich gebogen over generatieve artificial intelligence (AI) en de gevolgen daarvan voor de kwaliteit van het onderwijs. Bij het voorgelegde instemmingsverzoek over het format van de Onderwijs- en Examenregeling is aandacht voor AI meegenomen.

De studentengeleding heeft een groot aantal ongevraagde adviezen opgesteld die bijdragen aan de kwaliteit van het onderwijs, de binding van studenten en de toegankelijkheid van het onderwijs. Dit treft bijvoorbeeld een digitale studiehulp-keuzetool, de betaalbaarheid van studieboeken en de onboarding van studenten.

Werknemersregelingen

De CMR zet zich in voor goede regelingen voor medewerkers. Daarom was er aandacht voor het beleid rond Instroom-Doorstroom-Uitstroom, leidinggeven aan docententeams, sporten en vitaliteit voor medewerkers, professionele ontwikkeling van medewerkers en werkdruk. De gehele CMR is betrokken bij de eerste verkenning van de verschillende organisatieontwikkelingen binnen de HvA.

Werving lid College van Bestuur

Eind 2025 is Geleyn Meijer vertrokken als lid van het College van Bestuur (CvB). De CMR heeft advies gegeven over het profiel van het nieuwe lid van het CvB. Ook heeft de CMR een student en een medewerker afgevaardigd voor de benoemingsadviescommissie. De nieuwe bestuurder, Nynke van Dijk, decaan van de faculteit Gezondheid, Sport en Bewegen, begon op 1 maart 2026 in haar nieuwe rol.

Studentassessor

Een afvaardiging van de CMR was aanwezig bij de gesprekken met studenten die zich kandidaat stelden voor de functie van studentassessor bij het CvB voor 2025. Daaruit kwam Anil Pandey als beste kandidaat naar voren.

Profielen voor twee leden van de Raad van Toezicht

De CMR heeft advies gegeven over twee profielen voor de leden van de Raad van Toezicht (RvT), namelijk een voorzitter of een lid commissie Onderwijs en onderzoek (waarvoor de CMR een recht van voordracht heeft) en een lid Auditcommissie. De CMR heeft positief geadviseerd over de twee profielen.

Professionalisering

De CMR werkt ook aan de eigen professionalisering. In 2025 volgden we onder meer de training Raadplegen van de achterban, een queer workshop over diversiteit, een bijeenkomst over navigeren door organisatie-ontwikkelingen en een introductie CMR met het spel Verantwoord Gedrag.

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

Leden centrale medezeggenschapsraad per 31 december 2025

- **Twan da Silva** medewerker, voorzitter
- **Nathalie Wesseling-Weijers** medewerker, secretaris
- **Anouk Bijl** medewerker
- **Han Boels** medewerker
- **Darina Huinck** medewerker
- **Kees Post** medewerker
- **Kiek van der Putte** medewerker
- **Anna van der Putten** medewerker
- **Sandy Spil** medewerker
- **Sip Stulp** medewerker
- **Agnes Tay** medewerker
- **Robert Wagenveld** medewerker
- **Luka Dukanovic** student, vicevoorzitter
- **Maryam Amir** student, penningmeester
- **William Clairbois** student
- **Mohammed Laghmani** student
- **Jasper Singh** student
- **Daan Peek** student
- **Zoë Voorthuizen** student
- **Iuri Martins Beltrão** student
- **Tibor Bouwmeester** student
- **Ibrahim Kayal** student
- **Hidde Jules Johannes Draaisma** student
- **Sanne Westland** student

Ambtelijk secretaris **Margit Wewer** ondersteunde de CMR in 2025.

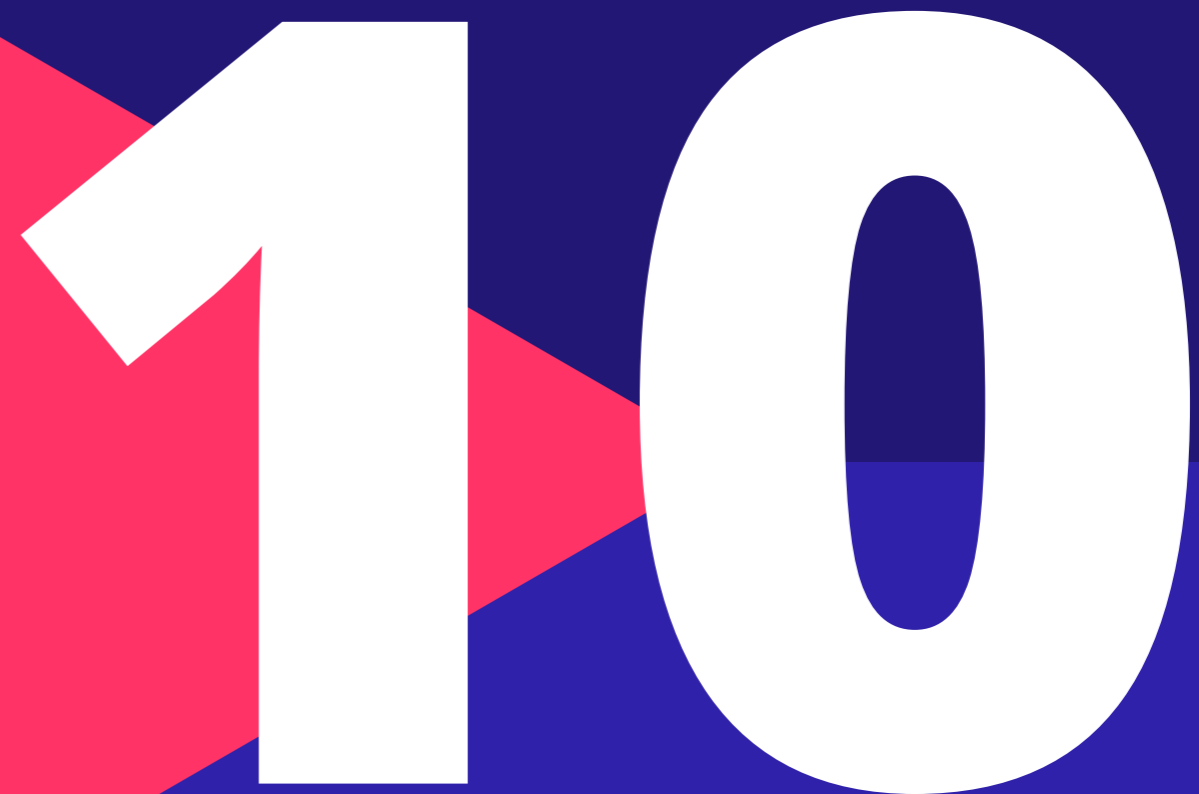
Organisatie Medezeggenschap

We hebben de medezeggenschap georganiseerd op het niveau van de hogeschool, staven en diensten, faculteiten en opleidingen. De Centrale Medezeggenschapsraad (CMR) buigt zich over hogeschoolbrede onderwerpen en is de gesprekspartner van het College van Bestuur (CvB). De CMR overlegt ten minste tweemaal per jaar met de Raad van Toezicht (RvT). Op het niveau van de faculteiten en centrale afdelingen zijn zeven deelraden de gesprekspartners van de faculteits-decanen en de secretaris van de hogeschool. De opleidingscommissies zijn het medezeggenschapsorgaan op opleidingsniveau en voeren het gesprek met de opleidingsmanagers over de kwaliteit van het onderwijs.

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

De bevoegdheden van de medezeggenschap staan in het Medezeggenschapsreglement.

Financiën



Financiële verantwoording 2025 - samenvatting

In 2025 stond onze financiële huishouding in het teken van het versterken van de financiële stabiliteit en het realiseren van structurele besparingen. Het jaarresultaat over 2025 komt uit op een positief saldo van 8,3 miljoen euro tegenover een begroting van - 2,3 miljoen euro. Het resultaat laat het effect zien van de toewijding van iedereen vooruitlopend op benodigde aanpassingen na 2025.

Het positieve resultaat over 2025 wordt voor een belangrijk deel veroorzaakt door terughoudendheid in uitgaven en enkele meevallers. Er is scherp gestuurd op de personeelsformatie: deze is is gedurende 2025 gedaald met 150 fte.

Landelijke ontwikkelingen

Impact regeringsbeleid

In de onderwijsbegroting van het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW) zijn op basis van het regeerprogramma bezuinigingen ingeboekt. Deze zijn geconcretiseerd in het macrobudget voor de komende jaren. Landelijk heeft een omvangrijke lobby van vakbonden van studenten en medewerkers samen met de hogescholen en universiteiten de langstudeerboete voorkomen. De toekomstige ontwikkeling van het aantal internationale studenten kan nog invloed hebben op de jaarlijkse ontwikkeling van het macrobudget. In 2025 ontvingen we geen prijscompensatie wat eveneens een verlagend effect heeft op het macrobudget na 2025.

In het najaar hebben Tweede Kamer verkiezingen plaatsgevonden. Het is nog onduidelijk wat dat betekent voor de middelen voor bijvoorbeeld praktijkgericht onderzoek en de ruimte om internationale studenten te laten studeren.

Bestuursakkoord

Het bestuursakkoord is een nadere uitwerking van de afspraken tot investeringen in het hoger onderwijs die hogescholen en universiteiten in 2022 met de minister van OCW maakten. Het Bestuursakkoord Hoger Onderwijs en Wetenschap gaat gepaard met aanvullende middelen, jaarlijks zo'n 650 miljoen euro voor het hoger onderwijs. Een deel van deze middelen is structureel, een deel is als fonds toegevoegd voor 10 jaar tot en met 2031. Voor het hbo is 50 miljoen euro structureel, 35

miljoen euro tijdelijk toegevoegd voor praktijkgericht onderzoek en 30 miljoen euro structureel toegevoegd voor tekortsectoren. Deze middelen zijn op basis van onze huidige aandelen in de toekenning meerjarig opgenomen. In 2023 zijn in het hbo makro kader de middelen voor sociale veiligheid en inclusie, middelen voor studentenwelzijn, kennisveiligheid en cyberweerbaarheid toegevoegd.

De beleidsdoelen voor praktijkgericht onderzoek, tekortsectoren, sociale veiligheid en inclusie en kansengelijkheid en studentenwelzijn, kennisveiligheid en cyberweerbaarheid zijn uitgewerkt in meerjarige plannen.

Wij zetten zelf ook reguliere middelen in op de doelen van het bestuursakkoord: voor studentenwelzijn, cyberweerbaarheid, sociale en kennisveiligheid en praktijkgericht onderzoek. De ontvangen bestuursakkoordmiddelen zijn aanvullend ingezet op deze doelen. Deels in de vorm van een lumpsum voor praktijkgericht onderzoek en deels in de vorm van interne projectfinanciering op basis van planvorming.

In 2025 hebben we in totaal 14,4 miljoen euro verdeeld voor bestuursakkoordthema's. Dit is als volgt opgebouwd:

Praktijkgericht onderzoek	€ 8,8 miljoen
Tekortsectoren	€ 3,5 miljoen
Sociale veiligheid en inclusie	€ 0,2 miljoen
Kansengelijkheid en studentenwelzijn	€ 1,0 miljoen
Kennisveiligheid	€ 0,1 miljoen
Cyberweerbaarheid	€ 0,9 miljoen
Totaal	€ 14,4 miljoen

Eind 2025 is 0,52 miljoen euro aan incidentele middelen ontvangen. Deze middelen zijn bedoeld om instellingen te helpen bij voorbereidingen op de invoering van de screening kennisveiligheid die toeziet op onderzoeksgebieden met een hoog risico.

De opzet en delen van de verantwoording over het bestuursakkoord zijn terug te vinden op bladzijde 112.

Professional Doctorate

Wij doen mee aan de landelijke pilot Professional Doctorate (PD). Op basis van de landelijke vastgestelde handreiking bekostiging hebben we een raming van de meerjarige kosten gemaakt voor de start van vijftien kandidaten. Op dit moment zijn tien trekingsrechten benut. Voor de PD-pilot (2023-2031) bedragen de verwachte kosten circa 5,1 miljoen euro. De jaarlijkse

kosten lopen op tot circa 1,4 miljoen euro in 2027 en nemen daarna af.

Nationaal Groeifonds

In 2022 tot en met begin 2024 hebben verschillende consortia subsidie ontvangen uit het Nationaal Groeifonds (NGF). Deze programma's beogen bij te dragen aan economische groei op de lange termijn, door onderzoek, innovatie en/of kennisontwikkeling. We zijn in 2025 direct betrokken bij meer dan tien van deze groeifondsprogramma's, zoals in de uitvoering van Quantum Delta, AiNed, GroenvermogenNL, Npuls, LLO-Katalysator en de Biotech Booster.

Kwaliteitsafspraken studievoorschotmiddelen

Nagenoeg alle gealloceerde studievoorschotmiddelen zijn in 2025 besteed. Verantwoording vond plaats op opleidings- en faculteitsniveau. De centrale medezeggenschapsraad (CMR), facultaire deelraden en opleidingscommissies zijn nauw betrokken geweest bij de besteding en de monitoring van de voortgang. Vanaf 2025 zijn deze middelen structureel opgenomen in de onderwijsopslag binnen de rijksbekostiging, vallend onder het bestuursakkoord.

Versterken medezeggenschap

De minister van OCW heeft voor de periode 2022-2025 middelen beschikbaar gesteld om de medezeggenschap te versterken. In 2024 heeft het ministerie van OCW besloten tot een aanvullende financiële bijdrage voor versterking van de medezeggenschap voor de jaren 2024 tot en met 2027. Dit betekent een verhoging van het budget voor dit doel voor de jaren 2024 en 2025 en daarnaast een verlenging van deze financiële bijdrage tot en met 2027. We hebben in totaal 0,3 miljoen euro ontvangen voor het versterken van medezeggenschap in 2025. De middelen die nog niet zijn ingezet nemen we in een bestemmingsreserve op voor besteding in latere jaren. Voor een verdere toelichting zie hoofdstuk 5 Bestuur en Governance.

Ontwikkeling lonen en prijzen

In juni 2024 is een cao afgesloten met een looptijd van 1 juli 2024 tot en met 31 december 2025. Als gevolg zijn de lonen met ingang van 1 juli 2024 verhoogd met 3 procent en met ingang van 1 januari 2025 verhoogd met 4 procent. Daarnaast is voor 2025 een eenmalige uitkering van 485 euro naar rato van dienstverband afgesproken (zie ook hoofdstuk Medewerkers).

In december 2025 is een nieuwe cao afgesloten met een looptijd van 1 januari 2026 tot en met 31 december 2026. Hierin is een eenmalige uitkering per 31 december 2025 afgesproken van 700 euro naar rato van dienstverband, deze lasten vallen in 2025. De loon- en prijsstijgingen zijn gecompenseerd via de rijksbijdrage.

Door inflatie zijn ook andere kosten gestegen. Volgens het Centraal Bureau voor de Statistiek bedroeg de inflatie over 2025 3,3 procent ten opzichte van 2024. De indexatie van de collegegelden over het collegejaar 2024/2025 ten opzichte van 2023/2024 betrof 9,4 procent, de indexering van de collegegeldtarieven voor 2025/2026 ten opzichte van 2024/2025 betrof 2,8 procent.

De collegegeldtarieven worden geïndexeerd op basis van het gemiddelde Consumenten Prijs Index (CPI) van de maanden mei van jaar t-2 tot en met april van jaar t-1. Voor de collegegeldtarieven voor 2025/2026 betreft het dus de maanden mei 2023 tot en met april 2024.

Studentenontwikkeling

We zijn studiejaar 2025/2026 gestart met 42.499 studenten (voorlopig bestand DUO), dit betekent een daling van circa -1.850 studenten (-4 procent) ten opzichte van het voorgaande studiejaar. Hoewel de daling van het aantal ingeschreven studenten past in het landelijke beeld, doet deze daling zich bij onze hogeschool sterker voor.

Onze instroom in 2025/2026 sterker gedaald dan landelijk. Het aantal diploma's dat in studiejaar 2024/2025 is behaald is zowel landelijk als bij onze hogeschool hoger ten opzichte van het voorgaande studiejaar. Na de hoge uitval in de studiejaar 2021/2022 en 2022/2023, deels door studenten die tijdens COVID gestart zijn toen het aantal studenten was gestegen tot bijna 48.000, zien we dat de uitval vanaf studiejaar 2023/2024 weer daalt. De uitval in studiejaar 2024/2025 komt met 7.850 studenten weer richting het niveau van de uitval in de jaren voor de coronapandemie. De effecten van deze ontwikkelingen in de inschrijvingen, instroom, diploma's en uitval zien we terug in de omvang van de collegegeldopbrengsten. De sterkere daling van het aantal studenten bij onze hogeschool ten opzichte van het landelijke gemiddelde vraagt om blijvende aanpassing van de kostenstructuur. Deze is sinds 2024 in gang gezet en vanaf 2025 door het College van bestuur door aanvullende maatregelen en programmatisch opgepakt. De effecten zullen vanaf 2027 zichtbaar worden in de rijksbijdrage, waardoor

tijdige bijsturing noodzakelijk blijft. Een verdere toelichting is opgenomen in de continuïteitsparagraaf.

Inzet op ambities van het Instellingsplan

Met het instellingsplan 2021-2026 Hogeschool in 3D zetten we de volgende stap in onze ontwikkeling. In 2025 hebben medewerkers en studenten gezamenlijk gewerkt aan de implementatie van het instellingsplan, met ruimte voor facultaire- en dienst specifieke prioritering, ondersteund door zeven hogeschoolbrede ambitietafels. De financiering van het instellingsplan komt uit zowel reguliere middelen door de inzet van mensen en middelen binnen de faculteiten, staven en diensten als uit aanvullende collectieve middelen om onze ambities extra aandacht te geven:

Beleidsbudgetten

De financiering van het instellingsplan wordt aangevuld met een innovatiebudget van 3,8 miljoen euro vanuit het beleidsbudget voor specifieke HvA-brede projecten zoals GO HvA, Digital Society School, Persoonlijke Leerpaden, en de compensatie van eigen bijdrage in nationaal groeifondsprojecten bij de faculteiten Techniek en Digitale Media en Creative Industry. Ook zijn middelen ingezet voor het Center for Teaching and Learning en ter versterking van het verdienvermogen. Tot slot is 0,7 miljoen euro van het beleidsbudget ingezet voor de coördinatie van de ambitietafels.

Studentsucces en studentwelzijn

We bevorderen studentenwelzijn en studentsucces via reguliere en specifieke financiële middelen. Naast reguliere middelen hebben we aan een aantal programma's in 2025 specifieke middelen toegekend als extra impuls voor deze thema's. Dit zijn onder andere: Kwaliteitsafspraken (0,9 miljoen euro), en Bestuursakkoord (1 miljoen euro voor kansengelijkheid en studentwelzijn).

Diversiteit en Inclusie

In 2025 was 0,3 miljoen euro beschikbaar voor het continueren van het traineeprogramma diversiteit en inclusie. Hierbij volgen beginnende docenten met een multiculturele achtergrond een traject tot docent en/of onderzoeker. Daarnaast is in 2025 0,4 miljoen euro ingezet op onderwijs, dialoog en kennisontwikkeling en SESI (Student Engagement Social Impact). Een project-

organisatie binnen de HvA gericht op de bevordering van inclusief onderwijs waarin studenten 'in the lead' zijn bij het ontwikkelen en organiseren van programma's gericht op sociale rechtvaardigheid en maatschappelijke betrokkenheid

Duurzaamheid

We geven onze hogeschool een krachtige impuls om te verduurzamen met het strategische programma Go HvA (Green Office). Voor 2025 is 0,3 miljoen euro vanuit het beleidsbudget opgenomen ten behoeve van het strategische programma. Daarnaast zijn middelen voor verduurzaming van vastgoed opgenomen (zie hoofdstuk bedrijfsvoering).

Digitalisering en ICT

De realisatie van nieuwe digitaliserings- en ICT-ontwikkelingen brengen we samen in het informatievoorziening (IV)-portfolio waarvoor 5,2 miljoen euro is gereserveerd in 2025. Het IV-portfolio bundelt de belangrijkste digitaliserings- en ICT-ontwikkelingen binnen één integraal afwegingskader. Investerings in digitalisering ondersteunen de ambities uit het instellingsplan om onderwijs flexibeler, toegankelijker en toekomstgericht te organiseren. In een context van financiële druk is digitalisering tevens een middel om processen te vereenvoudigen en structureel kostenbewust te werken. Naast het reguliere budget is een toekenning gedaan voor het programma plannen en roosteren van 0,5 miljoen euro gefinancierd uit de bestemmingsreserve kwaliteitsmiddelen.

Praktijkgericht onderzoek

De middelen voor het onderzoek zijn toegekend op basis van het strategische beleid onderzoek en het allocatiemodel van onze hogeschool. De middelen zijn bedoeld voor de kenniscentra, de Centres of Expertise (CoE's), het praktijkgerichte onderzoek en de HvA-brede lectoraten. Faculteiten hebben gezamenlijk circa 56,7 miljoen euro ingezet op praktijkgericht onderzoek en CoE's (inclusief tweede en derde geldstroom).

Gezondheidscampus 2025

De plannen voor nieuw- en verbouw van het Tania Leonhuis op de gezondheids-campus zijn in 2025 niet akkoord bevonden door de gemeente Amsterdam door aangescherpte aandacht voor de ecologische inpassing van de plannen. Het aangepaste definitieve ontwerp is gereed en wordt begin 2026 vastgesteld. Voor deze

aanpassingen is extra budget toegekend en de geplande ingebruikname is opgeschoven naar de zomer van 2028. Met onze investering in de gezondheids-campus maken wij een strategische keuze die onze profilering op het thema gezondheid en interdisciplinair samenwerken versterkt.

Tegelijkertijd vraagt deze investering, in een periode van dalende studentenaantallen en financiële taakstellingen, om scherpe prioritering en beheersing van risico's. De vertraging in de realisatie heeft tijdelijk geleid tot lagere kapitaallasten, maar onderstreept het belang van zorgvuldige fasering en financiële planning.

Analyse van het financieel resultaat 2025

Ons jaarresultaat bedraagt 8,3 miljoen euro en wordt voornamelijk veroorzaakt door lagere lasten en in mindere mate door afwijkingen in baten. Het verschil tussen begroting en realisatie over 2025 bedraagt 10,6 miljoen euro positief. De totale baten zijn 1,1 miljoen euro lager en de totale lasten inclusief financiële lasten zijn 11,7 miljoen euro lager.

De lagere baten ten opzichte van de begroting worden vooral veroorzaakt door 4,1 miljoen euro lagere collegegelden als gevolg van een lager aantal studenten dan geraamd. Daartegenover staan hogere rijksbijdragen van 2,4 miljoen euro, met name door compensatie voor loonontwikkeling en lerarenbeurzen.

Daarnaast zijn werk in opdracht van derden en overige baten vrijwel gelijk aan begroting. In de realisatie heeft een verschuiving plaatsgevonden naar de personeelslasten met betrekking tot de samenwerking Universiteit van Amsterdam (kosten voor gemene rekening ad 7,4 miljoen euro), waardoor de toename in project-opbrengsten per saldo niet zichtbaar is. De mutaties van de lasten betreft voornamelijk:

- Personeelslasten: 11,4 miljoen euro lager (inclusief reclassificatie van 7,4 miljoen euro overige baten naar de personeelslasten voor kosten voor gemene rekening met de UvA). De kosten van personeel in dienst zijn 2,5 miljoen euro hoger met name door een eenmalige uitkering op grond van cao-afspraken. Tegelijkertijd is gedurende het jaar scherper gestuurd op formatie, wat heeft geleid tot een daling van gemiddeld circa 150 fte en een gemiddelde formatie die lager uitkwam dan begroot (18 fte). De kosten van externe inhuur zijn 3,2 miljoen euro lager dan begroot door de reclassificatie. Daarnaast zijn overige personeels-

kosten lager uitgevallen, onder meer door hogere uitkeringen op grond van de Wet arbeid en zorg en lagere uitgaven voor deskundigheidsbevordering en overige personele kosten.

- Huisvestingslasten: 4,8 miljoen euro hoger De hogere huisvestingslasten houden verband met deels eenmalige kosten, waaronder noodmaatregelen naar aanleiding van schade aan de gevel van het Wibauthuis en hogere onderhoudskosten.

Door ingezette besparingen zijn de overige lasten 2 miljoen euro lager dan begroot.

Ook is de totale rentelast 2,2 miljoen euro lager dan begroot, voornamelijk als gevolg van vertraging in met name de investeringen in de gezondheids-campus.

Het resultaat komt grotendeels ten gunste van de algemene reserve ter versterking van onze financiële weerbaarheid.

Ontwikkeling ten opzichte van 2024

Ten opzichte van 2024 zijn de totale baten vrijwel gelijk aan 2025 en de totale lasten 5,9 miljoen euro lager. Daarnaast is sprake van 1,2 miljoen euro lagere financiële baten en 0,4 miljoen euro lagere financiële lasten.

De ontwikkeling van de baten wordt met name verklaard door lagere rijksbijdragen (15,2 miljoen euro) als gevolg van referentieramingen, afloop van tijdelijke maatregelen en de beëindiging van de NPO-middelen, gedeeltelijk gecompenseerd door loon- en prijsbijstellingen en hogere studievoorschotmiddelen. Bovendien zijn de collegegelden hoger door indexatie van tarieven en afloop maatregel halvering collegegelden (9,6 miljoen euro) en zijn de baten uit tweede- en derde geldstroom-activiteiten toegenomen (5,8 miljoen euro).

De lagere lasten ten opzichte van 2024 hangen vooral samen met lagere energielasten en een daling van personele lasten per saldo.

Investerings

In 2025 hebben we 8,4 miljoen euro geïnvesteerd, voornamelijk in gebouwen en terreinen, informatie-technologie en inventaris.

Ondanks de structurele daling van inkomsten en de aanzienlijke taakstellingen, blijft onze financiële positie robuust genoeg om aan de bestaande en toekomstige verplichtingen te voldoen. We zijn financieel in staat onze wettelijke taken en strategische ambities te blijven realiseren en blijven actief sturen op een sluitende

begroting en versterking van onze financiële weerbaarheid. In de continuïteitsparagraaf blikken we vooruit en geven we inzicht hoe we werken aan een toekomstbestendige hogeschool met een meerjarig sluitende begroting

Ontwikkelingen financiën, planning en control

Kwaliteit van de basis

Sinds 2021 werken we met Kwaliteit van de basis. Dit is een systematiek waarmee we de basiskwaliteit van ons onderwijs, onderzoek en de bedrijfsvoering in kaart brengen. We meten en signaleren hoe we ervoor staan op verschillende onderdelen. Gelijk aan voorgaande jaren is Kwaliteit van de basis een belangrijk onderdeel in de kwartaalrapportages van de eenheden, waarbij er ruimte is voor analyse en reflectie. Het inzicht dat dit oplevert, gebruiken we om gericht bij te sturen en continu te verbeteren.

Versterken prognosekracht

We zijn continu bezig met het versterken van onze prognosekracht. Hieronder lichten we drie grote ontwikkelingen toe die in 2025 gespeeld hebben en/of opgestart zijn:

- 1 Intensiveren control:** Bij het opstellen van de begroting 2025 werd duidelijk dat we in 2025 voor aanzienlijke uitdagingen staan. Om grip te houden op financiële realisaties is de controlcyclus in 2025 geïntensiveerd resulterend in kortere rapportage-lijnen en snellere bijsturing bij afwijkingen. De maandelijkse prognose-updates en directe gesprekken met eenheden leidden tot eerdere signalering van en in omvang beperktere afwijkingen. De betrouwbaarheid van de jaarprognoses nam hierdoor toe waardoor het College van Bestuur gerichter kon sturen op personeelsformatie, externe inhuur en investeringen. Dit versterkt de bestuurlijke wendbaarheid in een periode van financiële onzekerheid.
- 2 Scenariotool studentenprognoses:** Voor de begroting 2025 hebben we gebruik gemaakt van de eerder ontwikkelde scenariotool voor studentenprognoses om al voorafgaand aan het begrotingsproces inzicht te krijgen in de mogelijke ontwikkelingen van de (meerjarige) studentaantallen. Deze scenariotool biedt eerder inzicht in mogelijke ontwikkelingen van instroom en studentaantallen en de financiële en organisatorische impact daarvan.

Hierdoor kunnen financiële en personele consequenties tijdig worden doorgerekend in de meerjarenraming. In een context van dalende studentenaantallen vergroot dit instrument de voorspelbaarheid van inkomsten en ondersteunt tijdige besluitvorming over capaciteit, investeringen en kostenbeheersing. De tool draagt daarmee bij aan een realistischer en adaptiever begrotingsproces.

- 3 Pre-awared proces in SAP:** In 2025 is met de invoering van het pre-award proces in SAP een belangrijke stap gezet in de verdere professionalisering van projectcontrol binnen onderzoek en de CoE's. Subsidieaanvragen worden voortaan al in de aanvraagfase financieel geregistreerd en digitaal geaccordeerd conform de budgethouderstabel. Hierdoor ontstaat eerder en vollediger inzicht in de omvang van de subsidieportefeuille, de bijbehorende verplichtingen en de benodigde personele inzet. De invoering van het pre-award proces heeft geleid tot een betere zichtbaarheid van de pijplijn van tweede- en derde geldstroomprojecten. De versterkte projectcontrol vergroot het inzicht in de samenstelling en ontwikkeling van de subsidieportefeuille en ondersteunt een realistische capaciteitsplanning. In een periode waarin externe projectmiddelen een substantieel onderdeel vormen van het onderzoeksvolume, is dit essentieel om groei financieel beheerst en strategisch verantwoord in te zetten en ons duurzaam verdienvermogen te borgen.

Professionalisering van het inkoopproces

SAP Ariba draagt bij aan verdere professionalisering van het inkoopproces. Door digitalisering van bestellingen en factuurverwerking in SAP wordt de rechtmatigheid en transparantie van uitgaven versterkt. Eind 2024 is SAP Ariba live gegaan voor het aanmaken en accorderen van bestellingen, goederenontvangst en factuurverwerking. In 2025 is aandacht besteed aan de nazorg van dit project. De beoogde doelstelling om een hogere adoptiegraad te realiseren is nog niet gehaald. Het aantal orders via Ariba is nog niet gegroeid en ook in het aantal bestellingen zonder Ariba-order is nog geen daling zichtbaar. Hoewel de beoogde adoptiegraad in 2025 nog niet volledig is gerealiseerd, is de basis gelegd voor betere kostenbeheersing, snellere verwerking en betere managementinformatie. Verdere implementatie in 2026 moet leiden tot een meer uniforme werkwijze.

In de tweede helft van 2025 is een project gestart voor het ondersteunen van opdrachten en ontvangst ten behoeve van vastgoed. Ook is eind 2025 het project gestart om de inkoop van PNID (personeel niet in dienst) met SAP Ariba te gaan ondersteunen.

Inhuur externen

In 2025 is, op basis van een procesanalyse, een technisch ontwerp opgesteld om de beheersing van externe inhuur te verbeteren. Doel is te komen tot een gedigitaliseerde en uniforme procesflow met eenmalige vastlegging van gegevens, waardoor de juistheid, volledigheid en tijdigheid van kostenregistratie worden versterkt en beter wordt voldaan aan wettelijke vereisten en interne beheersingskaders. In 2026 worden hiervoor systeemaanpassingen doorgevoerd.

Financieel Beleid

Ons financieel beleid is erop gericht de strategische doelstellingen nu en in de toekomst te realiseren op basis van een gezonde en duurzame financiële huishouding. Continuïteit en weerbaarheid staan daarbij centraal.

De belangrijkste uitgangspunten zijn:

- **Structureel begrotingsevenwicht en solide kengetallen:** we streven naar een structureel sluitende exploitatie, een solvabiliteit II van minimaal 30 procent, voldoende liquiditeit en een positieve meerjarige kasstroom.
- **Actief budgetbeheer en risicobeheersing:** we sturen actief op het evenwicht tussen inkomsten en uitgaven en hanteren een risicoreservering om tegenvallers op te vangen.
- **Eén instelling, gezamenlijke verantwoordelijkheid:** resultaten van faculteiten maken deel uit van het publieke eigen vermogen. Dit versterkt de flexibiliteit om groei en krimp binnen de instelling op te vangen.
- **Transparante allocatie en kostenbewustzijn:** rijksbijdragen worden volgens het interne allocatiemodel verdeeld; collegegelden komen ten goede aan de genererende faculteiten. We maken onderscheid tussen directe en indirecte kosten en hanteren integrale kostprijzen, met een duidelijke scheiding tussen publieke en private geldstromen.
- **Strakke planning & control:** via een integrale planning en controlcyclus en monitoring op KPI's bewaken we de realisatie van plannen en financiële ontwikkeling.
- **Beheersing van investeringen en huisvestingslasten:** investeringen worden centraal gecoördineerd en het eigenaarsdeel van de huisvestingslasten blijft binnen de vastgestelde norm.

Treasurymanagement

Het primaire doel van treasurymanagement is het beheersen van financiële risico's tegen zo laag mogelijke financierings- en beheerskosten en het waarborgen van toegang tot de geld- en kapitaalmarkt te waarborgen. Het beleid is vastgelegd in het Treasury Statuut en wordt uitgevoerd binnen de kaders van de Regeling beleggen, lenen en derivaten OCW 2016. Het treasuryplan 2025 vormde de basis voor de geplande activiteiten in 2025.

We hebben in het verslagjaar een zorgvuldig en behoedzaam treasurybeleid gevoerd. Door vertraging in investeringen bleef de liquiditeitspositie ruim en zijn geen aanvullende financieringen aangetrokken. De renterisico's zijn beheersbaar binnen de kaders van het Treasury Statuut. We maken geen gebruik van derivaten. De reguliere activiteiten zijn in 2025 conform planning uitgevoerd. Er hebben zich gedurende het jaar geen onverwachte ontwikkelingen voorgedaan en zijn er waren geen wijzigingen in de financieringsstructuur, anders dan reguliere aflossingen.

In de financiële bedrijfsvoering wordt ook het aspect duurzaamheid betrokken bij strategische keuzes. Zo is in 2025 bij de selectie van bancaire dienstverleners voor het betalingsverkeer duurzaamheid expliciet meegenomen als belangrijk beoordelingscriterium, naast betrouwbaarheid, veiligheid, functionaliteit en financiële stabiliteit. Afgelopen jaar is de aanbesteding van het betalingsverkeer afgerond en is gestart met de overgang naar de nieuwe dienstverlener ING. Deze transitie wordt in 2026 afgerond en draagt bij aan een toekomstbestendige en efficiënte inrichting van het betalingsverkeer.

Op de volgende pagina staat de tabel met de samenstelling van de leningenportefeuille ultimo 2025.

Leningenportefeuille ultimo 2025 (* € 1 miljoen)

Leningverstrekker	Hoofdsom	2024 Restschuld	2025 realisatie			Rente	Einddatum
			Aflossing	Rente	Restschuld		
Ministerie van Financiën - 1	151,00	80,53	5,03	3,34	75,50	4,10%	31-12-2040
Ministerie van Financiën - 2	39,00	20,80	1,30	0,87	19,50	4,15%	31-12-2040
BNG Bank - A	10,94	10,94	0,00	0,61	10,94	5,605%	1-4-2033
BNG Bank - C	17,60	7,96	0,73	0,37	7,23	4,69%	22-4-2033
	218,54	120,23	7,06	5,21	113,17		

Fiscale verantwoording

We kenmerken ons als maatschappelijk verantwoord en risicomijdend, gericht op een op lange termijn zo optimaal mogelijke benutting van publieke middelen. We werken met een tax control-framework waarin de fiscale controles en het risicobeheer zijn vastgelegd.

Fiscaal beleid

Ons fiscaal beleid is uitgewerkt in een Fiscaal Statuut, dat het College van Bestuur heeft vastgesteld. Het fiscale beleid vormt een belangrijk onderdeel van het algemene beleid en geeft aan wat we binnen onze fiscale visie en fiscale strategie willen bereiken. Het College van Bestuur laat zich in fiscale aangelegenheden adviseren door een Fiscale Commissie.

Fiscale naleving

Wij doen alle vereiste belastingaangiften, en verstrekken volledige, correcte en tijdige informatie aan alle relevante fiscale autoriteiten. Hierbij wordt gebouwd aan een relatie met de Belastingdienst op basis van transparantie, begrip en vertrouwen. Fiscale grensverkenning wordt in dat kader uitdrukkelijk door ons uitgesloten. In 2025 is naleving van de wet Deregulering Beoordeling Arbeidsrelaties (DBA) een specifiek aandachtspunt geweest.

Helderheid

In verband met de wettelijke voorgeschreven publicatieplicht leggen we verantwoording af over de naleving van de thema's van de notitie Helderheid. Deze notitie heeft betrekking op het rechtmatig besteden van de toegekende middelen.

Thema 1 Uitbesteding van (delen van het) bekostigd onderwijs aan een niet door de overheid bekostigde private organisatie, tegen betaling van de geleverde prestatie.

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

Thema 2 is vervallen.

Voor verantwoording naleving beleidsregel investeren met publieke middelen in private activiteiten zie specifieke paragraaf na toelichting Helderheid.

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

Op basis van met goed gevolg afgelegde tentamens in het hoger onderwijs kunnen studenten vrijstelling aanvragen voor studieonderdelen. De examencommissie beoordeelt of het eerder behaalde tentamen qua inhoud, omvang en niveau in voldoende mate overeenstemt met het vrij te stellen studieonderdeel. Sommige verwante mbo-opleidingen sluiten inhoudelijk zodanig aan bij hbo-opleidingen dat een instromende student in aanmerking kan komen voor vrijstellingen voor bepaalde onderdelen van de hbo-opleiding.

Thema 4 Bekostiging van buitenlandse studenten.

In het kader van internationale uitwisselingsprogramma's hebben buitenlandse studenten onderwijs aan de HvA genoten en volgden HvA-studenten een deel van hun opleiding aan een buitenlandse instelling. Uitwisseling geschiedt op basis van het principe van gesloten beurzen. De inkomende studenten worden door ons niet voor bekostiging in aanmerking gebracht. We hebben met 343 instellingen uitwisselingsafspraken.

In 2025 betrof het 656 HvA studenten die in het buitenland aan een instelling onderwijs genoten en 697 internationale studenten die aan de HvA onderwijs genoten in het kader van uitwisselingsafspraken. Thema 5 Collegegeld niet door student zelf betaald We factureren altijd de desbetreffende student en de betaling geschiedt onder verantwoordelijkheid van de student. Dit betekent dat in principe al het collegegeld door de student zelf wordt betaald.

Thema 6 Studenten volgen modules van opleidingen.

Vrijwel alle opleidingen werken met de major-minor-structuur. Een opleiding omvat 240 studiepunten, waarvan 210 studiepunten betrekking hebben op het majordeel, het vaste programma van de opleiding. Het restant van de opleiding wordt ingevuld met een samenhangend onderwijsprogramma, dat wil zeggen een minor, naar keuze. Een minor kan zowel binnen onze hogeschool als bij andere hbo-instellingen of universiteiten worden gevolgd. Via het online platform Kies Op Maat (KOM) kunnen studenten in Nederland hiervan gebruik maken. Ook bestaat de mogelijkheid om een minor te volgen bij een instelling die niet aangesloten is bij Kies Op Maat.

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

Thema 7 De student volgt een andere opleiding dan waarvoor ingeschreven.

Geen verantwoording noodzakelijk, aangezien dit niet van toepassing is.

Thema 8 Bekostiging van maatwerktrajecten.

In beperkte mate is sprake van maatwerktrajecten voor externe organisaties. Hierbij wordt contractueel vastgelegd voor welke output (product of dienst) door de externe organisatie wordt betaald. Voor deze maatwerktrajecten worden integrale tarieven in rekening gebracht aan de externe organisaties, zodat geen sprake is van het gebruik van publieke middelen voor private activiteiten.

Thema 9 Bekostiging van kunstonderwijs.

Geen verantwoording noodzakelijk, aangezien dit niet van toepassing is.

Verantwoording naleving Beleidsregel investeren met publieke middelen in private activiteiten

In 2021 is de Beleidsregel investeren met publieke middelen in private activiteiten ('de Beleidsregel') in werking getreden. In april 2025 is de beleidsregel vernieuwd, met terugwerkende kracht tot 1 januari 2025. We leggen over 2025 verantwoording af conform deze vernieuwde beleidsregel.

De Beleidsregel stelt de volgende voorwaarden aan het gebruik van publieke middelen voor private activiteiten (art. 2.1):

- de private activiteit is in lijn met de wettelijke taak van het bevoegd gezag;
- de private activiteit levert meerwaarde op voor kwaliteit van de uitvoering van de wettelijke taak;
- de investering is proportioneel;
- de private activiteit wordt aangeboden voor ten minste een tarief dat gelijk is aan of groter is dan de integrale kostprijs van die activiteit, dan wel tegen een marktconform tarief;
- een positief resultaat op de private activiteit wordt aan het publieke eigen vermogen toegevoegd ter uitvoering van de wettelijke taak.

Private activiteiten zijn in de Beleidsregel gedefinieerd als 'alle activiteiten die onder verantwoordelijkheid van het bevoegd gezag worden uitgevoerd en die niet tot de wettelijke taak kunnen worden gerekend'.

Voor de verantwoording van onze private activiteiten en van geconsolideerde rechtspersonen over het jaar 2025 volgen we het Kader voor investeren met publieke middelen in private activiteiten (brief van het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW) van 14 oktober 2025).

Private activiteitsoorten gedurende 2025 (bedragen x € 1 miljoen)

Private activiteitsoort	Baten		Geïnvesteerde publieke middelen		Totale kosten		Meerwaarde wettelijke taak
	2025	2024	2025	2024	2025	2024	
1 Contractonderwijs	8,2	6,9	7,8	7,5	7,8	7,5	Het verzorgen van contractonderwijs draagt bij aan de kennisontwikkeling en deskundigheid van zowel deelnemers als docenten en daarmee een betere kwaliteit van de wettelijke taak.
2 Contractonderzoek	1,3	0,7	1,0	0,7	1,0	0,7	Het uitvoeren van contractonderzoek draagt bij aan de kennisontwikkeling van onderzoekers en het levert kennis op ten behoeve van het oplossen van maatschappelijke vraagstukken. Bevindingen vormen weer input voor de ontwikkeling van onderwijscurricula. Dit draagt bij aan een betere kwaliteit van de wettelijke taak.
3 Verhuur van ruimte voor de exploitatie van twee parkeergarages	1,4	1,4	1,4	1,4	1,4	1,4	De beschikbaarheid van parkeergelegenheid is als onderdeel van de ontwikkeling van de Amstelcampus met de gemeente Amsterdam, overeengekomen en levert zowel een voorziening op voor studenten als medewerkers als een financiële bijdrage voor de wettelijke taak.
4 Overige verhuur van (tijdelijke) overcapaciteit	2,9	3,0	2,9	3,0	2,9	3,0	De verhuur van (tijdelijke) overcapaciteit levert een financiële bijdrage voor de wettelijke taak.
5 Detacheringen	2,6	1,7	2,3	1,9	2,3	1,9	Waar mogelijk detacheren we medewerkers bij andere organisaties, met name onderwijsinstellingen, vanuit het oogpunt dat dit positief bijdraagt aan de ontwikkeling, kennis en het netwerk van onze medewerkers.
6 Valorisatie via onze private deelneming HvA Ventures Holding	0	0	0	0	0	0	De activiteiten binnen HvA Ventures Holding worden uitgevoerd met privaat vermogen en zijn organisatorisch en financieel gescheiden van de publieke onderwijs- en onderzoekstaak. De deelnemingen betreffen met name startups van onderzoekers, een regionale ontwikkelingsmaatschappij (Noord-Holland) en de facilitering van tijdelijke inzet van personeel via HvA Jobservice (payroll/detachering, geen uitzendactiviteiten). Deze activiteiten dragen bij aan kennisvalorisatie, ondernemerschap en de aansluiting op de arbeidsmarkt. De opgedane kennis, netwerken en praktijkervaring vloeien terug naar onderwijs en onderzoek en versterken daarmee de kwaliteit en relevantie van de uitvoering van de wettelijke taak.
Totaal	16,4	13,7	15,3	14,5	15,3	14,5	

* Horecavoorzieningen voor studenten en medewerkers, sportfaciliteiten en culturele activiteiten zijn niet in bovenstaande tabel opgenomen, omdat deze activiteiten naar het oordeel van de instelling onderdeel uitmaken van de uitvoering van de wettelijke taak.

Deze toelichting is tot stand gekomen door baten op basis van de financiële administratie als volgt in te delen:

- Baten uit publieke activiteiten;
- Baten uit private activiteiten;
- Overige baten (zowel uit publieke als private activiteiten).

Voor de overige baten is voor alle activiteitsoorten waarvan de baten gedurende 2025 hoger zijn dan 100.000 euro nagegaan of deze publiek of privaat zijn.

Ad 1. Contractonderwijs

Voor deze activiteitsoort zijn in 2025 de gerealiseerde baten in enige mate hoger dan de geïnvesteerde publieke middelen. We hanteren voor de tariefstelling van ons contractonderwijs de systematiek van integrale kostprijzen en streven naar (licht) positieve resultaten. In het geval van verlieslatend contractonderwijs wordt dit tegen het licht gehouden. We lichten hier de volgende activiteiten nader toe.

- De faculteit Onderwijs en Opvoeding (FOO) heeft met onder meer trajecten voor Zij-instroom en Pedagogisch Didactisch Getuigschrift een succesvol jaar achter de rug. FOO heeft groeiambities op het gebied van Leven Lang Ontwikkelen (LLO) om onderwijs als tekortsector verder vooruit te helpen.
- De Make IT Work-cursusactiviteiten zijn gericht op omscholing naar IT met baangarantie en een strategische keuze van de HvA om invulling te geven aan de maatschappelijke behoefte, in het verlengde van onze wettelijke taak. Deze activiteiten faciliteren arbeidsmarkttransities naar de IT-sector, waar sprake is van structurele tekorten en een grote behoefte aan om- en bijscholing. Make IT Work levert daarmee een directe bijdrage aan de duurzame inzetbaarheid van volwassenen en sluit aan bij regionale en nationale arbeidsmarktbehoeften. De resultaten van deze activiteiten zijn verlieslatend geweest, mede als gevolg van wisselende deelnemersaantallen. De businesscase is hierop aangepast. Echter ook in 2025 zijn de geïnvesteerde publieke middelen voor Make IT Work hoger dan de gerealiseerde baten. Ondanks deze financiële uitdaging blijven wij ons inzetten vanuit de maatschappelijke verantwoordelijkheid om via Make IT Work een kwalitatief sterk LLO-portfolio op te bouwen. Het perspectief blijft gericht op kostendekkendheid op middellange termijn, waarbij de proportionaliteit van de inzet van publieke middelen uitgangspunt is en de activiteiten aantoonbaar bijdragen aan de uitvoering van onze wettelijke taak. Het tijdelijke verlies achten wij derhalve proportioneel.
- De Digital Society School (DSS) als onderdeel van onze

faculteit Digitale Media en Creatieve Industrie heeft in 2025 contractonderwijs in de vorm van cursussen aangeboden. In 2025 zijn hier meer publieke middelen geïnvesteed dan aan private baten is gerealiseerd. In 2026 wordt de toekomst en positionering van DSS geëvalueerd en zal worden bekeken of en in welke hoedanigheid we de activiteiten van DSS continueren.

Ad 2. Contractonderzoek

We hebben 24,1 miljoen euro ontvangen aan baten voor contractonderzoek. Daarvan is 1,3 miljoen euro beoordeeld als ontvangen voor private activiteiten.

Ad 3. Verhuur van ruimte voor de exploitatie van twee parkeergarages

Onderdeel van de realisatie van de Amstelcampus was de bouw van twee parkeergarages in overleg met de gemeente Amsterdam en onlosmakelijk verbonden aan de panden van de HvA. We hebben ervoor gekozen om de parkeergarages niet zelf te exploiteren, maar de parkeergarage onder te brengen bij een externe partij. Sinds augustus 2015 zijn beide parkeergarages in gebruik voor commerciële exploitatie, met uitzondering van 60 parkeerplaatsen voor bewonersabonnementen in het Kohnstammhuis, die de uitbater beschikbaar houdt voor de gemeente Amsterdam. Daarnaast voorzien de parkeergarages in parkeergelegenheid voor studenten en medewerkers en dragen zij daarmee bij aan de bereikbaarheid en functionaliteit van de campus.

De overeenkomst met de uitbater loopt tot halverwege 2030, waarna herijking kan plaatsvinden. De opbrengsten uit de exploitatie compenseren niet volledig de afschrijvingslasten en interne rente op de investeringen, conform het interne financiële beleid. Gezien het historische karakter van de afspraken, de samenhang met de gebiedsontwikkeling en de bijdrage aan de campusvoorzieningen, achten wij de inzet van middelen en de inrichting van deze activiteit in lijn met de Beleidsregel.

Ad 4. Overige verhuur van (tijdelijke) overcapaciteit

Deze activiteitsoort kent in 2025 een omvang van 3,2 miljoen euro aan baten. Hiervan heeft 0,5 miljoen euro betrekking op verhuuropbrengsten uit overeenkomsten die ruim vóór de inwerkingtreding van de Beleidsregel zijn afgesloten, in overleg met de gemeente Amsterdam, met als doel het behoud van sociaalmaatschappelijke voorzieningen in de wijk bij de ontwikkeling van de Amstelcampus. Dit betreft onder meer de verhuur van

de sporthal in het Muller-Lulofshuis en ruimte ten behoeve van een jongerencentrum.

De overeenkomst voor de sporthal is aangegaan in 2012 en loopt tot 2032. De overeengekomen en geïndexeerde huurprijzen zijn destijds vastgesteld vanuit dit maatschappelijke oogpunt en compenseren niet volledig de exploitatielasten, hetgeen leidt tot een jaarlijks tekort van circa 0,3 miljoen euro. Afschrijvingslasten en interne rente conform het interne financiële beleid zijn hierbij niet betrokken.

Gezien het historische karakter van de afspraken, het maatschappelijke doel en de beperkte omvang achten wij deze situatie proportioneel. De contracten zijn transparant en worden periodiek geëvalueerd. Er is geen sprake van het structureel inzetten van publieke middelen ter ondersteuning van marktactiviteiten in strijd met de Beleidsregel. Na afloop van de huidige contracten (2032) vindt herijking plaats, waarbij de dan geldende kaders, waaronder de Beleidsregel, worden toegepast

Ad 5. Detacheringen

De hier opgenomen detacheringen betreffen zowel onderwijs (vrijgesteld van btw), detacheringen in het kader van subsidieprojecten als overige detacheringen.

Ad 6. Valorisatie via onze private deelneming HvA Ventures Holding

Naast de private activiteiten binnen de hogeschool worden marktgerichte activiteiten verricht vanuit HvA Ventures Holding BV, waarin de HvA een 100%-belang heeft. De activiteiten binnen HvA Ventures Holding worden uitgevoerd met privaat vermogen en zijn organisatorisch en financieel gescheiden van de publieke onderwijs- en onderzoekstaak.

Onder HvA Ventures Holding BV valt tevens HvA Jobservice BV, een 100% dochtermaatschappij. De diensten van HvA Jobservice BV worden uitsluitend geleverd aan de HvA, waardoor er op groepsniveau geen sprake is van een externe batenstroom. Daarnaast heeft HvA Ventures alleen minderheidsdeelnemingen.

De deelnemingen betreffen met name startups van onderzoekers, studentondernemingen, een regionale ontwikkelingsmaatschappij (Noord-Holland) en de facilitering van tijdelijke inzet van personeel via HvA Jobservice (payroll/detachering, geen uitzend-activiteiten). In 2025 betreft dit onder meer deelnemingen in het Innovatiefonds Noord-Holland BV en

Eddytec BV. De activiteiten van ACE Incubator BV zijn in 2025 beëindigd.

Deze activiteiten dragen bij aan kennisvalorisatie, ondernemerschap en de aansluiting op de arbeidsmarkt. De opgedane kennis, netwerken en praktijkervaring vloeien terug naar onderwijs en onderzoek en versterken daarmee de kwaliteit en relevantie van de uitvoering van de wettelijke taak.

In het kader van de Beleidsregel is geen sprake van inzet van publieke middelen in HvA Ventures Holding BV of haar deelnemingen. De investeringen worden gedaan vanuit privaat vermogen en resultaten blijven binnen dit private vermogen. De financiële relaties tussen de HvA en HvA Ventures Holding BV zijn transparant ingericht en worden periodiek getoetst op rechtmatigheid en doelmatigheid. Daarmee is geen sprake van effect op de omvang van de ingezette publieke middelen.

De inzet van publieke middelen beperkt zich tot de aandeelhoudersrol en het toezicht en is gezien de beperkte omvang niet afzonderlijk gekwantificeerd. Het resultaat van HvA Ventures Holding BV over 2025 is licht positief; voor eventuele toekomstige tekorten is een private bestemmingsreserve beschikbaar.

In 2026 voeren wij een evaluatie uit naar de toekomstige bijdrage van HvA Ventures Holding aan de waardeketen van de HvA, waarbij nadrukkelijk wordt bezien in hoeverre deze activiteiten blijven bijdragen aan de kwaliteit en uitvoering van de wettelijke taak.

Horecavoorzieningen

We stellen ruimte beschikbaar voor cateringvoorzieningen voor circa 43.000 studenten en 4.400 medewerkers. De overeenkomst met de cateraar is in 2017 aangegaan en daarmee voor de publicatie van de Beleidsregel in 2021. De vergoeding ligt 0,6 miljoen euro onder de interne kostprijs. De ontvangen externe baten voor de beschikbaar gestelde ruimten bedragen 0,3 miljoen euro en de geïnvesteerde publieke middelen betreffen 0,9 miljoen euro. Deze keuze is bewust gemaakt om betaalbare voorzieningen te bieden die bijdragen aan het welzijn en de toegankelijkheid van het onderwijs. We beschouwen deze activiteit daarom als onderdeel van de wettelijke taak en nemen deze niet op in de tabel met private activiteiten.

Sportfaciliteiten en culturele activiteiten

In de brief van het ministerie van OCW van 14 oktober 2025 'Kader voor investeren met publieke middelen in

private activiteiten' geeft de minister aan naar aanleiding van een debat hierover in de Tweede Kamer te inventariseren op welke manier de studentensport wordt aangeboden en welke andere voorzieningen aan studenten worden aangeboden met de inzet van publieke middelen. Ook laat hij weten dit ruimer te trekken dan alleen de sportvoorzieningen en voorlopig ook de investering van publieke middelen in cultuurvoorzieningen voor studenten uit te zonderen van de controle door de accountant, in elk geval voor kalenderjaar 2025 en indien van toepassing de jaren daarna totdat de hier voor genoemde inventarisatie gereed is en de besluitvorming hierover is voltooid.

We ondersteunen studentensport en culturele activiteiten via strategische partnerschappen met het Universitair Sportcentrum (USC) gericht op het voor studenten en medewerkers toegankelijk maken van hoogwaardige sportfaciliteiten tegen gereduceerde tarieven en met CREA, gericht op het voor studenten toegankelijk maken van culturele activiteiten, zoals zang, dans en theater, tegen gereduceerde tarieven. Onze bijdragen in 2025 was 1,1 miljoen euro voor USC en 0,4 miljoen euro voor CREA.

Wij zijn, net als voorgaand jaar, van mening dat deze activiteiten passend zijn binnen de uitvoering van onze wettelijke taak en hebben deze activiteit daarom niet in de tabel hierboven meegenomen. Deze activiteiten leveren een bijdrage aan de onderlinge binding, de persoonlijke ontwikkeling en het welzijn van studenten en medewerkers in het algemeen.

Onbekostigde opleidingen

In de beleidsregel van 2021 werd voor de kwalificatie van private activiteiten verwezen naar artikel 7.46 van de Wet op het hoger onderwijs en wetenschappelijk onderzoek (WHW), waarin niet-bekostigd onderwijs verzorgd door een bekostigde instelling in beginsel als private activiteit werd beschouwd. In de vernieuwde beleidsregel van 2025 is deze verwijzing niet langer opgenomen.

Naar aanleiding hiervan hebben we navraag gedaan bij het ministerie van OCW. Daarbij is toegelicht dat de WHW uitgaat van bekostigde instellingen en niet van bekostigde opleidingen. Bekostigde instellingen verzorgen opleidingen waarvoor instemming van het ministerie van OCW is verkregen, zoals associate degree-, bachelor- en masteropleidingen. Deze opleidingen vallen daarmee onder de wettelijke taak van de instelling.

Op basis hiervan beschouwen we ook de opleidingen waartoe instemming is verkregen maar die onbekostigd zijn, als onderdeel van haar wettelijke taak en worden deze opleidingen niet aangemerkt als private activiteit in de zin van de beleidsregel. Een voorbeeld hiervan is de master Structural Engineering.

(Project-)subsidies

We ontvangen jaarlijks subsidies gericht op onderzoek van verschillende subsidieverstrekkers. Deze subsidiegelden van bijvoorbeeld SIA met RAAK-subsidies, ZonMw of NWO worden ingezet op onze wettelijke taak (onderwijs en onderzoek) als aanvulling op de inzet van publieke middelen (eerste geldstroom). Daarnaast ontvingen we in 2025 subsidies vanuit het Nationaal Groeifonds, zoals vanuit de LLO Katalysator, Groenvermogen, Quantum Delta en Opschaling publiek-private samenwerking. Met deze subsidies wordt projectmatig onderzoek verricht, worden regionale samenwerkingen aangegaan, en wordt bijvoorbeeld de vraagarticulatie naar LLO-oplossingen vanuit de tekortsectoren in kaart gebracht. Met deze subsidies verrichten we geen marktgerichte activiteiten. We zetten deze subsidie in voor onze wettelijke taak of activiteiten in het verlengde daarvan en niet voor private activiteiten.

Deelname van het bevoegd gezag in een andere rechtspersoon (zie tevens hoofdstuk 5 Governance):

- HvA Ventures Holding BV
Naast de private activiteiten die we uitvoeren worden er marktgerichte activiteiten verricht vanuit HvA Ventures Holding BV. De hogeschool heeft hierin een 100 procent belang. Voor een nadere toelichting zie tabel private activiteitsoorten.

- Stichting HvanA
In dit kader vermelden we ook de Stichting HvanA, die de informatie- en nieuwsvoorziening verzorgt voor studenten en medewerkers. Binnen deze stichting worden geen private activiteiten ondernomen.

Beschrijving (risico)beleid en beheer

We hebben de Beleidsregel van april 2025 en aanvullend daarop de brief van 14 oktober 2025 opgenomen in interne kader voor financieel beleid en beheer. Binnen de HvA-stafafdelingen Financiën, Planning & Control (FP&C) en Juridische Zaken (JZ) is specifieke expertise aanwezig op het gebied van publiek-private activiteiten. Onderstaande is van toepassing op alle private activiteitsoorten.

Voor voorgenomen private (contract-)activiteiten met een jaarlijkse omvang van meer dan 100.000 euro is voorafgaande goedkeuring van het College van Bestuur vereist. Activiteiten met een lagere omvang worden goedgekeurd door de betreffende decaan of directeur. Bij deze beoordeling wordt onder meer gekeken naar de kostendekkendheid van tarieven en de onderliggende uitgangspunten.

Voor de bepaling van tarieven hanteren we een kostprijscalculatiemodel op basis van integrale kostprijs. De Beleidsregel biedt daarnaast de mogelijkheid om te werken met een marktconform tarief. De HvA blijft in beginsel de integrale kostprijs hanteren; toepassing van een marktconform tarief onder de integrale kostprijs vindt alleen plaats in uitzonderlijke gevallen en onder strikte voorwaarden. Jaarlijks leggen faculteiten en diensten verantwoording af over de naleving van de beleidsregel. Deze verantwoording wordt beoordeeld door FP&C en JZ. Indien nodig worden nadere vragen gesteld of aanvullende maatregelen afgesproken om naleving van wet- en regelgeving te borgen.

Beschrijving juridische en organisatorische inbedding

We hebben de strategische keuze gemaakt de uitvoering van contractonderwijs en -onderzoek en de hiermee samenhangende verantwoordelijkheid aan de desbetreffende faculteit te koppelen. Contractonderwijs en -onderzoek sluiten aan bij de vastgestelde onderwijscurricula, de onderzoekslijnen en onze ambities op het gebied van de duurzaamheid, diversiteit en inclusie en digitalisering.

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

Daar waar marktactiviteiten niet vanuit een aparte juridische entiteit worden verricht, vindt de financiële administratie gescheiden plaats en wordt dit jaarlijks gecontroleerd door de externe accountant.

Voor wat betreft detacheringen heeft in 2025 afstemming plaatsgevonden tussen FP&C, Mens en Organisatie en de fiscale specialisten van het Administratief Centrum gericht op de juiste toepassing van integrale kosten bij detacheringen.

Bij de inzet van publieke middelen voor activiteiten die ook raakvlakken hebben met de markt, kijken we zorgvuldig naar de rechtmatigheid en redelijkheid daarvan. We toetsen altijd of de inzet van middelen in verhouding staat tot het publieke belang dat we willen bereiken. Daarbij zorgen we ervoor dat geen sprake is van oneerlijke concurrentie of een ongeoorloofd

voordeel voor externe partijen. Dit betekent bijvoorbeeld dat we integrale kostprijs of marktconforme tarieven hanteren en dat we erop letten dat publieke middelen niet worden gebruikt om commerciële activiteiten te ondersteunen op een manier die in strijd is met de regels voor staatssteun. Zo waarborgen we dat onze publieke middelen op een verantwoorde en transparante manier worden ingezet.

Continuïteitsparagraaf

Inleiding

De wereld om ons heen verandert. Dat is altijd zo geweest, en we hebben daar onze kracht van gemaakt. Studenten, docenten en partners: continu spelen we in op wat de samenleving nodig heeft. Dat doen we vandaag en dat willen we ook in de toekomst met veel energie blijven doen. We zijn een financieel gezonde en veerkrachtige organisatie met een grote opgave voor de komende jaren. We hebben te maken met minder studenten en minder inkomsten. Dat is onder meer het gevolg van lagere financiering vanuit het Rijk en afloop van tijdelijke middelen. Dat vraagt dat we eerlijk en realistisch zijn en ons voorbereiden op veranderingen die ons toekomstbestendig maken. Niet alles kan blijven zoals het is.

De continuïteitsparagraaf geeft inzicht in hoe wij werken aan een toekomstbestendige hogeschool, met meerjarig een weer structureel sluitende begroting, terwijl we tegelijkertijd blijven investeren in vernieuwing van ons onderwijs, onderzoek en het realiseren van de ambities uit het instellingsplan.

Het jaarresultaat over 2025 komt uit op een positief saldo. Hoewel de begroting een tekort van 2,3 miljoen euro voorzag, is door bewuste keuzes en sturing een resultaat van 8,3 miljoen euro gerealiseerd. In 2025 is verder geanticipeerd op de verwachte afname in inkomsten.

Begroting 2026 en meerjarenraming

Afgelopen zomer hebben we aangegeven dat we een daling in de baten van 50 miljoen euro verwachten voor de periode 2026-2030. De baten in 2026 zijn ten opzichte van gerealiseerde baten 2025 vrijwel gelijk, circa 547 miljoen euro. Zonder verwachte loon- en prijscompensatie in 2026 is de reële daling voor rijksbijdrage en collegegelden circa 11,5 miljoen euro. Voor 2026 tot 2030 verwachten we nu dat onze beschikbare middelen dalen met circa 42 miljoen euro (-/- 8 procent). We krijgen komende jaren te maken met minder studenten

en minder inkomsten. Dat betekent dat we scherpe keuzes moeten maken. Op het gebied van vastgoed, bedrijfsvoering, portfoliomanagement onderwijs en onderzoek zijn veranderingen noodzakelijk. Deze organisatieontwikkeling vraagt om zorgvuldigheid. We kunnen zorgvuldig zijn en de tijd nemen, omdat we financieel gezond zijn en een tekort kunnen opvangen, maar tegelijkertijd moeten we actie ondernemen om wendbaar en weerbaar te blijven in de toekomst, zodat ons aanbod blijft aansluiten bij wat de samenleving van ons vraagt.

We blijven focussen op waar we nu al het verschil maken: goed onderwijs, praktijkgericht onderzoek en samenwerkingen die bijdragen aan een betere metropoolregio Amsterdam en een betere toekomst.

De drie leidende thema's gaan ons helpen: keuzes maken wat betreft het onderwijs en onderzoek, ketenoptimalisatie van de bedrijfsvoering, en een beperkt aantal projecten waaronder het nieuwe instellingsplan en het studentgericht organiseren van onderwijs. We gaan niet voor snelle oplossingen, maar voor een koers die ons op de lange termijn sterker maakt. Deze effecten zijn nog niet meegenomen in de meerjarenraming, omdat ze nog niet voldoende concreet zijn.

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

Voor de kosteninschattingen gaan we uit van een top-down benadering waarbij we ons baseren op historische kostenverhoudingen of onderbouwde afwijkingen daarvan om zo realistische schattingen te maken. Voor 2026 nemen we het begrote resultaat van -/- 6,3 miljoen euro als uitgangspunt. Deze kunnen we opvangen uit gespaarde middelen. Voor 2027 gaan we uit van, in lijn met begroting 2026, een tijdelijk toegestaan negatief resultaat van circa 6 miljoen euro. Dit biedt voldoende ruimte om noodzakelijke kosten van de organisatieontwikkeling (onder andere opvangen tijdelijke kosten van 10.000m2 leegstand vastgoed, boventallige formatie, begeleidingskosten) op te vangen zonder het principe van financieel evenwicht los te laten. Voor de jaren na 2027 gaan we uit van een evenwichtige begroting om een meerjarige stabiele financiële situatie te kunnen waarborgen.

Meerjarig betekent dit dat na 2026 onze kosten moeten dalen met circa 48 miljoen euro (9 procent). We streven meerjarig naar een evenwichtige begroting.

Met het nieuwe kabinet-Jetten en het regeerakkoord is er meer zicht op de meerjarige koers van de onderwijsbegroting. In eerdere plannen was sprake van maatregelen die zouden leiden tot een beperking van de instroom van internationale studenten, met directe gevolgen voor de bekostiging en baten van hogescholen. De in het regeerakkoord opgenomen terugdraaiing van deze maatregelen is in deze meerjarenraming nog niet verwerkt. Indien de instroom van internationale studenten minder wordt beperkt dan eerder voorzien, heeft dit een positief effect op de baten en daarmee op de financiële weerbaarheid van onze hogeschool. Tegelijkertijd blijft het opstellen van meerjarenramingen uitdagend door de aanhoudende onzekerheid en onvoorspelbaarheid. Dit hangt samen met snelle veranderingen en complexe maatschappelijke, politieke, technologische en economische ontwikkelingen.

Financiële continuïteit

Het toezichtkader voor het hoger onderwijs geeft de uitgangspunten voor het toezicht op de financiële continuïteit van instellingen in het hoger onderwijs. Het toezichtkader voor het hoger onderwijs heeft als doel te waarborgen dat instellingen financieel gezond en toekomstbestendig zijn, hun middelen rechtmatig en doelmatig inzetten en beschikken over goed bestuur en intern toezicht, zodat de toegankelijkheid, kwaliteit en continuïteit van onderwijs en onderzoek geborgd blijven. Voor de monitoring van deze uitgangspunten, sluiten wij aan bij de signaleringswaarden van de Inspectie van het Onderwijs voor solvabiliteit II en de bovengrens voor het publiek eigen vermogen.

Onze financiële positie blijft de komende jaren stabiel en gezond, ondanks de uitdagingen door teruglopende studentenaantallen en lagere bekostiging en inclusief bouw van de gezondheidscampus. De belangrijkste kengetallen bevinden zich ruimschoots binnen de wettelijke signaleringsgrenzen van het ministerie van OCW en de Inspectie van het Onderwijs.

De solvabiliteitsratio's liggen in 2025 ruim boven de ondergrens, daarnaast laten ze meerjarig een positieve ontwikkeling zien. Dit betekent dat we in staat zijn om financiële tegenvallers op te vangen en investeringen zelfstandig te financieren.

De current ratio is in 2025 1,1. Dit betekent dat we voldoende liquide middelen hebben om aan kort-

Overzicht financiële kengetallen

	def. 2024	def. 2025	begr. 2026	2027	2028	Meerjarenraming 2029	2030	Signalerings- grens
Solvabiliteit II <i>eigen vermogen + voorzieningen / totale passiva</i>	42%	44%	44%	44%	45%	45%	46%	30%
Solvabiliteit I <i>eigen vermogen / totale passiva</i>	36%	37%	37%	37%	37%	38%	39%	25%
Liquiditeit I (Current Ratio) <i>vlottende activa / kort vreemd vermogen</i>	1,0	1,1	1,0	0,7	0,6	0,6	0,6	0,50
Liquiditeit II (DSC-ratio) <i>netto resultaat voor rente + afschr / rente + aflossing</i>	2,4	2,8	1,6	1,7	2,4	2,6	2,7	1,00
HvA publiek eigen vermogen	161,0	169,2	163,0	157,0	157,0	157,0	157,0	
HvA privaat eigen vermogen	3,9	3,9	3,9	3,9	3,9	3,9	3,9	
Normatief publiek eigen vermogen <i>0,5 *aanschafwaarde gebouwen *1,27 + boekwaarde restant MVA + 0,05 *totale baten</i>	390,5	391,7	405,9	438,1	460,1	465,8	470,4	
Weerstandsvermogen <i>eigen vermogen / totale baten</i>	30%	32%	31%	31%	31%	32%	32%	5%
Rentabiliteit <i>netto resultaat / totale baten</i>	0,6%	1,5%	-1,1%	-1,2%	0,0%	0%	0%	0%
Huisvestingsratio <i>huisv.lst + afschr gebouw & terrein / totale lasten</i>	9%	8%	8%	8%	8%	8%	8%	15%

Opmerking: HvA heeft een R/C-faciliteit van €28,4 miljoen

lopende verplichtingen te voldoen. Meerjarig daalt deze naar 0,6 door investeringen in de gezondheidscampus, maar blijft wel boven de signaleringgrens van 0,5. Daarnaast hebben we de beschikking over een roodstand faciliteit van 28 miljoen euro om in geval van nood betalingen te kunnen voldoen. De liquiditeitspositie blijft stevig, met een kaspositie die nooit onder de 67,5 miljoen euro komt (zie balans).

Het weerstandsvermogen is 32 procent in 2025 en schommelt meerjarig tussen de 31 procent en 32 procent. Dit geeft aan dat we voldoende financiële ruimte hebben om onvoorziene gebeurtenissen op te vangen zonder de continuïteit van het onderwijs of onderzoek in gevaar te brengen.

De rentabiliteit bedraagt 1,5 procent in 2025. In 2026 en 2027 is de rentabiliteit negatief door de verwachte negatieve resultaten in deze jaren die samenhangen met de organisatieontwikkelingen. In de daaropvolgende jaren is de rentabiliteit neutraal (0 procent), dit is in lijn met de begrotingsdoelstelling om structureel evenwichtige jaarresultaten te realiseren. We voorzien geen overschotten of tekorten en handhaven daarmee onze financiële stabiliteit.

Het normatief publiek eigen vermogen voor 2025 bedraagt 391,7 miljoen euro en loopt meerjarig op. Het feitelijk publiek eigen vermogen blijft in alle jaren fors onder de norm (rond 160 miljoen euro). Dit betekent dat we geen overmatige reserves aanhouden en publieke middelen doelmatig inzetten binnen de afgesproken kaders van het ministerie van OCW.

De huisvestingsratio blijft de komende jaren stabiel op 8 procent, ruim onder de bovengrens. Dit geeft aan dat we de uitgaven aan huisvesting in balans houden met de totale lasten.

Ontwikkeling totale baten en meerjarig

De tabel op de volgende pagina maakt de ontwikkeling zichtbaar van de baten. De eerste tabel is conform de opbouw uit de meerjarenraming opgesteld waarin de bedragen van het jaar 2025 op prijspeil 2025 zijn opgenomen en de jaren daarna op prijspeil 2026. Het tweede deel van de tabel laat alle jaren op prijspeil 2025 zien, waardoor daling van de reële baten zichtbaar wordt. De baten bestaan uit de eerste geldstroom rijksbijdragen en collegegelden, de tweede geldstroom subsidieprojecten en in de derde geldstroom contactactiviteiten.

Relatieve ontwikkeling baten HvA meerjarig (*€ 1,0 miljoen)

	def. 2025	begr. 2026	2027	2028	Meerjarenraming 2029	2030
Totaal baten (€ miljoen)	547,0	546,5	521,1	511,9	508,9	504,5
Index baten	100	100	95	94	93	92
LPO 2026		14,2	13,3	13,1	12,9	12,8
Totaal baten prijspeil 2025	547,0	532,3	507,7	498,8	496,0	491,7
Index baten	100	97	93	91	91	90

Het uitgangspunt is een meerjarig evenwichtige exploitatie, waarbij dalende baten actief worden opgevangen door gerichte kostenmaatregelen. De baten nemen de komende jaren af (circa -8% in de periode 2026–2030), wat vraagt om een structurele aanpassing van de kostenbasis.

Om dit te realiseren is een samenhangende aanpak ingezet. Centraal hierin staan de uitwerking van transitieplannen per faculteit en dienst, de optimalisatie van processen en ketens, en het maken van scherpe keuzes in formatie en inzet van personeel. De organisatie beweegt daarmee actief mee met de dalende baten, in plaats van dat uitsluitend wordt uitgegaan van rekenkundige aannames.

De benodigde kostenreductie wordt voor een belangrijk deel gerealiseerd binnen de personeelslasten. Dit gebeurt onder andere door natuurlijk verloop, herprioritering van taken, het gericht verminderen van externe inhuur en het vergroten van de flexibiliteit in de inzet van personeel. Tegelijkertijd wordt via ketenoptimalisatie gestuurd op een doelmatigere inrichting van de organisatie, waarbij het primaire proces wordt versterkt. Naast personele maatregelen wordt ook ingezet op het beheersen van overige kosten, zoals exploitatie en huisvesting, onder meer door efficiënter ruimtegebruik en het terugbrengen van niet-noodzakelijke uitgaven. De collegegelden laten in 2026 en 2027 nog een lichte stijging zien door indexatie van de tarieven, ondanks een daling van het aantal studenten. In de jaren daarna bewegen de collegegelden mee met de studenten-aantallen. In de rijksbijdrage is sprake van een dubbele druk: enerzijds door een dalend marktaandeel en anderzijds door bezuinigingen vanuit het ministerie van OCW.

Tegenover deze ontwikkeling staat een sterke en groeiende portefeuille aan subsidieprojecten binnen de tweede en derde geldstroom. Deze dragen bij aan zowel de financiële basis als de inhoudelijke versterking van praktijkgericht onderzoek en maatschappelijke impact. In 2025 is deze portefeuille gegroeid naar circa

€24 miljoen, mede door bijdragen uit Europese programma's, nationale regelingen (zoals het Nationaal Groeifonds en SIA) en regionale fondsen. Daarnaast bedraagt de omvang van contractonderwijs (derde geldstroom) circa €8 miljoen.

Om meerjarig tot een sluitende begroting te komen is de taakstelling niet alleen rekenkundig verdeeld over de verschillende onderdelen (personeel en exploitatie), maar ook inhoudelijk belegd in de genoemde maatregelen. Hiermee wordt geborgd dat de beoogde kostenreductie daadwerkelijk wordt gerealiseerd.

Meerjarenraming rijksbijdragen

De meerjarenraming voor de rijksbijdrage is gebaseerd op het macrokader voor hogescholen van het ministerie van OCW in combinatie met ons verwachte marktaandeel. Op basis van de eerste voorlopige bekostigingsgegevens van 1 oktober 2025 verwachten we dat ons marktaandeel vanaf 2027 daalt. Dit hebben we meegenomen in de meerjarenraming vanaf 2027². Daarnaast maken we inschattingen voor de loon- en prijsontwikkeling 2026 op basis van de macro economische verkenning (MEV). Hiermee kan de meerjarenraming op prijspeil 2026 worden gelezen. Het is nog te vroeg om uitspraken te doen over de referentieraming 2026, berichtgeving hieromtrent volgen we nauwlettend. Bij voorjaarsnota 2026 is hier meer over bekend en volgt actualisatie.

Bovenstaande en de eerste rijksbijdragebrief 2026 geeft de meerjarenraming op de volgende pagina weer. Ons marktaandeel daalt van 9,66 procent voor 2026 naar 9,44 procent voor 2027. De rijksbijdrage daalt van 400,2 miljoen euro in 2026 naar 375,3 miljoen euro in 2027. Deze daling zal (met stabiel marktaandeel van 9,44 procent) doorzetten en in 2030 uitkomen op 360,2 miljoen euro.

² Het marktaandeel is geactualiseerd op basis van de laatste gegevens en wijkt derhalve iets af van de meerjarenraming opgenomen in het begrotingsboek 2026.

Meerjarige ontwikkeling Rijksbijdrage HvA op basis van 2026 1e rijksbijdragebrief van OC&W definitief (*€ 1.000)

	2026	2027	2028	2029	2030
Totaal rijksbijdrage	€ 385.696	€ 361.961	€ 354.174	€ 350.923	€ 347.433
Inschattingen FP&C prognose/raming	€ 14.514	€ 13.338	€ 13.051	€ 12.932	€ 12.803
LPO 2026	€ 14.213	€ 13.338	€ 13.051	€ 12.932	€ 12.803
Europese Universiteiten Initiatief	€ 301				
Totaal (verwachte) rijksbijdrage	€ 400.210	€ 375.300	€ 367.225	€ 363.855	€ 360.236
(verwachte) afname rijksbijdrage (t.o.v. B2026 cumulatief)	-	€ -24.910	€ -32.985	€ -36.355	€ -39.974
(verwachte) afname rijksbijdrage (t.o.v. B2026 relatief)	100%	94%	92%	91%	90%
HvA marktaandeel in SGF	9,68%	9,44%	9,44%	9,44%	9,44%
Ontwikkeling prijs per student (t.o.v. B2026)	€ 6.269	€ 6.162	€ 6.095	€ 6.093	€ 6.063

Bovenstaande heeft impact op de meerjarige tarieven in het onderwijsdeel van de rijksbijdrage. Deze dalen van 6.269 euro per gewogen bekostigingseenheid in 2026 naar 6.063 euro in 2030. Dit betekent dat naast een daling in ons marktaandeel rijksbijdrage er op hbo-niveau ook een korting op de prijs meerjarig is verwerkt. Dit zorgt voor een dubbele dip in de rijksbijdrage.

Studentontwikkeling en collegegelden

De meerjarenraming voor de collegegelden baseren we op geraamde studentenaantallen. De studentenaantallen voor de collegejaren 2025/2026 en 2026/2027 worden geraamd op 43.020 respectievelijk 42.226 studenten, gebaseerd op gedetailleerde analyses van instroom-, doorstroom- en uitstroomcijfers per opleiding, met gebruik van historische data, actuele trends, en validatie door specialisten om de betrouwbaarheid van de prognoses te waarborgen. De afwijking ten opzichte van de daadwerkelijke ingeschreven studenten voor collegejaar 2025/2026 is beperkt, waardoor we deze niet meer hebben aangepast. Vanaf april worden de nieuwe studentenprognoses voor 1 september 2026 en verder geactualiseerd.

Bij begroting 2027 herijken op basis van die nieuwe prognoses de meerjarige collegegeldopbrengsten.

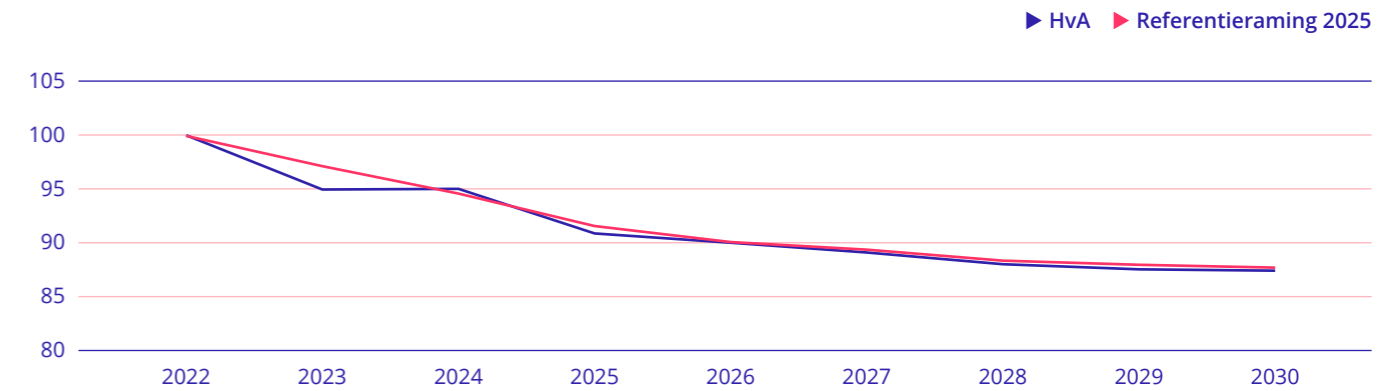
Ten opzichte van vorig jaar hebben de faculteiten hun meerjarenprognose bij begroting 2026 naar beneden toe bijgesteld, onder andere op basis van de daling van de instroom die bij studiejaar 2025/2026 is gerealiseerd en de landelijke dalende trend in de referentieraming 2025. Bij de meerjarige instroom hebben we rekening gehouden met een jaarlijkse daling van -/1 procent bij een groot aantal van de voltijd bacheloropleidingen (uitzonderingen bijvoorbeeld bij opleidingen met numerus fixus). Ten opzichte van de gerealiseerde uitval van 2024/2025 wordt voor 2025/2026 ingezet op een daling van de uitval. Daarnaast is de start van nieuwe opleidingen meegenomen.

In onderstaande tabel en de grafiek op de volgende pagina wordt de ontwikkeling van het aantal studenten vanaf 2022 bij onze hogeschool en landelijk weergegeven. Het indexcijfer geeft de ontwikkeling van de inschrijvingen in het bepaalde begrotingsjaar ten opzichte van het jaar 2022/2023 weer.

Aantal ingeschreven studenten (prognose faculteiten) en referentieraming 2025 hbo. Index 2022=100

	Realisatie			Raming faculteiten					
	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Inschrijvingen HvA (B2026)	47.087	44.801	44.519	43.020	42.226	41.947	41.499	41.195	40.882
Index (2022)	100	95	95	91	90	89	88	87	87
Referentieraming 2025 - 1 oktober	476.004	459.628	449.190	438.477	430.441	425.054	421.096	417.884	415.181
Index (2022)	100	97	94	92	90	89	88	88	87

Inschrijvingen HvA en Referentieraming 2025



Bekostigingseenheden HvA VOO 2027

Studiejaar	Realisatie			VOO	Raming faculteiten		
	'22/'23	'23/'24	'24/'25	'25/'26	'26/'27	'27/'28	'28/'29
Bekostigingsjaar	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Bekostigde inschrijvingen (t-2)	34.387	32.326	31.648	30.355	30.345	33.157	29.824
Bekostigde diploma's (t-3)	6.581	6.992	7.146	7.342	6.568	6.031	6.315
Bekostigingseenheden ongewogen	40.968	39.318	38.794	37.697	36.913	36.188	36.139
Bekostigingseenheden gewogen	45.036	43.334	42.731	41.450	40.531	39.727	39.644
HvA Marktaandeel %	9,66%	9,58%	9,69%	9,44%	9,44%	9,44%	9,44%

De dalende studentenaantallen in de prognoses van de faculteiten tot en met 2030 ontwikkelen zich in dezelfde trend als die in de hbo-referentieraming 2025. De studentenontwikkeling blijven we nauwgezet volgen, waarbij we zullen accommoderen op wijzigingen die zich voordoen.

In bovenstaande tabel worden onze bekostigingseenheden weergegeven. Voor begrotingsjaar 2026 zijn conform bekostigingssystematiek van het ministerie van OCW de inschrijvingen in het studiejaar 2024/2025 relevant. Voor het aantal diploma's betreft het de periode van 2023/2024. Tot en met bekostigingsjaar 2026 betreft dit de gerealiseerde aantallen, voor bekostigingsjaar 2027 gaat het om de voorlopige aantallen en vanaf bekostigingsjaar 2028 geeft het de door de faculteiten geraamde bekostigingseenheden weer. Per saldo laten zowel de verwachte ongewogen als de verwachte gewogen bekostigingseenheden een meerjarige daling zien richting 2030.

Door een stijging van het aantal diploma's en een relatief beperkte daling van het aantal inschrijvingen in 2024/2025 steeg ons marktaandeel in 2026. Voor 2027 verwachten we op basis van het concept bekostigingsbestand 2027 – door de daling van onze instroom en inschrijvingen ten opzichte van een

beperkte daling landelijk – weer een daling van ons marktaandeel.

Tweede en derde geldstroom en verdienvermogen

Voor de verwachte baten werk in opdracht van derden maken we gebruik van de opgave van de organisatie-eenheden. Deze zijn door de eenheden conservatief ingeschat. Over 2025 was deze 9 miljoen euro hoger dan begroot. We zien in de jaren 2027 en 2028 de overige baten licht dalen en vanaf 2029 toenemen in samenhang met het vastgoed- en huisvestingsplan 2028.

Ontwikkeling personeelslasten en formatie

De meerjarenraming van de personeelslasten is opgesteld op basis van een beleidsarme benadering, dit betekent dat alleen vastgesteld en aangekondigd beleid is verwerkt. Waarbij we als basis begroting 2026 nemen en rekenkundig voor de meerjarenraming uitgaan van de verwachte baten en historische kostenverhoudingen. Dit leidt tot een berekend maximaal kostenniveau voor personeelslasten dat nodig is om een evenwichtige meerjarenbegroting te realiseren. Hierbij zijn de verhoudingen tussen intern onderwijzend en

Personeelsaantallen

In fte's jaargemiddeld	def.	def.	begr.	Meerjarenraming			
	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Personeel in dienst							
Onderwijzend personeel (OP)	2.213	2.088	1.981	1.883	1.816	1.795	1.778
Onderst. en beheerspersoneel (OBP)	1.506	1.468	1.444	1.365	1.310	1.293	1.279
Gelieerden	43	32	32	32	32	32	32
Totaal gemiddeld fte (intern)	3.762	3.588	3.457	3.280	3.158	3.120	3.089
Daling t.o.v. 2026							
Onderwijzend personeel (OP)				-4,92%	-8,34%	-9,37%	-10,23%
Onderst. en beheerspersoneel (OBP)				-5,49%	-9,31%	-10,46%	-11,42%
Totaal OP en OBP				-5,16%	-8,75%	-9,83%	-10,73%
Personeel niet in dienst (indicatief obv GPL)							
Onderwijzend personeel (OP)	160	112	63	55	51	50	49
Onderst. en beheerspersoneel (OBP)	265	175	99	91	84	82	81
Totaal gemiddeld fte (extern)	425	287	162	146	135	132	130
Totaal gemiddeld fte (intern + extern)	4.187	3.875	3.619	3.426	3.293	3.252	3.219

ondersteunend personeel (OP/OBP) in lijn gehouden met de realisatie 2025. Extern personeel is salderend bepaald in de meerjarenraming. In de praktijk wordt dit onderdeel echter flexibel ingezet, afhankelijk van actuele vraagstukken en specifieke tijdelijke projecten.

Een belangrijk uitgangspunt in deze ramingen is dat een structurele daling van de baten, zoals nu verwacht wordt, in principe vraagt om een evenredige daling van de kosten. Indien het aandeel personeelslasten als percentage van de totale kosten gelijk blijft, betekent dit een noodzakelijke afname van de beschikbare ruimte voor personeelskosten van circa 45 miljoen euro (ongeveer 10 procent) tussen 2026 en 2030. Dit komt rekenkundig overeen met een verlaging van de formatie (PID en PNID) met circa 400 fte (2026-2030).

De faculteiten hebben in oktober hun eerste plannen en inschattingen aangeleverd. Deze geven al richting aan de te realiseren besparingen, al worden de effecten in de komende periode verder aangescherpt. Op basis van de huidige inzichten wordt gewerkt met een bandbreedte, waarbij de exacte impact op formatie en kosten in de verdere uitwerking concreter zal worden.

De organisatieontwikkeling is inmiddels in gang gezet en vormt een belangrijke basis voor het realiseren van de taakstelling. Hoewel nog niet alle effecten volledig zijn doorgerekend, is de verwachting dat deze ontwikkeling zal bijdragen aan een doelmatigere inzet van personeel

en middelen. De huidige fte-aantallen in de meerjarenraming zijn daarom nog deels gebaseerd op rekenkundige aannames, die in de komende periode worden vervangen door meer onderbouwde keuzes.

Binnen de ketenoptimalisatie wordt gericht gestuurd op een betere balans tussen onderwijzend personeel (OP) en ondersteunend en beheerspersoneel (OBP), met als doel het primaire proces verder te versterken. Dit betekent dat het aandeel OP binnen de totale formatie geleidelijk wordt vergroot.

Daarnaast wordt actief gekeken naar mogelijkheden om kosten te beheersen en te verminderen, onder andere door efficiënter gebruik van huisvesting en het kritisch beoordelen van exploitatie-uitgaven. Ook de inzet van externe inhuur wordt hierin meegenomen; voor 2026 is de inhuur geraamd op circa €20 miljoen, waarbij wordt gestuurd op een geleidelijke afbouw waar dat mogelijk en verantwoord is.

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

Investerings

Tussen 2026 en 2030 investeren we circa €156 miljoen. De focus ligt de komende jaren op de verdere ontwikkeling van de gezondheids-campus en de uitvoering van het

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

	def.	begr.	Meerjarenraming				
	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Gebouwen en verbouwingen	8,1	4,5	24,9	44,2	27,9	10,9	10,9
Inventaris en apparatuur	3,0	3,9	4,6	11,7	10,6	5,6	5,0
Totaal	11,2	8,4	29,5	55,9	38,5	16,5	15,9

Exploitatieontwikkeling (x € 1,0 miljoen)

	def.	def.	begr.	Meerjarenraming			
	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Rijksbijdragen	407,6	392,4	400,2	375,3	367,2	363,9	360,2
Collegegelden	98,7	108,3	109,6	110,6	109,7	108,7	107,9
Baten werk in opdracht van derden	31,4	36,8	29,6	28,1	27,1	27,0	27,0
Overige baten	9,1	9,5	7,1	7,1	7,9	9,3	9,4
Totale baten	546,8	547,0	546,5	521,1	511,9	508,9	504,5
Personeelslasten	437,1	435,6	447,4	425,6	410,5	405,9	402,1
Afschrijvingen	25,7	23,7	23,6	22,7	24,1	26,4	26,6
Huisvestingslasten	28,6	26,4	23,2	22,7	22,7	22,7	22,7
Overige lasten	51,8	51,6	56,3	53,6	51,7	51,2	50,8
Totale lasten	543,2	537,3	550,5	524,6	509,1	506,3	502,2
Financiële baten en lasten	-0,6	-1,4	-2,3	-2,5	-2,8	-2,6	-2,3
Belastingen	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Netto resultaat	3,0	8,3	-6,2	-6,0	0,0	0,0	0,0

vastgoed- en huisvestingsplan 2025–2028, dat momenteel wordt afgerond.

Als gevolg van dalende studentenaantallen en bijbehorende baten sturen we actief op een vermindering van circa 10.000 m² in het ruimtegebruik. Dit betekent niet alleen het afstoten van vierkante meters, maar ook het efficiënter benutten van de resterende huisvesting. Hierbij wordt nadrukkelijk gekeken naar mogelijkheden om vrijvallende ruimte (tijdelijk) te verhuren of samen met andere gebruikers te benutten, zodat de financiële impact wordt beperkt en de bezettingsgraad wordt verhoogd.

De effecten van deze keuzes zijn verwerkt in de ontwikkeling van de huisvestingsbaten en -lasten. In de verdere uitwerking van het huisvestingsplan worden deze maatregelen concreter ingevuld en gefaseerd uitgevoerd.

Financiën

Onze meerjarenbegroting voorziet in een evenwichtige exploitatie. Voor 2027 gaan we uit, in lijn met begroting 2026, van een tijdelijk toegestaan negatief resultaat van circa 6 miljoen euro. Dit biedt voldoende ruimte om noodzakelijke kosten voor organisatieontwikkeling op te vangen zonder het principe van financieel evenwicht lost te laten. De balans blijft sterk, met een afname van liquide middelen door geplande investeringen. De kasstromen tonen aan dat we onze financiële verplichtingen kunnen nakomen, ook tijdens intensieve investeringsjaren.

Exploitatie

Het uitgangspunt is een meerjarig evenwichtige exploitatie, waarbij een daling van de baten ook gepaard moet gaan met een daling van de kosten om het financiële evenwicht te behouden.

Balans (x € 1,0 miljoen)

	def. 2024	def. 2025	begr. 2026	2027	2028	Meerjarenraming 2029 2030	
Materiele vaste activa	307,3	291,9	297,8	331,0	345,4	335,5	324,8
Financiële vaste activa	2,5	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9
Vaste Activa	309,8	292,8	298,7	331,9	346,3	336,4	325,7
Vorderingen	18,1	19,0	19,0	19,0	19,0	19,0	19,0
Liquide middelen	130,9	154,4	136,2	89,6	67,5	69,9	73,0
Vlottende Activa	149,0	173,4	155,2	108,6	86,5	88,9	92,0
Totaal Activa	458,8	466,2	453,9	440,5	432,8	425,3	417,7
Eigen vermogen	164,9	173,2	166,9	160,9	160,9	160,9	160,9
Voorzieningen	25,7	30,2	31,8	31,8	31,8	31,8	31,8
Langlopende schulden	113,2	106,1	98,9	91,8	84,5	77,3	70,0
Kortlopende schulden	155,0	156,7	156,3	156,0	155,6	155,3	155,0
Totaal Passiva	458,8	466,2	453,9	440,5	432,8	425,3	417,7

Balans

De ontwikkeling van de materiële vaste activa is ontleend aan de meerjaren investeringsramingen. De nieuwbouw van de gezondheidscampus wordt in zomer 2028 in gebruik genomen. Het definitieve ontwerp is gereed en wordt begin 2026 vastgesteld.

De liquide middelen nemen af met name samenhangend met de investeringen in de gezondheidscampus en het vastgoed- en huisvestingsplan 2025-2028.

De personele voorzieningen nemen toe ten opzichte van de jaarrekening 2024. Dit betreft met name de voorziening werktijdvermindering senioren (WMS).

Deze stijgt in 2025 en 2026 als gevolg van een verwachte toename in deelname en stabiliseert daarna op een meerjarig niveau.

Effecten van organisatieontwikkelingen zijn op dit moment nog niet opgenomen in de voorzieningen. De plannen hiervoor zijn nog in uitwerking en nog onvoldoende concreet om financieel betrouwbaar te kunnen vertalen naar voorzieningen. Zodra deze effecten beter te kwantificeren zijn, worden ze in een volgende actualisatie van de meerjarenraming verwerkt.

Langlopende schulden nemen af met de periodieke aflossingen. We beschikken over een roodstand-faciliteit binnen Schatkistbankieren van maximaal 28,4 miljoen euro (gebaseerd op 10 procent van de publieke jaaromzet toen de we zijn overgegaan op Schatkist-

bankieren). De roodstand-faciliteit is bedoeld voor het tijdelijk opvangen van (onvoorziene) korte termijn verplichtingen.

Kasstroomoverzicht

Voor het bepalen van de financiële gezondheid is het van belang om inzicht te hebben in te verwachten kasstromen. Hiervoor wordt naast de balans en de exploitatierekening een kasstroomoverzicht gepubliceerd. Mede door de verwachte investeringen in de gezondheidscampus in de jaren 2025 tot en met 2027, hebben wij gedurende deze jaren een negatieve kasstroom die daarna weer positief wordt.

Deze toenemende onzekerheid vraagt om wendbaarheid in onze financiële sturing. We werken daarom met meerdere scenario's, zodat we snel kunnen inspelen op nieuwe ontwikkelingen. We blijven inzetten op het versterken van onze weerbaarheid en het behouden van voldoende buffers om schommelingen in de inkomsten op te vangen.

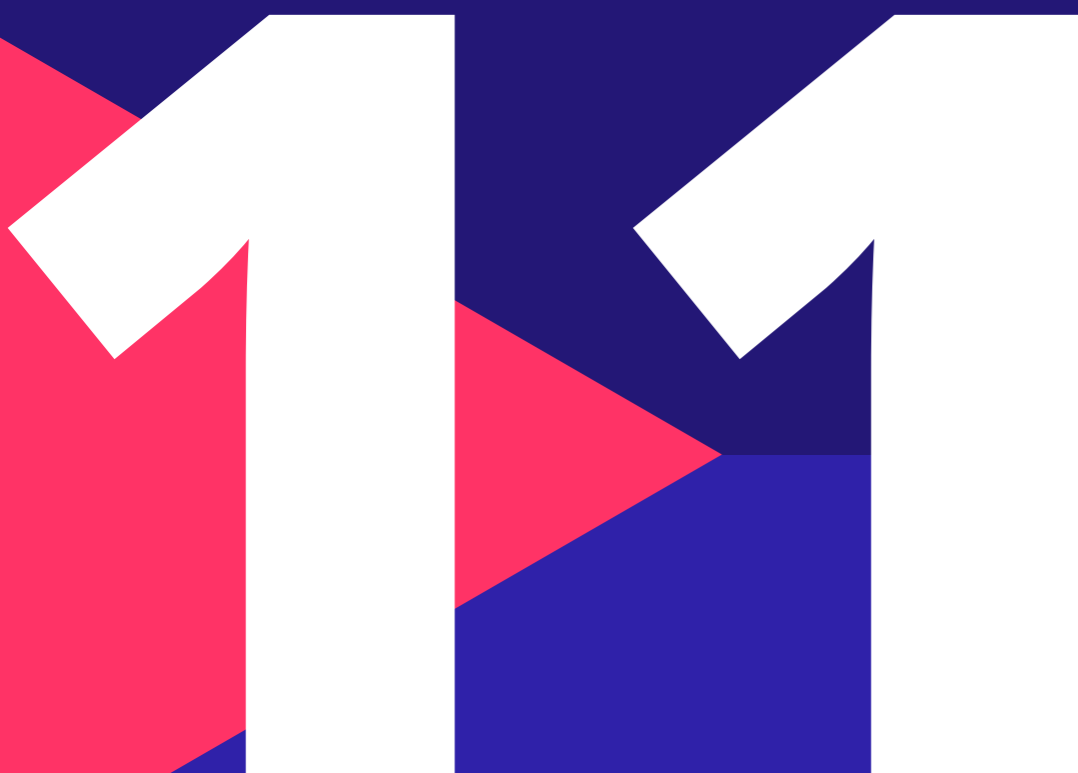
Kasstroomoverzicht (x € 1,0 miljoen)

	def. 2024	def. 2025	begr. 2026	2027	2028	Meerjarenraming 2029 2030	
Operationele activiteiten							
Saldo Baten en Lasten	3,6	9,7	-4,0	-3,5	2,8	2,6	2,3
<i>Aanpassing voor:</i>							
Afschrijvingen	25,7	23,7	23,6	22,7	24,1	26,4	26,6
Mutatie voorzieningen	3,0	4,5	1,6	0,0	0,0	0,0	0,0
<i>Mutatie werkkapitaal</i>							
Voorraden	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Vorderingen	0,1	-0,9	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Kortlopende schulden	5,3	1,8	-0,4	-0,3	-0,4	-0,3	-0,3
Financiële baten en lasten	-0,6	-1,4	-2,3	-2,5	-2,8	-2,6	-2,3
Belastingen	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Kasstroom uit operationele activiteiten	37,1	37,4	18,5	16,4	23,7	26,1	26,3
Investeringsactiviteiten							
<i>Gebouwen en terreinen</i>							
Investeringen en OHW	-8,1	-4,5	-24,9	-44,2	-27,9	-10,9	-10,9
Desinvesteringen	0,1	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
<i>Inventarissen</i>							
Investeringen	-3,0	-3,9	-4,6	-11,7	-10,6	-5,6	-5,0
Desinvesteringen	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Financiële vaste activa	-0,2	1,6	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Kasstroom uit investeringsactiviteiten	-11,2	-6,8	-29,5	-55,9	-38,5	-16,5	-15,9
Financieringsactiviteiten							
Nieuw opgenomen leningen	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Aflossing langlopende schulden	-7,1	-7,1	-7,2	-7,1	-7,3	-7,2	-7,3
Kasstroom uit financieringsactiviteiten	-7,1	-7,1	-7,2	-7,1	-7,3	-7,2	-7,3
Totaal kasstroom	18,8	23,5	-18,2	-46,6	-22,1	2,4	3,1

Verloopoverzicht liquide middelen (x € 1,0 miljoen)

	def. 2024	def. 2025	begr. 2026	2027	2028	Meerjarenraming 2029 2030	
Beginstand liquide middelen	112,1	130,9	154,4	136,2	89,6	67,5	69,9
Mutatie liquide middelen	18,8	23,5	-18,2	-46,6	-22,1	2,4	3,1
Eindstand liquide middelen	130,9	154,4	136,2	89,6	67,5	69,9	73,0

Bijlagen



Duurzaamheid

In dit jaarverslag rapporteren we over duurzaamheid volgens de criteria van Environmental, Social en Governance (ESG). Duurzaamheidsverantwoording betekent: inzicht geven in strategie, beleid, implementatie en prestaties op relevante duurzaamheidsthema's.

We integreren duurzaamheid waar mogelijk in governance en besluitvorming en we informeren bestuur en toezichhouders periodiek via rapportages en dashboards. Het CvB stelt de strategische kaders vast; faculteiten en diensten zijn verantwoordelijk voor de uitvoering binnen onderwijs, onderzoek en bedrijfsvoering.

In 2025 hebben we capaciteit ingezet specifiek voor duurzaamheidsbeleid. Ook stelden we middelen beschikbaar voor programma's die duurzame initiatieven coördineren en stimuleren. Hiermee borgen we duurzaamheid beleidsmatig, organisatorisch en financieel als onderdeel van ons huidige instellingsplan. Een ambitiecoördinator fungeert als dagelijks aanspreekpunt en bewaakt HvA-breed de voortgang. De ambitietafel, waarin het CvB-lid, decanen, staf-directeuren en de ambitiecoördinator zitting hebben, bepaalt de strategische lijnen, monitort de voortgang en rapporteert aan het centraal bestuurlijk overleg. Ter ondersteuning is er een portefeuillehoudersoverleg ingericht. Managementleden van faculteiten, staven en diensten stemmen daar samen met de ambitiecoördinator beleid en uitvoering op elkaar af. Ook werken ze aan concrete resultaten in de organisatie.

De belangrijkste financiering voor duurzaamheid maakt onderdeel uit van de algemene budgettoekenning aan faculteiten en diensten, die gericht is op de realisatie van de doelen uit het instellingsplan, waaronder duurzaamheid. Hierdoor is duurzaamheid geïntegreerd in de reguliere planning- en controlcyclus en in de primaire processen van de organisatie. Naast deze structurele inbedding via de algemene middelen is ook gerichte financiering beschikbaar gesteld. Zo is budget toegekend aan het programma Green Office (GO) HvA (0,3 miljoen euro) voor de coördinatie en stimulering van initiatieven rondom duurzame ontwikkeling. Tevens is budget beschikbaar gesteld voor projecten op het gebied van diversiteit en inclusie en voor duurzaamheidsmaatregelen binnen huisvestingsprojecten.

Om te bepalen welke duurzaamheidsthema's voor ons het meest relevant zijn, hanteren wij een dubbele materialiteitsbenadering. Hierbij kijken we naar:

- de impact van de HvA op mens, milieu en samenleving;
- de invloed van duurzaamheidsontwikkelingen op onze strategie, prestaties en continuïteit.

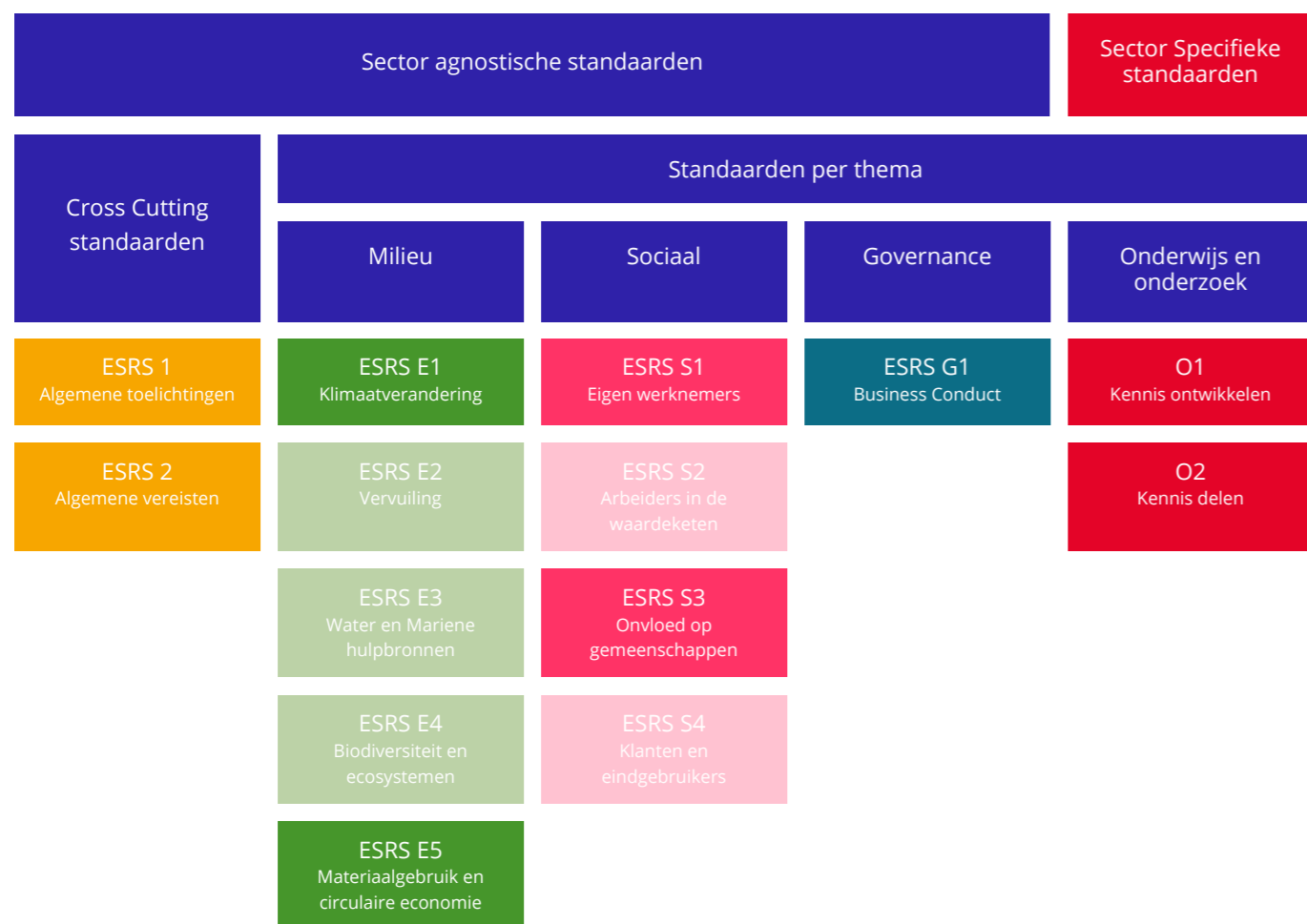
De basis voor de materialiteitsanalyse is ontleend aan de European Sustainability Reporting Standards (ESRS) en aangevuld met sectorspecifieke standaarden voor kennisinstellingen uit de handreiking van het ministerie van OCW.

Materialiteitsanalyse

- Een duurzaamheidsthema is vanuit financieel oogpunt materieel als redelijkerwijs mag worden verwacht dat weglating, onjuiste weergave of versluiering daarvan van invloed zal zijn op beslissingen van primaire gebruikers van de duurzaamheidsverklaring met betrekking tot het verschaffen van middelen aan de entiteit (financiële kans of financieel risico).
- Een duurzaamheidsthema is vanuit het oogpunt van impact materieel wanneer de organisatie op het gebied van dit thema een daadwerkelijke of potentiële, positieve of negatieve impact op mens of milieu heeft (positieve of negatieve impact).

De ESRS benoemt per hoofdthema (bijvoorbeeld klimaatverandering of eigen werknemers) in totaal 87 mogelijke (sub-)subthema's (bijvoorbeeld klimaatmitigatie of werktijden).

De ESRS standaarden die we voor onze hogeschool hebben geïdentificeerd zijn:



Onderstaande tabel geeft weer in welke hoofdstukken de geïdentificeerde ESRS-standaarden zijn verwerkt. De indeling volgt de ecologische, sociale en governance-domeinen en is aangevuld met sectorspecifieke thema's voor onderwijs en onderzoek.

Domein	Thema	Subthema	Jaarverslag hoofdstuk
Ecologisch (E)	Klimaatverandering (E1)	Energieverbruik en energiemix	4
		Mobiliteit	4
	Materiaalgebruik en circulaire economie (E5)	Afval	4
		Circulariteit	4
		Invloed op gemeenschappen (S3)	3 + 2
Governance (G)	Business conduct	Duurzaam handelen	5
Sector-specifiek (O)	Onderzoek (O1)	Ontwikkelen van kennis	2
	Onderwijs (O2)	Delen van kennis	2

Kennisinstelling

Studentenaantallen

Aantal ingestroomde studenten per faculteit

Faculteit	2023	2024	2025
FBE	2.788	2.966	2.619
FDMCI	2.639	2.712	2.139
FGSB	1.810	1.894	1.689
FMR	2.070	2.274	2.153
FOO	1.405	1.558	1.373
FT	1.797	1.769	1.775
Totaal	12.509	13.173	11.748

Aantal ingeschreven studenten naar vooropleiding

Vooropleidingscluster	2023	2024	2025
HAVO	24.360	24.355	23.419
MBO	13.472	13.071	12.412
VWO	3.437	3.575	3.371
BUIT	2.208	2.224	2.229
OVG	563	486	465
WO	297	353	334
HBO	278	281	264
ONB	5	6	5
21PL	1		
Totaal	44.621	44.351	42.499

Aantal studenten naar onderwijsvorm

Onderwijsvorm	2023	2024	2025
Voltijd	40.138	40.016	38.357
Deeltijd	4.084	3.928	3.661
Duaal	399	407	481
Totaal	44.621	44.351	42.499

Opleidingenaanbod

Isat	Naam	Internationale naam	Taal	Volgtijd	Deeltijd	Duaal	Graad en toevoeging
Faculteit Digitale Media en Creatieve Industrie, 11 opleidingen							
80156	Ad Cybersecurity	Ad Cybersecurity	NL	vt			Associate Degree
30037	B Fashion & Textile Technologies	B Fashion and Textile Technologies	NL/ EN	vt			Bachelor of Science
34405	B Communicatie	B Communication	NL	vt	dt		Bachelor of Arts
34092	B Communication and Multimedia Design	B Communication & Multimedia Design	NL	vt	dt		Bachelor of Science
30020	B HBO-ICT	B Information & Communication Technology	NL	vt	dt		Bachelor of Science
35516	B Creative Business	B Creative Business	NL	vt	dt		Bachelor of Arts
49131	M Digital Design	M digital Design	EN	vt			Master of Science
49157	M Applied Artificial Intelligence	M Applied Artificial Intelligence	NL	vt			Master of Science
80130	Ad Software Development	Ad Software Development	NL	vt			Associate Degree
80176	Ad Frontend Design & Development	Ad Frontend Design & Development	NL	vt			Associate Degree
80179	Ad Smart Media Production	Ad Smart Media Production	NL	vt			Associate Degree
Faculteit Business en Economie, 11 opleidingen							
34406	B Accountancy	B Accountancy	NL	vt			Bachelor of Science
35520	B Finance & Control	B Finance & Control	NL	vt	dt		Bachelor of Science
34035	B Bedrijfskunde	B Business Administration	NL	vt	dt		Bachelor of Science
34402	B Commerciële Economie	B Marketing	NL	vt	dt		Bachelor of Science
35517	B Finance Tax and Advice	B Finance Tax and Advice	NL	vt			Bachelor of Science
34609	B Human Resource Management	B Human Resource Management	NL	vt	dt		Bachelor of Arts
30029	B International Business	B International Business	EN	vt	dt		Bachelor of Business Administration
49304	M Digital Driven Business	M Digital Driven Business	EN	vt			Master of Science
70218	Joint Master Global Sustainable Business Management	Joint Master Global Sustainable Business Management	EN	vt			Master of Science
80065	Ad Finance & Control	Ad Finance & Control	NL	vt	dt		Associate Degree
49170	M Economische Transformatie	M Economic Transformation	NL	vt			Master of Science
Faculteit Gezondheid, Sport en Bewegen, 13 opleidingen							
35025	B Opleiding tot leraar voortgezet onderwijs in Lichamelijke Opvoeding	B Teacher Education in Physical Education	NL	vt			Bachelor of Education
34040	B Sportkunde	B Sport Studies	NL/ EN	vt			Bachelor of Arts
34579	B Voeding en Diëtetiek	B Nutrition and Dietetics	NL	vt			Bachelor of Science
80173	Ad Sport	Ad Sport	NL		dt		Associate Degree
49169	M Sport Business & Leadership	M Sport Business & Leadership	EN	vt	dt		Master of Science
34574	B Opleiding voor Ergotherapie	B Occupational Therapy	NL	vt			Bachelor of Science
34570	B Opleiding tot Fysiotherapeut	B Physiotherapy	NL/ EN	vt			Bachelor of Science
34560	B Opleiding tot Verpleegkundige	B Nursing	NL	vt		du	Bachelor of Science
34572	B Opleiding tot Oefentherapeut	B Exercise Therapy	NL	vt			Bachelor of Science

Isat	Naam	Internationale naam	Taal	Volgtijd	Deeltijd	Duaal	Graad en toevoeging
69312	M European MSc in Occupational Therapy	M European MSc in Occupational Therapy	EN		dt		Master of Science
49289	M Critical Care	M Critical Care	NL			du	Master of Science
49152	M GGZ-Verpleegkunde	M Mental Health Care	NL		dt		Master of Science
49160	M Performance, Sport and Health	M Performance, Sport and Health	NL		dt		Master of Science
Faculteit Maatschappij en Recht, 12 opleidingen							
80086	Ad Ervaringsdeskundigheid in Zorg en Welzijn	Ad Expert by Experience in Health & Welfare	NL		dt	du	Associate Degree
80140	Ad Sociaal Werk	Ad Social Work	NL		dt	du	Associate Degree
34464	B Bestuurskunde/ Overheidsmanagement	B Public Administration	NL	vt			Bachelor of Arts
34116	B Social Work	B Social Work	NL	vt	dt	du	Bachelor
39205	B HBO-Rechten	B Laws	NL	vt	dt		Bachelor of Laws
34641	B Sociaal-Juridische Dienstverlening	B Social Legal Services	NL	vt			Bachelor of Laws
34507	B Toegepaste Psychologie	B Applied Psychology	NL	vt	dt		Bachelor of Science
45283	M Legal Management	M Legal Management	NL		dt		Master
44116	M Social Work	M Social Work	NL		dt		Master
49299	M Urban Management	M Urban Management	NL		dt		Master of Arts
49161	M Klimaatpsychologie en Gedrag		NL		dt		Master of Science
49314	M Legal Tech	M Legal Tech	NL	vt			Master of Laws
Faculteit Onderwijs en Opvoeding, 29 opleidingen							
80167	Ad Educatief Professional Beroepsonderwijs	Ad Assistant in Secondary and Tertiary Vocational Education	NL		dt		Associate Degree
34808	B Opleiding tot leraar Basisonderwijs	B Education in Primary Schools (age 4-12)	NL	vt	dt		Bachelor of Education
35158	B Pedagogiek	B Educational Therapy	NL	vt	dt		Bachelor
35204	B Opleiding tot leraar VO van de 2e graad in Pedagogiek	B Teacher in Educational Theory: Philosophy of Education and Child Rearing	NL	vt	dt		Bachelor of Education
35195	B Opleiding tot leraar VO van de 2e graad in Engels	B Teacher Education in English	NL/ EN	vt	dt		Bachelor of Education
35196	B Opleiding tot leraar VO van de 2e graad in Frans	B Teacher Education in French	NL	vt	dt		Bachelor of Education
35198	B Opleiding tot leraar VO van de 2e graad in Nederlands	B Teacher Education in Dutch	NL	vt	dt		Bachelor of Education
35193	B Opleiding tot leraar VO van de 2e graad in Duits	B Teacher Education in German	NL	vt	dt		Bachelor of Education
35201	B Opleiding tot leraar VO van de 2e graad in Aardrijkskunde	B Teacher Education in Geography	NL	vt	dt		Bachelor of Education
35202	B Opleiding tot leraar VO van de 2e graad in Algemene Economie	B Teacher Education in General Economics	NL	vt	dt		Bachelor of Education
35203	B Opleiding tot leraar VO van de 2e graad in Bedrijfseconomie	B Teacher Education in Finance and Control	NL	vt	dt		Bachelor of Education
35207	B Opleiding tot leraar VO van de 2e graad in Economie	B Teacher Education in Economics	NL	vt	dt		Bachelor of Education
35197	B Opleiding tot leraar VO van de 2e graad in Geschiedenis	B Teacher Education in History	NL	vt	dt		Bachelor of Education

Isat	Naam	Internationale naam	Taal	Volgtijd	Deeltijd	Duaal	Graad en toevoeging
35411	B Opleiding tot leraar VO van de 2e graad in Maatschappijleer	B Teacher Education in Social Studies	NL	vt	dt		Bachelor of Education
35301	B Opleiding tot leraar VO van de 2e graad in Biologie	B Teacher Education in Biology	NL	vt	dt		Bachelor of Education
35388	B Opleiding tot leraar VO van de 2e graad in Gezondheidszorg en Welzijn	B Teacher Education in Welfare and Health Care	NL	vt	dt		Bachelor of Education
35423	B Opleiding tot leraar VO van de 2e graad in Consumptieve Techniek I en II	B Teacher Education in Catering and Hospitality	NL	vt	dt		Bachelor of Education
35208	B Opleiding tot leraar VO van de 2e graad in Mens en Technologie	B Teacher Education in Technology and Society	NL	vt	dt		Bachelor of Education
35261	B Opleiding tot leraar VO van de 2e graad in Natuurkunde	B Teacher Education in Physics	NL	vt	dt		Bachelor of Education
35199	B Opleiding tot leraar VO van de 2e graad in Scheikunde	B Teacher Education in Chemics	NL	vt	dt		Bachelor of Education
35221	B Opleiding tot leraar VO van de 2e graad in Wiskunde	B Teacher Education in Mathematics	NL	vt	dt		Bachelor of Education
45275	M Leraar Algemene Economie	M Teacher Education in General Economics	NL		dt		Master
45262	M Leraar Engels	M Teacher Education in English	EN		dt		Master
45266	M Leraar Frans	M Teacher Education in French	NL		dt		Master
45267	M Leraar Geschiedenis	M Teacher Education in History	NL		dt		Master
45269	M Leraar Nederlands	M Teacher Education in Dutch	NL		dt		Master
45263	M Leraar Wiskunde	M Teacher Education in Mathematics	NL		dt		Master
44113	M Pedagogiek	M Educational Therapy	NL		dt		Master
70132	M Professioneel Meesterschap*		NL		dt		Master of Education
Faculteit Techniek, 15 opleidingen							
39225	B Aviation	B Aviation	NL	vt			Bachelor of Science
39280	B Built Environment	B Built Environment	NL	vt			Bachelor of Science
30107	B Engineering	B Engineering	NL	vt	dt		Bachelor of Science
34112	B Forensisch Onderzoek	B Forensic Science	NL	vt			Bachelor of Science
34390	B Logistics Engineering	B Logistics Engineering	NL	vt			Bachelor of Science
35522	B Logistics Management	B Logistics Management	NL	vt			Bachelor of Science
34384	B Maritiem Officier	B Maritime Officer	NL	vt			Bachelor of Science
35168	B Toegepaste Wiskunde	B Applied Mathematics	NL	vt			Bachelor of Science
35530	B Biomedische Technologie	B Biomedical Engineering	NL	vt			Bachelor of Science
34268	B Technische Natuurkunde	B Applied Physics	NL	vt			Bachelor of Science
70174	M Master in Structural Engineering*	M Master in Structural Engineering	NL		dt		Master of Science
49400	M Urban Technology	M Master Urban Technology	NL	vt			Master of Science
49509	M Applied Quantum Technology	M Applied Quantum Technology	EN	vt			Master of Science
80148	Ad Logistiek		NL	vt	dt		Associate Degree
80194	Ad Smart Asset Maintenance	Ad Smart Asset Maintenance	NL	vt	dt		Associate Degree

* Niet-bekostigde opleiding

Bestedingsdoel Bestuursakkoordmiddelen 2025

	A: integratie in het kennis-ecosysteem	B: kwantitatieve verduurzaming en uitbreiding	C: kwalitatieve verduurzaming en uitbreiding
Afspraak strategisch onderzoeksbeleid			
1 Ons praktijkgericht onderzoek draagt bij aan maatschappelijke veranderingen	X		
2 Doorwerking van praktijkgericht onderzoek naar onderwijs is vanzelfsprekend		X	
3 Docent-onderzoekers ontwikkelen professionele vaardigheden en benutten kansen voor loopbaanontwikkeling in onderzoek		X	X
4 De kwaliteit van ons onderzoek is op orde			X
5 De ondersteuning van het onderzoek is goed ingericht en state-of-the-art		X	X
6 Ons acquisitieportfolio voor onderzoek is ruim en divers	X		X
Totale inzet bestuursakkoordmiddelen in miljoen euro	1,1	7,7	

Benoeming associate lectoren in 2025

Associate Lector	Onderzoekslijn	Onderdeel van kernlectoraat
Dr. Merel Noorman	Responsible AI	Responsible IT
Dr. Willemijn Vermeer	De ecologische hartslag	Psychologie voor een Duurzame Stad
prof. dr. ir. Kees .A.G.M. van Montfort	Datascience en AI	Corporate Governance & Leadership

Kandidaten Professional Doctorate 2025

Domein Gezondheid en Welzijn	Kaya Stok
Domein Kunst en Creatief	Mariana Fernández Mora
Domein Kunst en Creatief	Marjolijn Ruijg

Ontwikkeling onderzoeksinzet

Aantal	2022	fte 2022	2023	fte 2023	2024	fte 2024	2025	fte 2025
Onderzoekers	532	263	586	268	700	288	699	283
Ondersteuners	87	47	123	65	104	55	86	26

Gepromoveerde docent-onderzoekers

Naam	Faculteit	Titel proefschrift	Datum promotie
Marjie ten Brink	FDMCI	A digital image provokes more than a 1000 dialogues: Designing for meaningful interaction around digital images, to support learning	25 februari 2025
Inte Gloerich	FDMCI	Blockchain Imaginaries: A Critical Analysis	03 februari 2025
Anne Moes	FDMCI	I want it, I buy it: The effect of dispositional, situational and physiological factors on impulse buying intentions and behaviour	20 februari 2025
Saskia Stoker	FBE	Rooted Change: How Entrepreneurial Contexts Afford and Constrain Women Entrepreneurs	6 november 2025
Iris Hagemans	FBE	Snacks and the City	10 januari 2025
Nadine Blankvoort	FGSB	Modern citizens, unmodern others	17 december 2025
Miriam Wljibenga	FGSB	Challenges, Pitfalls and Opportunities: workplace learning during healthcare placement abroad: An international perspective on clinical training in Health Professions Education	30 juni 2025
Maaïke van Gameren	FGSB	In Balance: Weighing the Outcomes - Evaluating Fall Prevention, Physical Activity, and Functional Status in Older Adults	18 juni 2025
Robert Memelink	FGSB	Muscle preservation during weight loss in obese older adults with type 2 diabetes.	16 juni 2025
Manouk Dam	FGSB	Physical performance and protein energy wasting in patients starting with nocturnal hemodialysis compared to conventional hemodialysis – The DiapriFit study	21 mei 2025
Yvette Wittenberg	FMR	(Un)seen: Unravelling variety in caregivers' views on sharing care'	6 maart 2025
Eelco van Wijk	FMR	Normalization Revisited: A Critical Multi-Actor Study of Local Prostitution Governance in the Netherlands	28 oktober 2025
Emran Riffi	FOO	De rol van het pedagogisch klimaat op de sportvereniging bij de bevordering van sociale inclusie van jeugdigen	24 juni 2025
Renushka Madarie	FT	Stolen data: Theft and trade	4 november 2025
Mylene van der Koogh	FT	Dynamics of Charging: Scaling up public charging infrastructure in uncertain times	21 januari 2025

Overzicht lectoraten

Faculteit	Titel lectoraat of onderzoekslijn (associate lector)	Naam	Associate lector	Dubbelaanstelling extern
FBE	Samenwerkende Professionals	dr. Daniel van Middelkoop		
FBE	Urban Economic Innovation	dr. Willem van Winden		
FBE	Collaborative Innovation and Entrepreneurship	dr. Lori DiVito		
FBE	Digital Commerce	dr. Jesse Weltevreden		
FBE	Emerging Technology for Business	dr. Tibert Verhagen		
FBE	Corporate Governance & Leadership	dr. Frank Jan de Graaf		
FBE	Arbeid en Menselijk Kapitaal in Transitie	dr. Hafid Ballafkih		
FBE	Datascience en AI	prof. dr. ir. C (Kees).A.G.M. van Montfort	X	
FBE	Sociaal Ondernemerschap i.o.	Dr. Maarten Hogestijn		
FDMCI	Network Cultures	dr. Geert Lovink		UvA-UHD
FDMCI	Digital Life	dr. Somaya Ben Allouch		UvA-bijzonder hoogleraar
FDMCI	Civic Interaction Design	dr. Martijn de Waal		
FDMCI	Creative Media for Social Change	prof. dr. Tamara Witschge		
FDMCI	Fashion Design & Identity	dr. José Teunissen		
FDMCI	Visual Methodologies	dr. Sabine Niederer		
FDMCI	Doorwerking Praktijkgericht Onderzoek	dr. Harry van Vliet		
FDMCI	Responsible IT	dr. Pascal Wiggers		
FDMCI	Applied Quantum Computing	dr. Marten Teitsma		
FDMCI	Responsible Artificial Intelligence	dr. Merel Noorman	X	
FDMCI	Civic Interaction Design	dr. Jaz Hee-jeong Choi	X	
FDMCI	Kind Technologie	dr. Simone Marijke de droog	X	
FDMCI	Social Impact Storytelling	dr. Elise Talgorn	X	
FDMCI	Interaction Design for Emerging Technology	dr. Bin Yu	X	
FGSB	Bewegen In en Om School	dr. Mirka Janssen		
FGSB	Voeding en Beweging	prof. dr. ir. Peter Weijs		Amsterdam UMC / locatie VU - bijzonder hoogleraar
FGSB	Sport- en Prestatiepsychologie	dr. Raôul Oudejans		VU – UHD
FGSB	Geïntegreerde Complexe Zorg	dr. Corine Latour		GRZPLUS
FGSB	Herstelgericht Werken bij Ernstige Psychische Aandoeningen	dr. Yolanda Nijssen		Parnassia groep
FGSB	Patiënt- en Familieparticipatie in de Klinische Zorg	dr. Anne Eskes		Amsterdam UMC / locatie AMC sr researcher, OLVG
FGSB	Oefentherapie - dagelijks bewegen	prof. dr. Bart Visser		Amsterdam UMC / locatie VUmc - bijzonder hoogleraar, GRZPLUS
FGSB	Fysiotherapie - Bewegen naar Preventieve Zorg	dr. Jesse Aarden		
FGSB	Sport Management en Sport Business	dr. Jan-Willem van der Roest		
FGSB	Professioneel Redeneren en Gedeelde Besluitvorming	dr. Stephan Ramaekers		Amsterdam UMC
FGSB	Ergotherapie - Participatie en Omgeving	dr. Margo van Hartingsveldt		
FGSB	Revalidatie in de Acute Zorg	dr. Marike van der Schaaf		Amsterdam UMC/ Locatie UvA - UHD
FGSB	Functioneel Herstel bij kanker	dr. Martijn Stuiver		Amsterdam UMC / locatie VUmc, NPI, NKI
FGSB	Gezondheid en Omgeving	dr. Lea den Broeder		RIVM – adviseur
FGSB	Interprofessionele Zorg voor Chronische Gewrichtsaandoeningen	dr. Martin van der Esch		Reade - fysiotherapeut/ onderzoeker
FGSB	Critical Care	dr. Frederique Paulus		Amsterdam UMC / locatie AMC sr researcher/staff advisor

Faculteit	Titel lectoraat of onderzoekslijn (associate lector)	Naam	Associate lector	Dubbelaanstelling extern
FGSB	Technologie en Participatie	dr. Margriet Pol	X	Amsterdam UMC / locatie AMC sr researcher
FGSB	eHealth & Beweeggedrag	dr. Daniël Bossen	X	
FGSB	Kwaliteit van Ouderenzorg	dr. Marjon van Rijn		Amsterdam UMC / locatie AMC- UHD
FGSB	Participatief Onderzoek voor Gezondheid en Welzijn	dr. Barbara Groot-Sluijsmans		Amsterdam UMC / locatie VUmc Assistant Professor
FMR	Jeugdzorg	dr. Leonieke Boendermaker		UvA - bijzonder hoogleraar
FMR	Forensische Jeugdzorg	dr. Marc Noom		UvA-UD
FMR	Langdurige Zorg en Ondersteuning	dr. ir. Rick Kwekkeboom		
FMR	Legal Management & Technologie	dr. Ivar Timmer		
FMR	Responsieve Rechtspraak	dr. Arnt Mein		
FMR	Armoede Interventies	dr. Anna Custers		
FMR	Youth Spot	dr. Stijn Sieckelink		
FMR	Stedelijk Sociaal Werk	dr. Lex Veldboer		
FMR	Coördinatie Grootstedelijke Vraagstukken	dr. Stan Majoor		UvA- bijzonder hoogleraar
FMR	Netwerksamenwerking	dr. Julie Ferguson	X	
FMR	Higher Education, Research & Innovation	dr. Didi Griffioen		
FMR	Psychologie voor een Duurzame Stad	dr. Reint Jan Renes		
FMR	De Ecologische Hartslag	dr. Willemijn Vermeer	X	
FMR	Klimaatgeletterdheid	dr. Janette Bessembinder		KNMI
FMR	Bestuurspraktijken	dr. Eelco van Wijk	X	
FMR	Democratisch Professionalism	dr. Imrat Verhoeven		UvA-UHD
FOO	Leren en Innoveren	dr. Marco Snoek		
FOO	De Pedagogische Functie van Onderwijs en Opvoeding	prof. dr. Ruben Fukkink		UvA-bijzonder hoogleraar
FOO	Taalontwikkeling en Meertaligheid	prof. dr. Catherine van Beuningen		Nuffic, UvA bijzonder hoogleraar
FOO	Didactiek van de Bètavakken	dr. Bert Bredeweg		UvA-UHD
FOO	Maatwerk in Leren en Instructie	prof. dr. Ron Oostdam		UvA- bijzonder hoogleraar
FOO	Burgerschapsonderwijs	dr. Hessel Nieuwelink		
FOO	Kansrijke Schoolloopbanen in een Diverse Stad	prof. dr. Louise Elffers		UvA-bijzonder hoogleraar, voorzitter Onderwijsraad
FOO	Didactiek en curriculumontwikkeling	dr. Izaak Dekker	X	
FOO	Technologie in het Onderwijs	dr. Joanna Holt	X	
FOO	Burgerschapsonderwijs	dr. Floor Rombout	X	
FOO	Studentbegeleiding in het hbo	dr. Daphne Wiersema	X	
FOO	Pedagogisch Handelen in het Beroepsonderwijs	dr. Fadie Hanna	X	
FT	Logistiek	dr. Dick van Damme		
FT	Circulair Ontwerpen en Ondernemen	dr. ir. Inge Oskam		
FT	Klimaatbestendige Stad	dr. ir. Jeroen Kluck		
FT	Bouwtransformatie	dr. Frank Suurenbroek		
FT	City Logistics	jhr. dr. Walther Ploos van Amstel		TCA (taxi centrale Amsterdam), TIAS Business School (UVT) Amsterdam Business School (UvAA)
FT	Energie en Innovatie	dr. Renée Heller		
FT	Aviation Engineering	dr. Konstantinos Stamoulis		
FT	Dynamiek van Forensische Sporen	dr. Bas Kokshoorn		Nederlands Forensisch Instituut
FT	Forensisch Onderzoek	prof. dr. Christianne de Poot		VU- bijzonder hoogleraar, politieacademie
FT	Smart Energy Systems	dr. Ir. Rick Wolbertus	X	

Faculteit	Titel lectoraat of onderzoekslijn (associate lector)	Naam	Associate lector	Dubbelaanstelling extern
FT	Digitaal Produceren/Digital Production	dr. Marta Malé-Aleman	X	
FT	Circulair Bouwen	dr. Ed Melet	X	
FT	Digitaal Forensisch Onderzoek	dr. Jan Peter van Zandwijk		Nederlands Forensisch Instituut
FT	Industriële Digital Twins	dr. ir. Jurjen Helmus		Centrum voor Wiskunde & Informatica

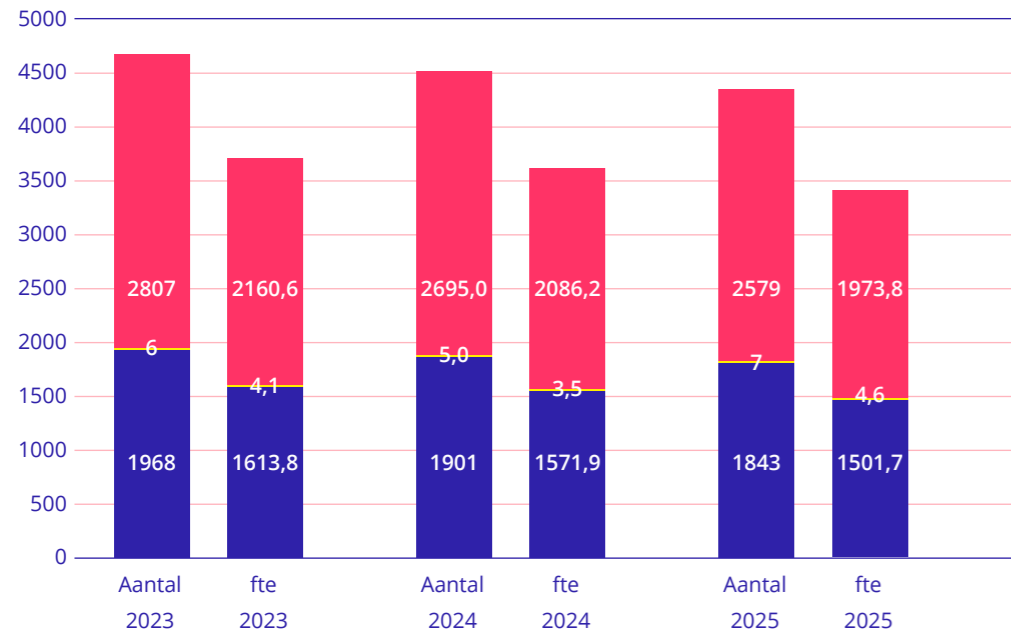
Medewerkers

Het sociaal jaarverslag toont de cijfers op peildatum 31 december 2025 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 HvA Ventures Holding BV.

Medewerkers in aantal en omvang fte

Uitgesplitst naar man, vrouw en overig
Peildatum 31 december 2025

► Mannen ► Overig ► Vrouwen



Verdeling medewerkers per organisatieonderdeel

Peildatum 31 december 2025

Categorie	Onderdeel	Medewerkers	FTE
Onderwijs	Faculteit Digitale Media en Creatieve Industrie	788	618,7
	Faculteit Business en Economie	719	549,1
	Faculteit Bewegen Sport en Voeding	209	156,3
	Faculteit Gezondheid	296	220,6
	Faculteit Maatschappij en Recht	503	398,6
	Faculteit Onderwijs en Opvoeding	456	340,9
	Faculteit Techniek	585	449,7
	HvA Staf	HvA Staf	220
Centrale diensten	Administratief Centrum	130	115,5
	Facility Services	156	141,5
	HvA Bibliotheek	48	40,0
	ICT Services	130	124,3
	Innovation Exchange Amsterdam (IXA)	17	12,8
	Studentenzaken	172	114,5
Totaal		4.429	3.480,1

Verdeling fte's naar OP / OBP

Percentages zijn berekend obv totaal aantal fte's

	2023		2024		2025		
	aantal	%	aantal	%	aantal	%	
OP fte	2250,7	60%	2165,5	59%	2035,5	58%	
OBP fte	1527,8	40%	1496,1	41%	1444,7	42%	
Verbijzondering OBP	OOP	361,7	10%	295,7	8%	81,3	2%
	overig OBP	1166	31%	1200,5	33%	1363,4	39%
Totaal fte	3778,5	100%	3661,6	100%	3480,1	100%	

Verdeling fte's naar functiecategorie

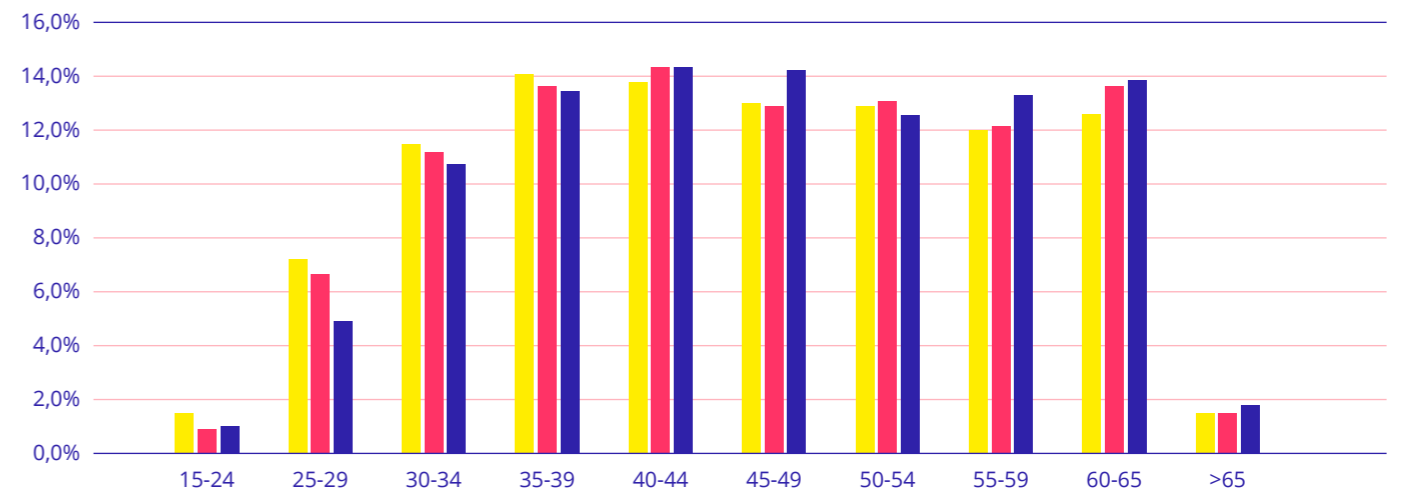
Peildatum 31 december 2025

	2023		2024		2025	
	aantal	%	aantal	%	aantal	%
Management	146,3	4%	144,9	4%	137,2	4%
Lector 1,2, 3	45,5	1%	45,4	1%	44,5	1%
Hogeschool hoofddocent 1,2	72,5	2%	77,5	2%	73,7	2%
Teamleider OP	X	X	111,5	3%	120,0	3%
Docent/Onderzoeker 1,2,3	1992,2	53%	1798,1	49%	1695,0	49%
Instructeur praktijkonderwijs 1,2,3	56,6	1%	43,2	1%	32,2	1%
Onderzoeker 1,2,3,4	17,7	0%	19,4	1%	13,2	0%
Onderwijs- en Onderzoeksmedewerker 1,2,3,4,5	74,2	2%	70,4	2%	57,0	2%
Ondersteunend personeel*	1373,5	36%	1351,2	37%	987,0	28%
Totaal	3778,5	100%	3661,6	100%	3480,1	100%

* exclusief OBP vanaf schaal 13, dit is opgenomen in categorie management. Vanaf 2024 is de functie Teamleider OP opgenomen als aparte categorie.

Leeftijdsopbouw

► 2023 ► 2024 ► 2025



Verdeling naar vast en tijdelijk dienstverband en soort arbeidsovereenkomst

Peildatum 31 december 2025

Percentages berekend op basis van totaal aantal fte's en totaal aantal medewerkers.
Medewerkers met geslacht 'overig' zijn in deze tabel niet meegenomen i.v.m. privacy.

	2023		2024		2025	
	% aantal	% fte	% aantal	% fte	% aantal	% fte
Vast	87%	89%	89%	91%	91%	93%
D2	81%	83%	87%	88%	90%	92%
D3	5%	6%	2%	3%	1%	1%
Tijdelijk (D4+D5)	13%	11%	11%	9%	9%	7%
Totaal	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Externe inhuur

Peildatum 31 december 2025

Percentages berekend op basis van totaal aantal fte's inclusief medewerkers met een dienstverband bij de HvA.

	2023		2024		2025	
	fte	% fte	fte	% fte	fte	% fte
Externe inhuur	238,3	6%	231,8	6%	150,2	4%

Externe inhuur o.b.v. GPL

Peilperiode 1 januari – 31 december 2025

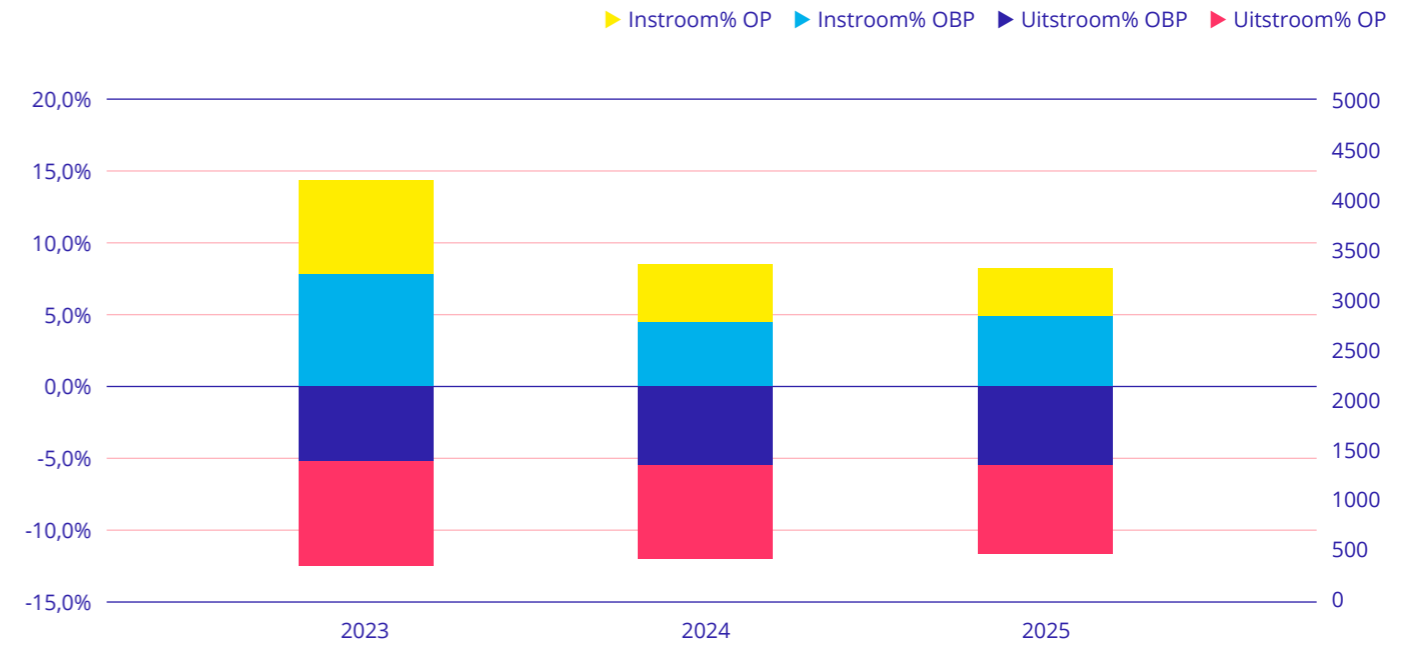
Percentages berekend op basis van omvang externe loonkosten en interne gemiddelde personeelslast onderwijzend personeel (jaargemiddelde).

	2023		2024		2025	
	fte	% fte	fte	% fte	fte	% fte
Externe inhuur	503	12%	426	10%	287	7%

In- en uitstroom

Periode 1 januari 2025 – 31 december 2025

Ontwikkeling aantal medewerkers in relatie tot in- en uitstroompercentage



Instream en uitstroom per leeftijdsgroep

Periode 1 januari 2025 – 31 december 2025

Aantal in- en uitstromers per leeftijdsgroep uitgesplitst naar OP en OBP.

Percentages zijn berekend op basis van totaal aantal instromers. (Her)aanstelling binnen het jaar.

Leeftijd	Instream				Uitstroom			
	OP	OBP	Totaal	%	OP	OBP	Totaal	%
15-24	14	89	103	28%	3	50	53	10%
25-29	26	36	62	17%	37	46	83	16%
30-34	13	23	36	10%	35	19	54	10%
35-39	14	23	37	10%	29	18	47	9%
40-44	9	10	19	5%	30	21	51	10%
45-49	19	11	30	8%	22	14	36	7%
50-54	10	10	20	6%	23	16	39	8%
55-59	23	7	30	8%	17	14	31	6%
60-65	15	5	20	6%	21	25	46	9%
>65	5	1	6	2%	57	21	78	15%
Totaal aantal	148	215	363	100%	274	244	518	100%
Totaal %	41%	59%	100%		53%	47%	100%	

Redenen beëindiging arbeidsovereenkomst in aantallen medewerkers

Periode 1 januari 2025 – 31 december 2025

	2023	2024	2025
Beëindiging tijdelijk dienstverband	189	236	213
Beëindiging op eigen verzoek	282	231	176
Ontslag in proeftijd	11	2	2
WIA	3	2	5
Overlijden	3	3	1
Beëindiging anders dan op eigen verzoek		Vaststellingsovereenkomst	62
		Overige redenen	0
		Keuzepensioen	14
Pensioen		Ouderdomspensioen	45
Totaal	592	575	518

Interne mobiliteit

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 2025

	2023		2024		2025	
	aantal	%	aantal	%	aantal	%
Doorstroom	264	6%	338	8%	201	5%

Functiewijziging

Periode: 1 januari 2025 – 31 december 2025

Aantal medewerkers met een D2 contract, waarvan de functie is gewijzigd in een hogere OP (docent)functie (zonder salarisgarantie) op basis van nieuwe functie.

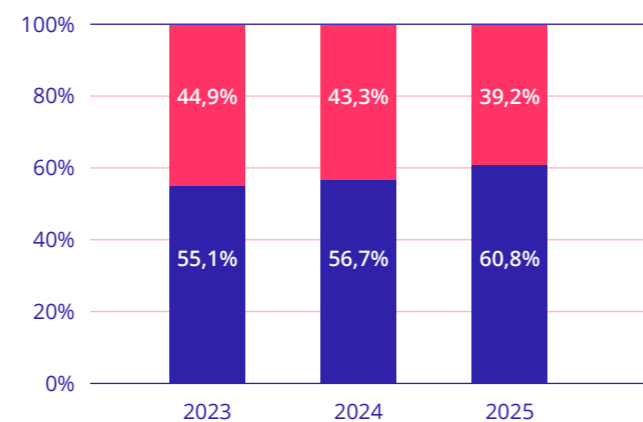
Functie	D2
Hogeschool hoofddocent 2	2
Docent/Onderzoeker 1	49
Docent/Onderzoeker 2	13
Totaal	64

Percentage medewerkers op maximum van hun salarisschaal

Peildatum 31 december 2025

Percentages t.o.v. het aantal medewerkers op einde van het jaar

► Maximum schaal bereikt ► Maximum schaal niet bereikt



Arbeidsvoorwaarden, verdeling fte's naar salarisschaal

Peildatum 31 december 2025

Aantal fte's per salarisschaal uitgesplitst naar OP en OBP en mannen en vrouwen. Percentages berekend op basis van totaal aantal fte's. Medewerkers met het geslacht overige zijn niet meegenomen i.v.m. privacy (hierdoor wijkt het totale aantal fte licht af).

Schaal	OP			OBP			Totaal	
	Man	Vrouw	Totaal	Man	Vrouw	Totaal	aantal	%
02								
03			0,0	1,3	0,7	1,9	1,9	0%
04			0,0	1,6		1,6	1,6	0%
05			0,0	8,0	3,6	11,6	11,6	0%
06	0,2	0,6	0,8	32,5	12,3	44,8	45,6	1%
07		2,5	2,5	30,5	74,5	105,0	107,5	3%
08	4,4	6,1	10,5	53,0	165,2	218,2	228,7	7%
09	15,7	20,5	36,2	67,3	119,1	186,4	222,6	6%
10	21,4	28,4	49,8	68,2	144,8	213,1	262,8	8%
11	531,8	592,8	1.124,6	107,8	170,8	278,6	1.403,2	40%
12	324,2	365,1	689,3	91,6	127,3	219,0	908,2	26%
13	32,6	32,3	64,9	35,6	41,5	77,2	142,0	4%
14	3,5	7,2	10,7	17,6	16,5	34,1	44,8	1%
15	19,6	8,5	28,1	6,9	6,3	13,2	41,3	1%
16	8,6	6,9	15,5	4,0	6,8	10,8	26,3	1%
17			0,0			0,0	0,0	0%
18			0,0	2,0	1,0	3,0	3,0	0%
Student-assistent			0,0	11,8	12,8	24,5	24,5	1%
Totaal	962,0	1.070,7	2.032,7	539,8	903,1	1.442,9	3.475,6	100%

Functie- en salarismix onderwijzend en onderzoekend personeel

Peildatum 31 december 2025

Percentuele verdeling van OP functies over schalen 6 tot en met 16, gebaseerd op fte's.

Schaal	Functienaam	Functiemix		Salarismix	
		aantal	%	aantal	%
6	onderwijs-/onderzoeksmedewerker 5	2	0%	2	0%
7	onderwijs-/onderzoeksmedewerker 4	4	0%	4	0%
8	onderwijs-/onderzoeksmedewerker 3, instructeur praktijkonderwijs 3	17	1%	17	1%
9	onderwijs-/onderzoeksmedewerker 2, instructeur praktijkonderwijs 2	48	2%	48	2%
10	onderwijs-/onderzoeksmedewerker 1, instructeur praktijkonderwijs 1, docent/onderzoeker 3, onderzoeker 4, Instructeur	65	2%	60	2%
11	docent/onderzoeker 2, onderzoeker 3	1.578	59%	1.553	58%
12	docent/onderzoeker 1, onderzoeker 2, Teamleider OP	828	31%	857	32%
13	hogeschool hoofddocent 2	74	3%	75	3%
14	hogeschool hoofddocent 1, lector 3	13	0%	13	0%
15	lector 2	31	1%	30	1%
16	lector 1	16	1%	17	1%
Totaal		2.676	100%	2.676	100%

Aantal medewerkers met salarisverhoging in augustus

Peildatum 31 december 2025

Percentuele verdeling van OP functies over schalen 6 tot en met 16, gebaseerd op fte's.

	2023		2024		2025	
	aantal	%	aantal	%	aantal	%
Met salarisverhoging	1.840	39%	1.836	39%	1.883	42%
Zonder salarisverhoging	258	5%	304	7%	97	2%
Maximumschaal	2.555	54%	2.459	53%	2.445	55%
Nieuw in dienst per 1 augustus	82	2%	68	2%	57	1%
Totaal	4.735	100%	4.667	100%	4.482	100%

Besteding decentrale arbeidsvoorwaarden (DAM-gelden)

Periode 1 januari 2025 - 31 december 2025

Besteding in euro per regeling

Regeling	2023	2024	2025
Betaald ouderschapsverlof	€ 792.323	€ 360.141	€ 236.231
Werkgeversbijdrage kinderopvang	€ 1.305.293	€ 1.370.929	€ 1.410.372
Internetvergoeding	€ 711.845	€ 701.751	€ 674.092
AOV Loyalis	€ 690.231	€ 761.467	€ 761.468
AOV Loyalis addendum nav nieuwe cao	€ 1.219.833		
PMO (pilot faculteit DMCI)	€ 62.000		
Totaal	€ 4.781.524	€ 3.194.288	€ 3.082.163
Getotaliseerd jaarinkomen	€ 235.688.819	€ 261.058.507	€ 282.074.441
% DAM gelden	1%	2%	1%

Salariëring na invoering van functieordening

Peildatum 31 december 2025

Aantal medewerkers met een garantieschaal

	2023	2024	2025
Met een garantie schaal	72	40	53

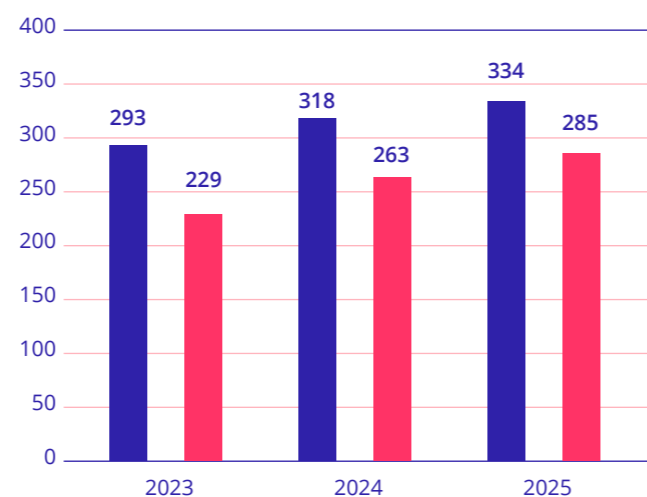
Aantal medewerkers dat in 2025 een arbeidsmarkt-toelage heeft ontvangen

	2023	2024	2025
Met arbeidsmarkttoelage	43	37	27

Doelgroepenbeleid

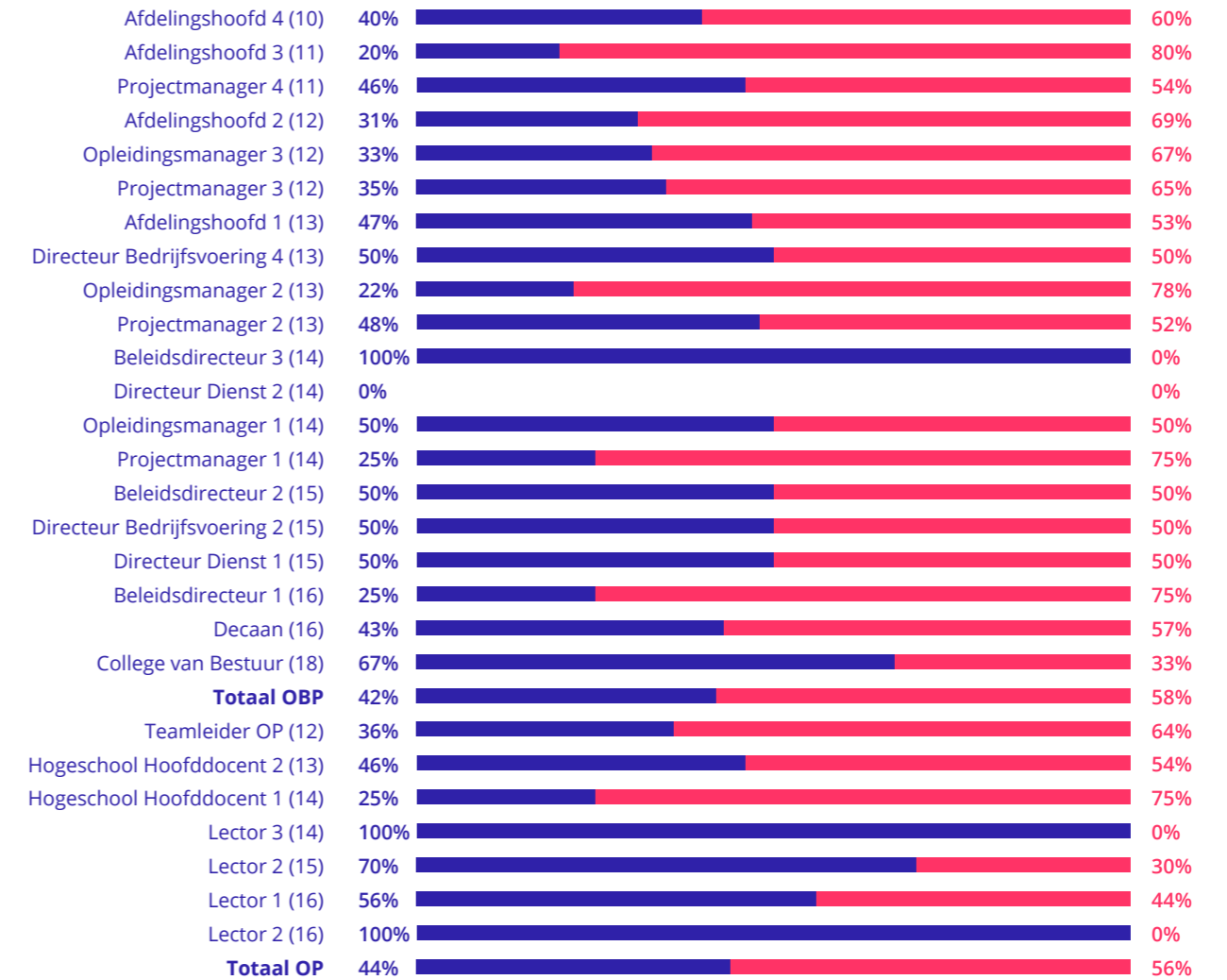
Ouderschapsverlof en seniorenregeling op aantal medewerkers

► Ouderschapsverlof ► Seniorenregeling



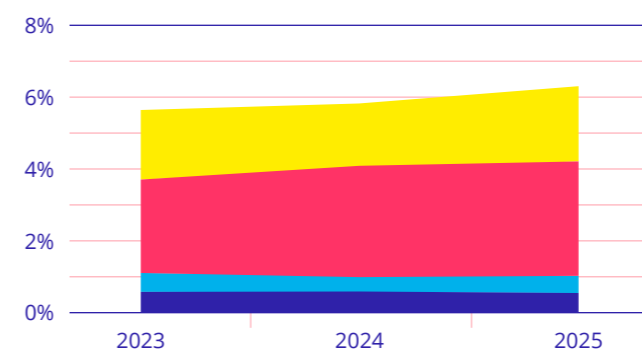
Gender equality managementposities in percentage

► Man ► Overig ► Vrouw



Ziekteverzuim in %

► Kort (t/m 7 dagen)
 ► Middellang (8-42 dagen)
 ► Lang (43-365 dagen)
 ► Langer dan 1 jaar



Bestuursakkoord

Inleiding

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

Indicatoren hbo Bestuursakkoord hoger onderwijs en wetenschap

De voortgang ten aanzien van de beleidsmatige plannen zal in kaart gebracht worden met bijgaande set van indicatoren:

Indicatoren hbo Bestuursakkoord hoger onderwijs en wetenschap

Bestuurlijke afspraken generiek	Indicatoren	Indicatoren
Kansengelijkheid en studentenwelzijn	• Studentwelzijn: mentaal welbevinden en psychische klachten (via RIVM & Trimbos)*	via RIVM & Trimbos
Onderwijskwaliteit (vervolg SVM)	• Student-stafratio • BDB (vanaf 2025) • Tevredenheid studenten algemeen (NSE) • Betrokkenheid medezeggenschap (monitor medezeggenschap)	via VH HvA jaarverslag, H3 via VH via landelijke monitor
Instellingsaccreditatie Macrodoelmatigheid		
Sociale veiligheid en inclusie	• Sociale veiligheid: % studenten en medewerkers dat zich veilig voelt binnen de instelling • Diversiteit: genderbalans studenten en medewerkers	in ontwikkeling (2024) via VH
Kennisbenutting Kennisveiligheid		
Bestuurlijke afspraken hogescholen	Indicatoren	Indicatoren
Onderwijs-arbeidsmarkt: tekortsectoren	• Aantal duale trajecten, aantal studenten in duale trajecten • Instroom, uitval en switch, en gediplomeerden in de tekortsectoren gezondheid, onderwijs en betatechniek • Afgestudeerden (%) in de sectoren gezondheidszorg, onderwijs en betatechniek met een baan in de eigen of verwante richting (hbo monitor)	via VH via VH via VH
Vitalisering van opleidingen krimpregio's Praktijkgericht onderzoek	Integratie in kennisecosysteem • betrokken CoE's • verbinding met de regio • gerealiseerde inkomsten (1e, 2e, 3e geldstroom) Keuze-indicatoren*: • aantal lopende convenanten • voorbeelden succesvolle samenwerking met (kennis)partners • overzicht formele, duurzame samenwerkingsverbanden waar HvA trekker van is, bv. living labs • aantal lectorale redes georganiseerd door HvA • deelnames aan grote onderzoeksaanvragen zoals groeifonds etc.	HvA, hoofdstuk 2 HvA, hoofdstuk 2 HvA, hoofdstuk 2 X HvA, hoofdstuk 2 X HvA, hoofdstuk 2 HvA, hoofdstuk 2
	Kwantitatieve verduurzaming en uitbreiding • personele inzet in onderzoek Keuze-indicator: • aanvullende info personele inzet in onderzoek: verdeling vaste aanstelling en tijdelijk contract	HvA, hoofdstuk 2 HvA, hoofdstuk 2
	Kwalitatieve verduurzaming en uitbreiding • informatie kwaliteitszorg onderzoek (o.a. x visitaties, beoordeling etc.) • voorbeelden relevante bijdragen aan onderwijs en beroepspraktijk • doorontwikkeling functiehuis voor onderzoek • diversiteit en inclusie binnen onderzoek Keuze-indicatoren: • professionaliseringsactiviteiten voor onderzoek • open science activiteiten • aanwezigheid onderzoeksinformatiesysteem • aanwezigheid datamanagementsysteem • medezeggenschap onderzoek	HvA, hoofdstuk 2 HvA, hoofdstuk 2 HvA, hoofdstuk 2 HvA, hoofdstuk 2 HvA, hoofdstuk 2 HvA, hoofdstuk 2 HvA, hoofdstuk 2 HvA, hoofdstuk 2 HvA, hoofdstuk 2

*De indicatoren voor studentwelzijn kunnen afgeleid worden van de integrale aanpak die de VH en UNL zullen voorstellen op basis van onderzoek van RIVM (2021).

Project LeerLevels: Gelijke kansen met AI

Een innovatieve aanpak voor kansen-gelijkheid in het hoger onderwijs

In 2021 ontving het project 'LeerLevels: Gelijke Kansen met AI' een subsidie van 1,2 miljoen euro van het Nationaal Regieorgaan Onderwijsonderzoek (NRO). Het doel is om de kansengelijkheid te vergroten voor studenten die starten aan een hbo-opleiding. Dit project is een samenwerking met LeerLevels. Met een adaptief digitaal leerinstrument ondersteunt LeerLevels studenten bij het wegwerken van kennisachterstanden op specifieke vakgebieden.

Ontwikkeling van het digitale platform

Tot en met eind 2024 is de functionaliteit van het LeerLevels-platform doorontwikkeld op basis van uitgebreid gebruikersonderzoek, met een sterke focus op gebruiksgemak en toepasbaarheid in het onderwijs. In de eerste helft van 2025 lag de nadruk op het verrijken en afronden van de inhoud.

In nauwe samenwerking met onze docenten zijn hoogwaardige leermaterialen ontwikkeld voor de vakken Natuurkunde, Wiskunde, Duurzaamheid en Mechanica. De leermaterialen zijn zo ontwikkeld dat studenten voor Natuurkunde en Wiskunde op elk niveau kunnen instromen en zo eventuele kennisachterstanden kunnen wegwerken bij aanvang of tijdens het eerste jaar van hun studie. Voor de modules Duurzaamheid en Mechanica zijn de materialen specifiek ontwikkeld voor het hbo of post-hbo onderwijs binnen de faculteit Techniek.

De content van LeerLevels bestaat uit een combinatie van:

- Uitlegvideo's over kernonderwerpen
- Tekstuele uitleg voor verdieping
- Oefenopdrachten om vaardigheden te trainen
- Toetsopdrachten met directe feedback, zodat studenten gericht kunnen verbeteren

Resultaten aan het einde van het project

Aan het einde van de projectperiode is het beschikbare subsidiebudget volledig besteed. Dit heeft geleid tot de volgende concrete resultaten:

- Ontwikkeling van circa 1.100 leerdoelen, 470 opdrachten en 4.000 meerkeuzevragen
- Een uitgebreide didactische methode, geïntegreerd in zowel de docent- als studentomgeving

- Verbeterde toegankelijkheid, waaronder:
 - Inloggen via SURF
 - Eenvoudig beheren van groepen en curricula
 - PDF-exportfunctionaliteit
 - Publiek beschikbare opdrachten
- Integratie van AI-functionaliteiten in de docent-omgeving, ter ondersteuning bij het nakijken, genereren en verbeteren van vragen

Voor docenten biedt LeerLevels onder andere:

- Een dashboard met inzicht in voortgang en activiteiten van studenten
- Interactief lesmateriaal dat kan worden ingezet voorafgaand aan, tijdens en na de les
- Uitlegvideo's ter ondersteuning van voorbereiding en herhaling
- Ontwikkeling van didactische handvatten ter ondersteuning over hoe in te zetten voor tijdens of na de les

Voor studenten biedt LeerLevels:

- Een interactief en asynchroon leerprogramma
- De mogelijkheid om op eigen niveau en in eigen tempo kennis en vaardigheden te ontwikkelen

Integratie en docentondersteuning

In 2025 is een overzicht opgesteld van opleidingen en instroomvakken waarvoor LeerLevels aantoonbare meerwaarde biedt. Deze opleidingen zijn actief benaderd en hebben demonstraties ontvangen waarin de functionaliteiten en didactische mogelijkheden van LeerLevels zijn toegelicht.

Opleidingen kunnen er zelfstandig voor kiezen LeerLevels in te zetten. Tot en met 2030 kunnen opleidingen LeerLevels afnemen tegen een gereduceerd tarief per student dat is gebaseerd op de kostprijs. Het bedrijf LeerLevels biedt blijvende technische ondersteuning en helpt bij de inrichting.

Wetenschappelijk onderzoek toont de meerwaarde van Leerlevels aan

In 2025 is een dubbelblinde gerandomiseerde gecontroleerde studie (RCT) uitgevoerd binnen één klas, waarbij twee homogene studentgroepen zijn vergeleken. De resultaten laten zien dat studenten die in 2025 meer tijd besteedden aan het werken met LeerLevels significant hogere scores behaalden.

Financiële meerjareengegevens 2021 – 2025

Geconsolideerde balans (x € miljoen)

	2021	2022	2023	2024	2025
ACTIVA					
Vaste Activa					
Immateriële vaste activa	0,4	0,2	0,1	0,1	0,0
Materiële vaste activa	326,9	335,1	321,9	307,2	291,9
Financiële vaste activa	1,9	2,1	2,3	2,5	0,9
	329,2	337,4	324,3	309,8	292,8
Vlottende Activa					
Vorderingen	12,3	14	18,2	18,1	19,0
Liquide middelen	82,4	107,1	112,1	130,9	154,4
	94,7	121,1	130,3	149,0	173,4
Totaal	423,9	458,5	454,6	458,8	466,2
PASSIVA					
Eigen vermogen	146,1	159,3	161,9	164,9	173,2
Voorzieningen	31,3	28,7	22,7	25,7	30,2
Langlopende schulden	134,4	127,3	120,3	113,2	106,1
Kortlopende schulden	112,1	143,2	149,7	155,0	156,7
Totaal	423,9	458,5	454,6	458,8	466,2
Solvabiliteit I <small>Eigen vermogen / totale passiva</small>	34%	35%	36%	36%	37%
Solvabiliteit II <small>ratio geeft aandeel van eigen vermogen + voorzieningen van het totale vermogen weer.</small>	42%	41%	41%	42%	44%
Liquiditeit <small>ratio geeft verhouding vlottende activa tot het vreemd vermogen op korte termijn weer (current ratio).</small>	0,8	0,8	0,9	1,0	1,1
Weerstandvermogen <small>ratio geeft verhouding eigen vermogen tot de totale baten weer.</small>	31%	31%	30%	30%	32%
Rentabiliteit <small>ratio geeft het nettoresultaat ten opzichte van de totale baten incl. rentebaten weer.</small>	2%	3%	0%	1%	2%
Huisvestingsratio <small>ratio geeft aandeel huisvestingslasten + afschrijving gebouwen en terreinen van de totale lasten weer.</small>	9%	9%	8%	9%	8%

Geconsolideerde staat van baten en lasten (x € miljoen)

	2021	2022	2023	2024	2025
BATEN					
Rijksbijdragen					
Rijksbijdragen	362,4	401,0	399,3	404,8	392,0
Overig	5,8	12,7	11,5	2,8	0,4
	368,2	413,7	410,8	407,6	392,4
College-, cursus-, les- en examengelden	76,0	64,4	91,7	98,7	108,3
Overige baten					
Baten in opdracht van derden	20,1	21,7	26,2	31,4	36,8
Overige baten	12,9	13,7	8,0	9,1	9,5
	33,0	35,4	34,2	40,5	46,3
Totaal baten	477,2	513,5	536,7	546,8	547,0
LASTEN					
Personeelslasten ¹	365,0	389,1	425,9	437,1	435,6
Afschrijvingen	20,5	21,8	24,1	25,7	23,7
Huisvestingslasten	28,8	26,2	24,8	28,6	26,4
Overige lasten	47,8	54,1	57,5	51,8	51,6
Totaal lasten	462,1	491,2	532,3	543,2	537,3
Saldo baten en lasten	15,1	22,3	4,4	3,6	9,7
Financiële baten en lasten	-6,2	-5,5	-1,6	-0,6	-1,4
Belastingen	-0,4	-3,6	-0,2	0,0	0,0
Nettoresultaat	8,5	13,2	2,6	3,0	8,3

¹ In de vergelijkende cijfers 2023 heeft voor presentatie doeleinden een reclassificatie plaatsgevonden tussen overige baten en personeelslasten

Geconsolideerde resultatenrekening

	2021	2022	2023	2024	2025
Index baten					
Rijksbijdragen	100	112	112	111	107
College-, cursus-, les- en examengelden	100	85	121	130	143
Overige baten	100	107	104	123	140
Totaal index baten	100	108	112	115	115
Index lasten					
Personeelslasten	100	107	117	120	119
Huisvestingslasten	100	91	86	99	92
Overige lasten	100	113	120	108	108
Afschrijvingen	100	106	118	125	116
Financiële baten en lasten	100	89	26	10	23
Belastingen	100	900	50	0	0
Totaal index lasten	100	107	116	119	118
Categoriale batenverdeling in %					
Rijksbijdragen	77%	80%	77%	75%	72%
College-, cursus-, les- en examengelden	16%	13%	17%	18%	20%
Overige baten	7%	7%	6%	7%	8%
Totaal	100%	100%	100%	100%	100%
Categoriale lastenverdeling in %					
Personeelslasten	78%	78%	80%	80%	81%
Huisvestingslasten	6%	5%	5%	5%	5%
Overige lasten	10%	11%	11%	10%	10%
Afschrijvingen	5%	4%	4%	5%	4%
Financiële baten en lasten	1%	1%	0%	0%	0%
Belastingen	0%	1%	0%	0%	0%
Totaal	100%	100%	100%	100%	100%

Jaarrekening

2025

Inhoudsopgave

Algemeen	120
Geconsolideerde balans per 31 December 2025	121
Geconsolideerde staat van baten en lasten 2025	122
Geconsolideerd kasstroomoverzicht 2025	123
Grondslagen van waardering en resultaatbepaling van de geconsolideerde jaarrekening	124
Toelichting bij staat van baten en lasten	134
Uitsplitsing van de onderscheiden posten van de geconsolideerde balans	135
Model G - Verantwoording van subsidies	143
Niet in de balans opgenomen verplichtingen en rechten (geconsolideerd)	145
Uitsplitsing van de onderscheiden posten van de geconsolideerde exploitatierekening	146
Financiële baten en lasten (geconsolideerd)	156
Grondslagen van waardering en resultaatbepaling enkelvoudige jaarrekening	157
Enkelvoudige balans per 31 December 2025	158
Enkelvoudige staat van baten en lasten 2025	159
Enkelvoudig kasstroomoverzicht 2025	160
Uitsplitsing van de onderscheiden posten van de enkelvoudige balans	161
Uitsplitsing van de onderscheiden posten van de enkelvoudige exploitatierekening	170
Financiële baten en lasten (enkelvoudig)	175
Model E - Overzicht verbonden partijen	176
Gebeurtenissen na balansdatum	177
Bestemming van het resultaat	178
Verklaring College van Bestuur	179
Controleverklaring	180

Algemeen

De HvA is een kennisinstelling die met een breed aanbod aan beroepsonderwijs een grote variëteit aan studenten opleidt die hun talenten maximaal ontplooiën om zelfstandig en op een hoog niveau hun professie uit te oefenen. Door de koppeling van onderwijs en praktijkgericht onderzoek draagt de HvA bij aan de vernieuwing van de beroepspraktijk en de samenleving in en om een internationaal georiënteerd Amsterdam. Voor verdere toelichting wordt verwezen naar het bestuursverslag.

Gegevens over de rechtspersoon

Stichting Hogeschool van Amsterdam
Wibauthuis
Wibautstraat 3b
1091 GH Amsterdam

Secretariaat College van Bestuur
Telefoon: 020 595 2341
Internet: www.hva.nl

Bankrelatie: ING Bank NL14INGB0001204605
Bankrelatie: Deutsche Bank NL52DEUT0428925111
Kamer van Koophandel-nummer: 34215054
Vestigingsnummer 21871949

Contactpersoon: J.C.W.M. Hagemeyer MSc
Directeur Financiën, Planning & Control
Stichting Hogeschool van Amsterdam
Postbus 2132
1000 CC Amsterdam
Wibautstraat 5a
1091 GH Amsterdam
E-mail: j.w.c.m.hagemeyer@hva.nl
Secretariaat: 020 - 595 3248

College van Bestuur

Drs. J.E.A.M. Nooren, voorzitter
Drs. H.G. Geveke, vicevoorzitter
Prof. dr. N. van Dijk, lid

Informatie

Meer informatie over de HvA vindt u op internet: www.hva.nl, of kunt u verkrijgen bij:
Communicatie, Persvoorlichting
Postbus 2156
1000 BA Amsterdam
Telefoon: 06 2115 6400
E-mail: persvoorlichting@hva.nl

Geconsolideerde balans per 31 December 2025

(in miljoenen euro's)

De balans is na resultaatbestemming opgesteld.

	31-12-2025	31-12-2024
1. Activa		
1.1. Vaste Activa		
1.1.1. Immateriële vaste activa	0,0	0,1
1.1.2. Materiële vaste activa	291,9	307,2
1.1.3. Financiële vaste activa	0,9	2,5
Totaal vaste activa	292,8	309,8
1.2. Vlottende Activa		
1.2.1. Voorraden	0,0	0,0
1.2.2. Vorderingen	19,0	18,1
1.2.3. Effecten	0,0	0,0
1.2.4. Liquide middelen	154,4	130,9
Totaal vlottende activa	173,4	149,0
Totaal activa	466,2	458,8
2. Passiva		
2.1. Eigen vermogen	173,2	164,9
2.2. Voorzieningen	30,2	25,7
2.3. Langlopende schulden	106,1	113,2
2.4. Kortlopende schulden	156,7	155,0
Totaal passiva	466,2	458,8

Geconsolideerde staat van baten en lasten 2025

(in miljoenen euro's)

	2025	Begroting 2025	2024
3. Baten			
3.1. Rijksbijdragen	392,4	390,0	407,6
3.3. Wettelijke college- / cursus- / examengelden	108,3	112,4	98,7
3.4. Baten werk in opdracht van derden	36,8	20,0	31,4
3.5. Overige baten	9,5	25,7	9,1
Totaal baten	<u>547,0</u>	<u>548,1</u>	<u>546,8</u>
4. Lasten			
4.1. Personeelslasten	435,6	447,0	437,1
4.2. Afschrijvingen	23,7	24,6	25,7
4.3. Huisvestingslasten	26,4	21,6	28,6
4.4. Overige lasten	51,6	53,6	51,8
Totaal lasten	<u>537,3</u>	<u>546,8</u>	<u>543,2</u>
Saldo baten en lasten	<u>9,7</u>	<u>1,3</u>	<u>3,6</u>
6. Financiële baten en lasten			
6.1. Financiële baten	3,6	1,4	4,8
6.2. Financiële lasten	5,0	5,0	5,4
Saldo financiële baten en lasten	<u>(1,4)</u>	<u>(3,6)</u>	<u>(0,6)</u>
Resultaat	<u>8,3</u>	<u>(2,3)</u>	<u>3,0</u>
7. Belastingen	0,0	0,0	0,0
8. Resultaat deelnemingen	0,0	0,0	0,0
Resultaat na belastingen	<u>8,3</u>	<u>(2,3)</u>	<u>3,0</u>
9. Resultaat aandeel van derden	0,0	0,0	0,0
Netto resultaat	<u>8,3</u>	<u>(2,3)</u>	<u>3,0</u>

Geconsolideerd kasstroomoverzicht 2025

(in miljoenen euro's)

	2025	2024
Kasstroom uit operationele activiteiten		
Saldo Baten en Lasten	9,7	3,6
Aanpassing voor:		
4.2. Afschrijvingen	24,3	26,3
Waardeveranderingen	(0,6)	(0,6)
2.2. Mutatie voorzieningen	4,5	3,0
<i>Mutatie werkkapitaal</i>		
1.2.1. Voorraden	0,0	0,0
1.2.2. Vorderingen	(0,9)	0,1
2.4. Kortlopende schulden	1,8	5,3
Totaal kasstroom uit bedrijfsoperaties	<u>38,8</u>	<u>37,7</u>
6.1.1. Ontvangen interest	3,6	4,8
6.2.1. Betaalde interest	(5,0)	(5,4)
7. Vennootschapsbelasting	0,0	0,0
	<u>(1,4)</u>	<u>(0,6)</u>
Totaal kasstroom uit operationele activiteiten	<u>37,4</u>	<u>37,1</u>
Kasstroom uit investeringsactiviteiten		
1.1.1. Immateriële vaste activa		
Investeringen	0,0	0,0
Desinvesteringen	0,0	0,0
1.1.2. Materiële vaste activa		
Investeringen	(8,4)	(11,1)
Desinvesteringen	0,0	0,1
1.1.3. Financiële vaste activa	1,6	(0,2)
Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten	<u>(6,8)</u>	<u>(11,2)</u>
Kasstroom uit financieringsactiviteiten		
2.3. Nieuw opgenomen leningen	0,0	0,0
2.3. Aflossing langlopende schulden	(7,1)	(7,1)
Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten	<u>(7,1)</u>	<u>(7,1)</u>
Overige balansmutaties	0,0	0,0
1.2.4. Mutatie liquide middelen	<u>23,5</u>	<u>18,8</u>
Balanspositie liquide middelen:		
1.2.4. Beginstand liquide middelen	130,9	112,1
1.2.4. Mutatie liquide middelen	23,5	18,8
1.2.4. Eindstand liquide middelen	<u>154,4</u>	<u>130,9</u>

Grondslagen van waardering en resultaatbepaling van de geconsolideerde jaarrekening

Algemene toelichting

Activiteiten

Stichting Hogeschool van Amsterdam (de HvA) is een kennisinstelling die met een breed aanbod aan beroepsonderwijs een grote variëteit aan studenten opleidt die hun talenten maximaal ontplooiën om zelfstandig en op een hoog niveau hun professie uit te oefenen. Door de koppeling van onderwijs en praktijkgericht onderzoek draagt de HvA bij aan de vernieuwing van de beroepspraktijk en de samenleving in en om een internationaal georiënteerd Amsterdam.

Vestigingsadres

De HvA is feitelijk en statutair gevestigd op de Wibautstraat 3b, 1091 GH te Amsterdam en is ingeschreven bij het handelsregister onder nummer 34215054.

Verslaggevingsperiode

Deze jaarrekening heeft betrekking op het boekjaar 2025, dat loopt over de periode 1 januari 2025 tot en met 31 december 2025.

Continuïteit

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

Informatieverschaffing over schattingen

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

- waardering van vastgoed; met name vastgoed dat niet ten dienste staat aan het primaire proces, waaronder de sporthal en parkeergarages. Hiervoor wordt bepaald of de eerder genomen bijzondere waardevermindering nog steeds van toepassing is; en wat (indien van toepassing) de terugname hiervan zou moeten zijn. Hierbij worden inschattingen gemaakt van o.m. toekomstige opbrengsten en een disconteringsvoet. In 2025 heeft de HvA daarom een bijzondere waardevermindering uit 2014 van de parkeergarage Wibauthuis (deels) teruggenomen. Zie ook de waarderingsgrondslagen bijzondere waardevermindering en toelichting onder de activa. Ten aanzien van de sporthal is geen indicatie dat de bijzondere waardevermindering (deels) teruggenomen dient te worden.

- personele voorzieningen; belangrijkste managementinschattingen betreffen de personele voorziening werktijdvermindering senioren.

Dit betreft de verwachte kosten van medewerkers die in de komende vijf jaar mogelijk gebruik gaan maken van de beschikbare regeling. Uitgangspunt vormt het aanstellingsoverzicht ultimo boekjaar op basis waarvan een indeling is gemaakt naar de verschillende categorieën binnen de regeling (A t/m E). Aan de hand van ervaringscijfers en de verwachte ontwikkeling van het aantal deelnemers in de komende vijf jaar - is een inschatting gemaakt van de kans dat medewerkers die reeds voldoen aan de voorwaarden (categorie C) of binnen vijf jaar aan de voorwaarden zullen voldoen (categorie D) - gebruik gaan maken van de regeling. Daarnaast zijn op basis van de regeling en ervaringscijfers inschattingen gemaakt van de omvang en duur van de werktijdvermindering en de bijdrage van de

werkgever. De inschatting wordt per medewerker financieel gemaakt aan de hand van de loontabel van het komende jaar.

Indien het voor het geven van het in art. 2:362 lid 1 BW vereiste inzicht noodzakelijk is, is de aard van deze oordelen en schattingen inclusief de bijbehorende veronderstellingen opgenomen bij de toelichting op de betreffende jaarrekeningposten.

Informatieverschaffing over consolidatie

In de consolidatie worden de financiële gegevens opgenomen van de HvA samen met haar groepsmaatschappijen en andere rechtspersonen waarop zij overheersende zeggenschap kan uitoefenen of waarover zij de centrale leiding heeft. Groepsmaatschappijen zijn rechtspersonen waarin de stichting direct of indirect overheersende zeggenschap kan uitoefenen doordat zij beschikt over de meerderheid van de stemrechten of op enige andere wijze de financiële en operationele activiteiten kan beheersen. Hierbij wordt tevens rekening gehouden met potentiële stemrechten die direct kunnen worden uitgeoefend op balansdatum.

De groepsmaatschappijen en andere rechtspersonen waarop zij een overheersende zeggenschap kan uitoefenen of waarover zij de centrale leiding heeft, worden voor 100% in de consolidatie betrokken. Het aandeel van derden in het groepsvermogen en in het groepsresultaat wordt afzonderlijk vermeld. Deelnemingen waarop geen overheersende zeggenschap kan worden uitgeoefend (geassocieerde deelnemingen) worden niet betrokken in de consolidatie.

Een overzicht van de in de consolidatie opgenomen rechtspersonen is opgenomen als onderdeel van de toelichting op de enkelvoudige balans. Waarderingsgrondslagen van groepsmaatschappijen en andere in de consolidatie opgenomen rechtspersonen zijn waar nodig gewijzigd om aansluiting te krijgen bij de geldende waarderingsgrondslagen.

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

Algemene grondslagen voor verslaggeving

Algemeen

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

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

Activa en verplichtingen worden in het algemeen gewaardeerd tegen de verkrijgings- of vervaardigingsprijs. Indien geen specifieke waarderingsgrondslag is vermeld, vindt waardering plaats tegen de verkrijgingsprijs. Na eerste verwerking worden vorderingen en langlopende schulden gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs. Hieronder wordt verstaan het (te) ontvangen bedrag rekening houdend met agio en disagio en onder aftrek van transactiekosten.

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

volgens modellen Richtlijnen Jaarverslag Onderwijs. Referenties die niet van toepassing zijn voor de HvA zijn weggelaten.

Vergelijking met voorgaand jaar

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

Valuta

De rapporteringsvaluta van de jaarrekening van de HvA is de euro (€). Alle bedragen zijn vermeld in miljoenen euro's (M€), tenzij anders aangegeven. Door de presentatie in miljoenen euro's kan sprake zijn van afrondingsverschillen. De uit de transacties in vreemde valuta voortvloeiende baten en lasten, respectievelijk vorderingen en schulden, worden omgerekend tegen de koers per transactiedatum respectievelijk balansdatum. Koersverschillen worden onder de financiële baten of lasten opgenomen.

Operational leasing

Leasecontracten worden verantwoord als operationeel lease als de voor- en nadelen die aan de eigendom verbonden zijn, niet geheel of nagenoeg geheel bij de HvA ligt. Leasebetalingen worden, rekening houdend met ontvangen vergoedingen van de lessor, op lineaire basis verwerkt in de lasten over de looptijd van het contract.

Financiële instrumenten

Financiële instrumenten omvatten financiële vaste activa, debiteuren, overige vorderingen, liquide middelen, langlopende leningen en overige financieringsverplichtingen, crediteuren en overige kortlopende schulden. De HvA maakt geen gebruik van derivaten. De activiteiten van de HvA zijn voornamelijk in Nederland en hebben een zeer beperkt valutarisico. Met betrekking tot vastrentende vorderingen en schulden loopt de HvA risico's over de reële waarde als gevolg van wijzigingen in de markttrente.

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

Grondslagen

Immateriële vaste activa

De immateriële vaste activa (IMVA) betreffen ontwikkelkosten van informatiesystemen. De IMVA worden gewaardeerd tegen verkrijgings- of vervaardigingsprijs onder aftrek van cumulatieve afschrijvingen en cumulatieve bijzondere waardeverminderingen. De afschrijving vangt aan als het actief in gebruik genomen is en vindt plaats over de verwachte toekomstige economische levensduur van het actief. De activeringsgrens voor IMVA bedraagt € 100.000. Om vast te stellen of bij een immaterieel vast actief sprake is van een bijzondere waardevermindering, wordt verwezen naar de paragraaf 'Bijzondere waardeverminderingen van vaste activa'.

Kosten van ontwikkeling

De ontwikkelingskosten van informatiesystemen worden, met uitzondering van de inzet van eigen personeel en projectmanagement, geactiveerd als het waarschijnlijk is dat economische voordelen zullen worden behaald en de kosten betrouwbaar zijn vast te stellen. De afschrijvingstermijn voor

informatiesystemen ligt tussen de 5 en 10 jaar voor registratiesystemen en is 3 jaar voor rapportagesystemen. Eenmalige licentiekosten van extern aangeschafte software worden geactiveerd en in beginsel in 3 jaar afgeschreven. Onderzoekskosten, jaarlijks onderhoud en kosten van releases worden direct in de lasten genomen.

Materiële vaste activa

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

Terreinen en gebouwen worden gewaardeerd tegen de verkrijgings- of vervaardigingsprijs onder aftrek van lineaire afschrijvingen gedurende de verwachte toekomstige gebruiksduur en cumulatieve bijzondere waardeverminderingverliezen. Als verkrijgings- of vervaardigingsprijs geldt de aankoopwaarde vermeerderd met de direct na aankoop gemaakte kosten voor ingrijpende verbouwingen danwel de nieuwbouwkosten.

Op gebouwen, aangeschaft na 2008, wordt voor de afschrijvingen gebruik gemaakt van de componentenmethode. Hierbij geldt voor ieder component een eigen gebruiks- en afschrijvingstermijn welke varieert van 15 tot 60 jaar. Gebouwen, aangeschaft vóór 2008, worden in 40 jaar afgeschreven. Op terreinen in eigendom wordt niet afgeschreven. Voor de grond van de locatie Wibautstraat 3-5 te Amsterdam wordt de termijn van de betreffende erfpachtovereenkomst van 100 jaar aangehouden.

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

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

Reguliere onderhoudskosten worden rechtstreeks verantwoord in de lasten. Periodiek groot onderhoud wordt verantwoord door middel van de componentenmethode. Er is geen sprake van verplichting tot groot onderhoud of herstel na afloop van het gebruik van gehuurde panden/zaken.

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

Inventaris en apparatuur worden geactiveerd bij aanschaffingen boven de € 10.000, hetzij per stuk, hetzij per samenhangende eenheid. Deze inventaris en apparatuur zijn gewaardeerd tegen de aanschaffingskosten verminderd met lineaire afschrijvingen over het verstreken gedeelte van de economische levensduur. Dit is afhankelijk van de activaklasse (3-10 jaar). Indien echter voor een bepaalde categorie van aanschaffingen sprake is van een benaderd ideaalcomplex (jaarlijkse vervanging van een proportioneel gedeelte van de apparatuur) worden deze aanschaffingen rechtstreeks ten laste gebracht van het resultaat. Dit wordt toegepast bij desktops en laptops.

De afschrijvingen gaan in op het moment van ingebruikname. Om vast te stellen of voor een materieel vast actief sprake is van een bijzondere waardevermindering, wordt verwezen naar de paragraaf 'Bijzondere waardeverminderingen van vaste activa'.

Financiële vaste activa

De onder de financiële vaste activa opgenomen vorderingen omvatten verstrekte leningen en overige vorderingen. Zij zijn gewaardeerd tegen reële waarde onder aftrek van noodzakelijk geachte voorzieningen voor oninbaarheid en bijzondere waardeverminderingen.

Als verbonden partij worden alle rechtspersonen en natuurlijke personen aangemerkt waarover overheersende zeggenschap, gezamenlijke zeggenschap of invloed van betekenis kan worden uitgeoefend.

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

De in de enkelvoudige jaarrekening onder de financiële vaste activa opgenomen deelnemingen waarop invloed van betekenis kan worden uitgeoefend, worden gewaardeerd volgens de netto-vermogenswaardemethode. Het resultaat deelneming volgt uit de mutatie van de boekwaarde van de deelneming bij waardering van de activa, voorzieningen en schulden van de deelneming volgens de grondslagen van de HvA. De eerste waardering van gekochte deelnemingen is gebaseerd op de reële waarde van de identificeerbare activa en passiva op het moment van acquisitie. Voor de vervolgwaaardering worden de grondslagen toegepast die gelden voor deze jaarrekening, uitgaande van de waarden bij eerste waardering.

Bijzondere waardeverminderingen van vaste activa

De instelling beoordeelt op iedere balansdatum of er aanwijzingen zijn dat een vast actief aan een bijzondere waardevermindering onderhevig kan zijn. Indien dergelijke indicaties aanwezig zijn, wordt de realiseerbare waarde van het actief vastgesteld. Indien het niet mogelijk is de realiseerbare waarde voor het individuele actief te bepalen, wordt de realiseerbare waarde bepaald van de kasstroom genererende eenheid waartoe het actief behoort.

Van een bijzondere waardevermindering is sprake als de boekwaarde van een actief hoger is dan de realiseerbare waarde; de realiseerbare waarde is de hoogste van de opbrengstwaarde en de bedrijfswaarde. Een bijzondere-waardeverminderingverlies wordt direct als een last verwerkt.

De opbrengstwaarde wordt in eerste instantie ontleend aan een bindende verkoopovereenkomst. Als die er niet is, wordt de opbrengstwaarde bepaald met behulp van de actieve markt waarbij normaliter de gangbare biedprijs geldt als marktprijs. De in aftrek te brengen kosten bij het bepalen van de opbrengstwaarde zijn gebaseerd op de geschatte kosten die rechtstreeks kunnen worden toegerekend aan de verkoop en nodig zijn om de verkoop te realiseren.

Voor de bepaling van de bedrijfswaarde wordt een inschatting gemaakt van de toekomstige netto kasstromen bij voortgezet gebruik van het actief/de kasstroomgenererende eenheid; vervolgens worden deze kasstromen contant gemaakt.

Indien wordt vastgesteld dat een bijzondere waardevermindering die in het verleden verantwoord is, niet meer bestaat of is afgenomen, dan wordt de toegenomen boekwaarde van de desbetreffende activa niet hoger gesteld dan de boekwaarde die bepaald zou zijn indien geen bijzondere waardevermindering voor het actief zou zijn verantwoord.

Ook voor financiële instrumenten beoordeelt de HvA op iedere balansdatum of er objectieve aanwijzingen zijn voor bijzondere waardeverminderingen van een financieel actief of een groep van financiële activa. Bij aanwezigheid van objectieve aanwijzingen voor bijzondere

waardeverminderingen bepaalt de HvA de omvang van het verlies uit hoofde van de bijzondere waardeverminderingen en verwerkt dit in de lasten.

De in 2014 doorgevoerde bijzondere waardevermindering op de parkeergarage Wibauthuis is in 2025 gedeeltelijk teruggenomen. Deze terugname bedraagt EUR 0,6 mln.

Vorderingen en overlopende activa

Onder de vlottende activa zijn vorderingen opgenomen waarvan de looptijd in de regel niet langer dan een jaar is. Vorderingen worden bij eerste verwerking gewaardeerd tegen de reële waarde van de tegenprestaties. Vorderingen worden na eerste verwerking gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs. Indien de ontvangst van de vordering is uitgesteld op grond van een verlengde overeengekomen betalingstermijn blijft de eerste waardering van toepassing. Voorzieningen wegens oninbaarheid worden in mindering gebracht op de boekwaarde van de vordering. De vordering op studenten uit hoofde van collegegelden bevat alleen vorderingen die betrekking hebben op de periode tot aan balansdatum. Dat betekent dat in de vordering op de studenten per balansdatum geen post is opgenomen die betrekking heeft op collegegelden voor januari t/m augustus van het komende boekjaar. Onder de kortlopende schulden in de post vooruitontvangen collegegelden zijn wel de betaalde collegegelden opgenomen over de periode januari tot en met augustus van het volgende kalenderjaar.

Liquide middelen

Liquide middelen bestaan uit kas, banktegoeden en deposito's met een looptijd korter dan een jaar. Rekening-courantschulden bij banken zijn opgenomen onder schulden aan kredietinstellingen onder kortlopende schulden. Liquide middelen worden gewaardeerd tegen nominale waarde en staan ter vrije beschikking van de instelling.

Eigen vermogen

Het eigen vermogen bestaat uit algemene reserves en bestemmingsreserves en/of -fondsen. Hierin is tevens een segmentatie opgenomen naar publieke en private middelen. De bestemmingsfondsen zijn reserves waarvan de bestedingsmogelijkheid is beperkt door derden.

Voorzieningen

Voorzieningen worden gevormd voor in rechte afdwingbare of feitelijke verplichtingen die op balansdatum bestaan, waarbij het waarschijnlijk is dat een uitstroom van middelen noodzakelijk is en waarvan de omvang op betrouwbare wijze is te schatten. De voorzieningen worden bepaald op basis van de beste schatting per balansdatum van de bedragen die noodzakelijk zijn om de verplichtingen in de toekomst af te wikkelen. De voorzieningen worden gewaardeerd tegen de contante waarde van de uitgaven die naar verwachting noodzakelijk zijn om de verplichtingen af te wikkelen, tenzij anders vermeld. Er wordt gebruik gemaakt van een rekenrente, welke gebaseerd is op het overzicht rentetarieven per 31 december 2025 met een looptijd van 10 jaar van het Agentschap van de Generale Thesaurie.

– Voorziening voormalig personeel

Een voorziening is gevormd voor verplichtingen in het kader van uitkeringen met betrekking tot non-activiteitsregelingen. Instellingen in het hoger onderwijs zijn voor de non-activiteitsregelingen, werkloosheidsuitkeringen (wettelijk en bovenwettelijk) en uitkeringen m.b.t. Werkhervatting Gedeeltelijk Arbeidsongeschikten eigen risicodragers.

– Voorziening transitievergoeding

Er is een voorziening gevormd voor transitievergoedingen op basis van de Wet Arbeidsmarkt in Balans.

– Voorziening jubileum

Voor de voorwaardelijk toegekende rechten met betrekking tot een jubileumuitkering die gedurende het dienstverband worden opgebouwd is een voorziening gevormd.

– Voorziening langdurig zieken

Een voorziening is gevormd voor verplichtingen die de instelling heeft tot het doorbetalen van beloningen aan personeelsleden die op balansdatum naar verwachting blijvend geheel of gedeeltelijk niet in staat zijn om werkzaamheden te verrichten door ziekte of arbeidsongeschiktheid. De verplichting is een beste schatting per balansdatum van de bedragen die noodzakelijk zijn om de desbetreffende verplichtingen in de toekomst af te wikkelen.

– Voorziening werktijdvermindering senioren

Een voorziening is gevormd voor opgebouwde rechten met betrekking tot werktijdvermindering senioren. Dit betreffen rechten op doorbetaalde afwezigheid, die in toekomstige verslagperiodes kunnen worden opgenomen of verzilverd.

Langlopende schulden

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

Kortlopende schulden

Kortlopende schulden worden bij de eerste verwerking gewaardeerd tegen reële waarde. Kortlopende schulden worden na eerste verwerking gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs, zijnde het ontvangen bedrag rekening houdend met agio en disagio en onder aftrek van transactiekosten. Dit is meestal gelijk aan de nominale waarde. Schulden aan kredietinstellingen hebben betrekking op het kort (voor minder dan een jaar) geleende geld van banken, inclusief de eventuele aflossingsverplichting in het komende jaar. Onder kort vreemd vermogen worden voorts begrepen de kortlopende schulden en de vooruitfacturering op onderzoeksopdrachten (zie toelichting onder subsidieprojecten). Onder de kortlopende schulden vallen de per balansdatum opgebouwde verplichtingen voor vakantietoelagen en gespaarde DI-uren, verhoogd met sociale lasten. Indien de betaling van de schuld is uitgesteld op grond van een verlengde overeengekomen betalingstermijn blijft de eerste waardering van toepassing.

Subsidieprojecten

Subsidieprojecten zijn verantwoord onder aftrek van gedeclareerde termijnen. Indien per saldo sprake is van voorfacturering is dit onder de kortlopende schulden verantwoord. Is sprake van vooruitbetaalde kosten, dan is dit onder de vorderingen verantwoord. De balansposities betreffen derhalve de nettobedragen per project. Resultaten uit hoofde van subsidieprojecten worden verantwoord in de staat van baten en lasten bij voltooiing van de opdracht (completion of contract), omdat veelal niet eerder het financiële resultaat met zekerheid vastgesteld kan worden. Tussentijds gebleken verliezen worden direct in de lasten verantwoord.

Bepaling van het resultaat

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

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

Rijksbijdragen

De rijksbijdragen worden opgenomen conform de door het ministerie van OCW vastgestelde toekenning. Niet-normatieve rijksbijdrage betreft een nietstructurele toevoeging aan de rijksbijdrage. In de toekenningsbeschikking wordt specifiek vermeld dat sprake is van een niet-normatieve rijksbijdrage en is het bestedingsdoel van deze rijksbijdrage opgenomen. Niet-normatieve rijksbijdragen worden toegerekend aan de periode waarin de bestedingen worden gedaan.

Collegegelden studenten en cursusgelden

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

Baten werk in opdracht van derden

Onder de baten werk in opdracht van derden staan de projectopbrengsten van de door derden beschikbaar gestelde subsidiegelden. Voor subsidieprojecten, worden de projectopbrengsten en de projectkosten verwerkt als baten en lasten in de staat van baten en lasten naar rato van de verrichte prestaties per balansdatum. Resultaten uit hoofde van subsidieprojecten worden verantwoord in de staat van baten en lasten bij voltooiing van de opdracht, omdat veelal niet eerder met zekerheid vastgesteld kan worden of een project een positief resultaat zal hebben. Tussentijds gebleken verliezen worden direct in het resultaat verantwoord.

Overige baten

De overige baten bestaan uit baten verhuur, detachering, sponsoring en overige baten. Opbrengsten uit dienstverlening geschieden naar rato van de verrichte prestaties, gebaseerd op de verrichte diensten tot aan de balansdatum en in verhouding tot in totaal te verrichten diensten onder de voorwaarde dat het resultaat betrouwbaar kan worden geschat. De met de opbrengsten samenhangende lasten worden toegerekend aan de periode waarin de baten zijn verantwoord.

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 respectievelijk de belastingautoriteit.

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 HvA. 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 dekkinggraad lager is dan 105% vindt er geen indexatie plaats. De premies worden verantwoord als personele lasten zodra deze verschuldigd zijn. Vooruitbetaalde premies worden opgenomen als overlopende activa indien dit tot een terug storting leidt of tot een vermindering van toekomstige betalingen. Nog niet betaalde premies worden als verplichting op de balans opgenomen. Naast de premiebetalingen bestaan geen andere pensioenverplichtingen.

Afschrijvingen

Materiële en immateriële vaste activa worden vanaf het moment van ingebruikneming afgeschreven over de verwachte toekomstige gebruiksduur van het actief. Over terreinen in eigendom wordt niet afgeschreven. Indien een schattingswijziging plaatsvindt van de toekomstige gebruiksduur, dan worden de toekomstige afschrijvingen aangepast. Boekwinsten en -verliezen bij verkoop van materiële en immateriële vaste activa, als ook bijzondere waardeverminderingen zijn opgenomen onder de afschrijvingen.

Overige lasten

De overige lasten worden bepaald op historische basis en toegerekend aan het verslagjaar waarop zij betrekking hebben.

Financiële baten en -lasten

Rentebaten en -lasten worden tijdsevenredig verwerkt.

Belastingen

De HvA heeft vastgesteld dat zij voldoet aan de voorwaarden om een beroep te kunnen doen op de onderwijsvrijstelling en is derhalve vrijgesteld van Vpb. Voor de deelneming HvA Ventures Holding BV is er een vennootschapsbelastingplicht. Wat betreft deze deelneming geldt het volgende:

De belasting over het resultaat wordt berekend over het resultaat voor belastingen in de winst-en-verliesrekening, rekening houdend met beschikbare, fiscaal compensabele verliezen uit voorgaande boekjaren (voor zover niet opgenomen in de latente belastingvorderingen) en vrijgestelde winstbestanddelen en na bijtelling van niet-aftekbare kosten. Tevens wordt rekening gehouden met wijzigingen die optreden in de latente belastingvorderingen en latente belastingsschulden uit hoofde van wijzigingen in het te hanteren belastingtarief.

Resultaat Deelnemingen (getoetst op netto-vermogenswaarde)

Het resultaat is het bedrag waarmee de boekwaarde van de deelneming sinds de voorafgaande jaarrekening is gewijzigd als gevolg van het door de deelneming behaalde resultaat voor zover dit aan de organisatie wordt toegerekend.

Kasstroomoverzicht

Het kasstroomoverzicht is opgesteld volgens de indirecte methode. De geldmiddelen in het kasstroomoverzicht bestaan uit de liquide middelen, met uitzondering van deposito's met een looptijd langer dan drie maanden. Kasstromen in vreemde valuta zijn omgerekend tegen de transactiekoers. Ontvangsten en uitgaven uit hoofde van interest zijn opgenomen onder de kasstroom uit operationele activiteiten. Indien van toepassing is de verkrijgingsprijs van de verworven groepsmaatschappij opgenomen onder de kasstroom uit investeringsactiviteiten, voor zover betaling in geld heeft plaatsgevonden. De geldmiddelen die in de verworven groepsmaatschappij aanwezig zijn, zijn op de aankoopprijs in mindering gebracht. Transacties waarbij geen instroom of uitstroom

van kasmiddelen plaatsvindt, waaronder het aangaan van een financiële lease-overeenkomst, worden niet in het kasstroomoverzicht opgenomen.

Toelichting bij staat van baten en lasten

Resultaat 2025

De resultaten van 2025 laten een positief beeld zien: hoewel de begroting een tekort van € 2,3 miljoen voorzag, is door bewuste keuzes en sturing een resultaat van € 8,3 miljoen gerealiseerd. In 2025 is verder geanticipeerd op de verwachte meerjarige afname van de inkomsten. Dit is vooral te danken aan lagere kosten. De totale baten zijn € 1,1 miljoen lager en de totale lasten inclusief financiële lasten zijn € 11,7 miljoen lager.

Onderstaand volgt een nadere toelichting bij de ontwikkeling van baten en lasten in relatie tot de begroting.

De totale baten zijn € 1,1 miljoen lager dan begroot als gevolg van:

- De rijksbijdrage is € 2,4 miljoen hoger dan begroot. Dit is grotendeels terug te voeren op de ontvangen middelen ter compensatie van loonontwikkeling (€ 1,6 miljoen) die hoger waren dan ingeschat. De HvA heeft € 0,5 miljoen niet normatieve rijksbijdrage ontvangen t.b.v. kennisveiligheid. Deze middelen worden toegerekend aan de periode waarin de activiteiten worden uitgevoerd. Daarnaast hebben faculteiten € 0,4 miljoen ontvangen aan lerarenbeurzen (subsidie voor studieverlof). Tot slot hebben we per saldo € 0,3 miljoen ontvangen voor diverse kleinere posten.
- De collegegelden zijn € 4,1 miljoen lager dan begroot als gevolg van lagere aantal studenten dan verwacht ten tijde van de begroting.
- De baten werk in opdracht van derden en overige baten zijn € 16,8 miljoen hoger dan begroot. Dit betreft voornamelijk hogere baten subsidieprojecten. Een deel van deze opbrengsten zijn in de begroting opgenomen onder de overige baten.
- De overige baten zijn € 16,2 miljoen lager dan begroot. Dit houdt verband met de reclassificatie van de kosten voor gemene rekening met de UvA van de overige baten (€ 7,4 miljoen) naar de personeelslasten in de realisatie. In de begroting is dit opgenomen onder de overige baten. Binnen de overige baten zijn baten subsidieprojecten begroot welke zijn gerealiseerd onder baten werk in opdracht van derden.

De totale lasten zijn € 9,5 miljoen lager dan begroot als gevolg van:

- De personeelslasten zijn € 11,4 miljoen lager dan begroot. Dit houdt verband met de reclassificatie van de kosten voor gemene rekening met de UvA van de overige baten (€ 7,4 miljoen) naar de personeelslasten in de realisatie. In de begroting is dit opgenomen onder de overige baten. Daarnaast is terughoudend betracht in de bestedingen van collectieve beleidsbudgetten welke in de begroting zijn opgenomen onder de overige personeelskosten.
- De afschrijvingen zijn € 0,9 miljoen lager dan begroot door lager investeringsniveau in verband met uitstel investeringen gezondheids-campus.
- De huisvestingslasten zijn € 4,8 miljoen hoger dan begroot als gevolg van hogere kosten voor onderhoud en kosten noodmaatregelen gevelincident Wibauthuis.
- De overige lasten zijn € 2 miljoen lager dan begroot. Dit houdt onder andere verband met terughoudend in bestedingen als gevolg van verwachte afname inkomsten.

De financiële baten zijn € 2,2 miljoen hoger dan begroot als gevolg van hogere rente en hogere liquide middelen, mede door lager investeringsniveau.

Uitsplitsing van de onderscheiden posten van de geconsolideerde balans

1.1. Vaste activa (geconsolideerd)

(in miljoenen euro's)

	Aanschafprijs 1-1-2025	Afschrijving cumulatief 1-1-2025	Boekwaarde 1-1-2025	Investerings	Desinvesteringen aanschafprijs	Desinvesteringen afschrijvingen	Bijzondere waardevermindering	Afschrijvingen	Aanschafprijs 31-12-2025	Afschrijving cumulatief 31-12-2025	Boekwaarde 31-12-2025
1.1.1. Immateriële vaste activa											
1.1.1.5. Systemen en software	13,5	13,4	0,1	0,0	0,0	0,0	0,0	0,1	13,5	13,5	0,0
Totaal imm. vaste activa	13,5	13,4	0,1	0,0	0,0	0,0	0,0	0,1	13,5	13,5	0,0
1.1.2. Materiële vaste activa											
1.1.2.1. Gebouwen, terreinen en verbouwingen	535,7	254,2	281,5	5,0	0,0	0,0	(0,6)	18,7	540,7	272,3	268,4
1.1.2.3. Inventaris en apparatuur	102,8	84,6	18,2	3,8	0,0	0,0	0,0	5,5	106,6	90,1	16,5
1.1.2.5. Vaste bedrijfsmiddelen in uitvoering en vooruitbetaald	7,5	0,0	7,5	(0,4)	0,0	0,0	0,0	0,0	7,0	0,0	7,0
Totaal mat. vaste activa	646,0	338,8	307,2	8,4	0,0	0,0	(0,6)	24,2	654,3	362,4	291,9

De totale WOZ waarde, met uitzondering van de panden met de status rijks- en gemeentemonument, ligt in lijn met de boekwaarde van de panden.

De ruimte van het Nicolaes Tulphuis wordt gedeeltelijk verhuurd aan het Amsterdam UMC locatie AMC en studentgerelateerde activiteiten.

De Amstelcampuslocaties dienen als zekerheid voor de hypothecaire leningen zoals die verstrekt zijn door het Ministerie van Financiën. Daarnaast is voor de BNG lening een negatieve hypotheekverklaring afgesproken.

1.2. Vlottende activa (geconsolideerd)

(in miljoenen euro's)

1.2.1. Voorraden

De HvA heeft geen voorraden.

	31-12-2025	31-12-2024
1.2.2. Vorderingen		
1.2.2.1. Debiteuren algemeen	4,8	4,7
1.2.2.6. Vorderingen op personeel	0,0	0,0
1.2.2.7. Vorderingen studenten / deelnemers / cursisten	0,8	0,7
1.2.2.10. Overige vorderingen	0,4	0,3
1.2.2.12. Vooruitbetaalde kosten	10,3	9,0
1.2.2.15. Overlopende activa overige	3,4	4,0
1.2.2.16. Voorziening oninbaarheid ¹	(0,7)	(0,6)
Totaal vorderingen	<u>19,0</u>	<u>18,1</u>

Alle vorderingen hebben een resterende looptijd korter dan een jaar.

De reële waarde van de vorderingen benadert de boekwaarde ervan, gegeven het kortlopende karakter ervan en het feit dat, waar nodig, voorzieningen voor oninbaarheid zijn gevormd.

¹De voorziening wegens oninbaarheid heeft voornamelijk betrekking op de vordering studenten / deelnemers / cursisten.

1.2. Vlottende activa (geconsolideerd) (vervolg)

De positie inzake onderzoeksprojecten kan op twee plaatsen in de balans verschijnen: onder de vooruitbetaalde kosten indien voor een project tot ultimo balansdatum méér subsidiabele kosten zijn gemaakt dan is gefactureerd, of aan de passiefzijde onder vooruitgefactureerde termijnen indien voor een project ultimo balansdatum juist méér is gefactureerd dan er aan subsidiabele kosten is gemaakt. De uitsplitsing op balansdatum ziet er als volgt uit:

	31-12-2025	31-12-2024
Vooruitbetaalde kosten (onderdeel van 1.2.2.12.)	6,4	5,1
Vooruitgefactureerd (2.4.7.)	<u>(20,9)</u>	<u>(20,5)</u>
Saldo positie inzake onderzoeksprojecten	(14,5)	(15,4)
1.2.3. Effecten		
De HvA heeft geen effecten.		
	31-12-2025	31-12-2024
1.2.4. Liquide middelen		
1.2.4.2. Tegoeden op bankrekeningen	154,4	130,9
1.2.4.4. Overige liquide middelen	0,0	0,0
Totaal liquide middelen	<u>154,4</u>	<u>130,9</u>

De HvA maakt gebruik van schatkistbankieren. De liquide middelen staan ter vrije beschikking van de instelling behoudens de afgegeven bankgaranties. Deze garanties zijn vermeld bij het onderdeel "Niet in de balans opgenomen verplichtingen en rechten".

2.1. Eigen vermogen (geconsolideerd)

(in miljoenen euro's)

	Stand per 1-1-2025	Resultaat	Overige mutaties	Stand per 31-12-2025
2.1.1. Groepsvermogen				
2.1.1.1. Algemene reserve	157,0	10,4	0,0	167,4
2.1.1.2. Bestemmingsreserves publiek	4,0	(2,1)	0,0	1,9
2.1.1.3. Bestemmingsreserves privaat	3,9	0,0	0,0	3,9
Totaal eigen vermogen	164,9	8,3	0,0	173,2
Uitsplitsing				
2.1.1.2. Bestemmingsreserves publiek				
- Studievoorschotmiddelen	1,2	(0,5)	0,1	0,8
- Regionale samenwerkingsverbanden	1,1	(1,1)	0,0	0,0
- Comeniusbeurzen	0,1	0,0	(0,1)	0,0
- Hoger onderwijs premie	0,4	(0,4)	0,0	0,0
- Medezeggenschap	0,5	0,2	0,0	0,7
- European University	0,4	0,0	0,0	0,4
- VIBE	0,3	(0,3)	0,0	0,0
Totaal bestemmingsreserve publiek	4,0	(2,1)	0,0	1,9
2.1.1.3. Bestemmingsreserves privaat				
- Privaat vermogen HvA Ventures Holding	3,9	0,0	0,0	3,9
Totaal bestemmingsreserves privaat	3,9	0,0	0,0	3,9

De vergelijkende cijfers van vorig jaar zijn opgenomen in de enkelvoudige jaarrekening.

Bestemming van het resultaat

Het positieve resultaat 2025 van € 8,3 miljoen is voor € 10,3 miljoen ten gunste van de algemene reserve, voor -/ € 2,0 miljoen ten laste van de bestemmingsreserve publiek en voor € 0 miljoen ten gunste van de bestemmingsreserve privaat gebracht.

2.1. Eigen vermogen (geconsolideerd) [vervolg]

Bestemmingsreserves Publiek

HvA brede kwaliteitsgelden

De HvA brede kwaliteitsgelden zetten we in voor activiteiten die bijdragen aan het verbeteren van studentwelzijn, studentsucces en studentbegeleiding. Ultimo 2025 is € 0,8 miljoen nog niet besteed. Deze middelen worden in 2026 ingezet voor Verbeteren Onderwijsorganisatie.

Regionale samenwerkingsverbanden / Aansluitgelden

Voor de specifieke stimulering van landelijke prioriteiten heeft de HvA middelen ontvangen welke bij onderbesteding in een bestemmingsreserve zijn opgenomen. In 2025 heeft de HvA de resterende middelen van € 1,1 miljoen besteed. De bestemmingsreserve is beëindigd.

Comeniusbeurzen

De HvA heeft in het verleden Comeniusbeurzen ontvangen als onderdeel van de Rijksbijdragebrief. Voor het niet bestede deel is een bestemmingsreserve gevormd. Toekenning verloopt niet meer via de Rijksbijdrage, waardoor deze bestemmingsreserve beëindigd.

Hoger onderwijs premie

De HvA heeft voor project een onderwijspremie ontvangen voor de jaren 2021 – 2024. Vanwege vertraging bij de start van het project zijn de laatste resterende middelen besteed in 2025. De bestemmingsreserve is beëindigd.

Versterken medezeggenschap

De HvA ontvangt als onderdeel van de rijksbijdrage middelen voor het versterken van de medezeggenschap. Vanwege de vertraging in het project lopen de bestedingen tijdelijk nog achter op de ontvangen middelen. Deze middelen worden besteed in 2026 e.v.

European University

De HvA ontvangt middelen voor het initiatief 'European University' welke niet volledig zijn besteed. Deze middelen zijn opgenomen in een bestemmingsreserve ter besteding in latere jaren.

VIBE

De HvA ontvangt als onderdeel van het bestuursakkoord middelen voor cybersecurity. Doordat het programma met vertraging is gestart, was sprake van een onderbesteding van € 0,3 mln. Deze middelen zijn besteed in 2025. De bestemmingsreserve is beëindigd.

Privaat Vermogen

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

2.2. Voorzieningen (geconsolideerd)

(in miljoenen euro's)

	Stand per 1-1-2025	Dotaties	Onttrekkingen	Vrijval	Rente mutatie (bij contante waarde)	Stand per 31-12-2025	Looptijd < 1 jaar	Looptijd 1 t/m 5 jaar	Looptijd > 5 jaar
2.2.1. Personele voorzieningen									
2.2.1.1. Voorziening sociaal beleid, reorganisaties en overig rechtspositioneel									
- Voormalig personeel	3,5	4,3	(2,5)	(1,5)	(0,1)	3,7	2,5	1,0	0,2
- Transitievergoeding	0,4	0,4	(0,2)	0,0	0,0	0,6	0,4	0,1	0,1
2.2.1.4. Jubileumvoorziening	2,1	0,3	(0,2)	0,0	0,0	2,2	0,4	0,4	1,4
2.2.1.6. Langdurig zieken	2,2	2,0	(1,5)	(0,2)	(0,1)	2,4	1,5	0,8	0,1
2.2.1.7. Overige personele voorzieningen									
- Werktijdsvermindering Senioren	17,5	10,1	(4,1)	0,0	(2,2)	21,3	0,0	0,0	21,3
Totaal voorzieningen	25,7	17,1	(8,5)	(1,7)	(2,4)	30,2	4,8	2,3	23,1

2.3. Langlopende schulden (geconsolideerd)

(in miljoenen euro's)

	Hoofdsom	Stand langlopend deel 1-1-2025	Stand kortlopend deel 1-1-2025	Stand totale schuld 1-1-2025	Aangegane leningen in 2025	Aflossingen in 2025	Stand totale schuld 31-12-2025	Stand kortlopend deel 31-12-2025	Stand langlopend deel 31-12-2025	Bedrag looptijd 1 t/m 5 jaar	Bedrag looptijd > 5 jaar	Rentevoet
2.3.3. Kredietinstellingen												
- BNG (Bank Ned.Gem.)	17,7	7,2	0,7	7,9	0,0	0,7	7,2	0,8	6,4	3,4	3,0	4,69%
- BNG (Bank Ned.Gem.)	10,9	10,9	0,0	10,9	0,0	0,0	10,9	0,0	10,9	0,0	10,9	5,61%
Subtotaal kredietinstellingen	28,6	18,1	0,7	18,8	0,0	0,7	18,1	0,8	17,3	3,4	13,9	
2.3.5. Ministerie van Financiën	190,0	95,1	6,3	101,4	0,0	6,3	95,1	6,3	88,8	25,3	63,3	4,11%
Totaal langlopende schulden	218,6	113,2	7,0	120,2	0,0	7,0	113,2	7,1	106,1	28,7	77,2	

In het kader van de Amstelcampus zijn met het Ministerie van Financiën twee leningen aangegaan met een gezamenlijke hoofdsom van € 190,0 miljoen. Deze leningen hebben een looptijd van 30 jaar. Lening 1 heeft een omvang van € 151,0 miljoen tegen een rentepercentage van 4,10%. Lening 2 heeft een omvang van € 39,0 miljoen tegen een rentepercentage van 4,15%. Tot zekerheid voor de voldoening van de hoofdsom is het recht van hypotheek verleend.

De leningen van de Bank Nederlandse Gemeenten N.V. betreffen twee leningen die zijn aangegaan ten behoeve van een tweetal onroerend goed objecten (op de Dr. Meurerlaan en Fraijlemaborg te Amsterdam). De totale leningen bedroegen €28,5 miljoen en de rentepercentages variëren van 4,69% tot 5,61%. De looptijden zijn tot 2033.

Met BNG heeft de HvA een negatieve hypotheekverklaring afgesproken.

Indien de HvA niet meer aan zijn betalingsverplichtingen kan voldoen heeft de leningverstrekker het recht om executoriaal beslag te leggen op het betreffende onderpand.

Onder voorwaarden, is vervroegde aflossing van leningen mogelijk tegen de netto contante waarde van toekomstige kasstromen voor aflossingen en renteverplichtingen.

Op basis van de door het Ministerie van Financiën gehanteerde waarderingmethode (Staatscourant, 20 april 2007) bedraagt de actuele waarde van de HvA leningen ultimo boekjaar € 126,3 miljoen

2.4. Kortlopende schulden (geconsolideerd)

(in miljoenen euro's)

	31-12-2025	31-12-2024
2.4.3. Schulden aan kredietinstellingen	7,1	7,1
2.4.7. Vooruit gefactureerde termijnen projecten	20,9	20,5
2.4.8. Crediteuren	9,0	8,8
2.4.9. Belastingen en premies sociale verzekeringen		
Loonheffing	21,9	20,0
Omzetbelasting	0,8	0,5
Premies sociale verzekeringen	0,0	0,0
Overige belastingen	0,4	0,3
Subtotaal Belastingen en premies sociale verzekeringen	<u>23,1</u>	<u>20,8</u>
2.4.10. Pensioenen	5,3	0,0
2.4.12. Overige kortlopende schulden	1,0	0,9
2.4.13. Vooruitontvangen college-, cursus-, les- en examengelden	42,2	42,1
2.4.14. Vooruitontvangen subsidies OCW / EZ ¹	0,5	0,0
2.4.16. Vooruitontvangen bedragen	1,4	1,3
2.4.17. Vakantiegeld en vakantiedagen	25,0	25,9
2.4.19. Overige overlopende passiva	21,2	27,6
Totaal kortlopende schulden	<u>156,7</u>	<u>155,0</u>

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

De HvA beschikt over een roodstand-faciliteit binnen Schatkistbankieren van € 28,4 miljoen. De roodstand-faciliteit is bedoeld voor het tijdelijk opvangen van (onvoorziene) korte termijn verplichtingen.

¹ De post bestaat uit de incidentele middelen voor het beschermen sensitieve technologie. Deze middelen zijn aangemerkt als niet normatieve Rijksbijdrage en worden toegerekend aan de periode waarin de bestedingen worden gedaan.

De toename van de overlopende passiva is voornamelijk het gevolg van de opgenomen verplichting voor gespaarde uren voor duurzame inzetbaarheid.

De positie inzake onderzoeksprojecten kan op twee plaatsen in de balans verschijnen: onder de vooruitbetaalde kosten indien voor een project tot ultimo balansdatum méér subsidiabele kosten zijn gemaakt dan is gefactureerd, of aan de passiefzijde onder vooruitgefactureerde termijnen indien voor een project tot ultimo balansdatum juist méér is gefactureerd dan er aan subsidiabele kosten is gemaakt. De uitsplitsing op balansdatum ziet er als volgt uit:

	31-12-2025	31-12-2024
Vooruitgefactureerd (2.4.7.)	(20,9)	(20,5)
Vooruitbetaalde kosten (onderdeel van 1.2.2.12.)	6,4	5,1
Saldo positie inzake onderzoeksprojecten	<u>(14,5)</u>	<u>(15,4)</u>

Model G - Verantwoording van subsidies

(in duizenden euro's)

G1 Verantwoording van subsidies zonder verrekeningsclausule

Omschrijving	Toewijzing Kenmerk	Toewijzing Datum	Bedrag van de toewijzing	Ontvangen saldo ultimo 2025	Prestatie afgerond?
Subsidie Landelijk dekkend netwerk onderwijsregio's	OR250009	13-01-2025	10.490,1	10.490,1	Ja
Aanvulling, verbreding of verdieping onderwijsregio's	AVVOR2530	15-07-2025	250,0	250,0	Ja
LLO-oplossingen energie- en grondstoffentransitie (bouwsteen 2) klein project	LLOO-K240015	01-05-2025	125,0	125,0	Onderhanden
Subsidieregeling virtuele internationale samenwerkingsprojecten hoger onderwijs (HO&S/27206364):					
	VIS239064	6-12-2023	15,0	15,0	Onderhanden
	VIS24R1059	14-5-2024	15,0	15,0	Ja
	VIS24R1088	14-5-2024	15,0	15,0	Ja
	VIS24R1090	14-5-2024	15,0	15,0	Ja
	VIS24R1091	14-5-2024	15,0	15,0	Ja
	VIS249187	3-12-2024	15,0	15,0	Ja
	VIS249188	3-12-2024	15,0	15,0	Ja
	VIS249189	3-12-2024	15,0	15,0	Deels
	VIS249191	3-12-2024	15,0	15,0	Onderhanden
	Totaal		<u>11.384,1</u>	<u>11.384,1</u>	

G2 Verantwoording van subsidies met verrekeningsclausule

G2-A. Aflopend ultimo 2025

Omschrijving	Toewijzing Kenmerk	Toewijzing Datum	Bedrag van de toewijzing	Ontvangen t/m vorig verslagjaar	Totale subsidieabele kosten t/m vorig verslagjaar	Saldo per 1 januari verslagjaar	Ontvangen in verslagjaar	Subsidieabele kosten in verslagjaar	Te verrekenen per 31 december verslagjaar
Geen subsidies van toepassing									
Totaal			0,0	0,0	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	Ontvangen t/m vorig verslagjaar	Totale subsidieabele kosten t/m vorig verslagjaar	Saldo per 1 januari verslagjaar	Ontvangen in verslagjaar	Subsidieabele kosten in verslagjaar	Saldo per 31 december verslagjaar
Programmamanager D&I	47829882/1579624	17-10-2024	188,2	37,6	0,0	37,6	150,5	124,8	63,3
LLO-oplossingen energie-en grondstoffentransitie (bouwsteen 2) - Puzzelstuk voor Engineers	LLOO-GP240003	28-08-2024	1.998,8	400,0	43,6	356,4	533,3	195,0	694,7
LLO-professionalisering opleiders (bouwsteen 3) - Kom verder bij de HvA!	LLOP-GP240015	28-08-2024	1.998,4	885,0	94,6	790,4	742,3	616,2	916,5
Totaal			4.185,4	1.322,6	138,2	1.184,4	1.426,1	935,9	1.674,5

Niet in de balans opgenomen verplichtingen en rechten (geconsolideerd)

Onderstaand overzicht toont de waarde van de meerjarige rechten en verplichtingen uit hoofde van lopende zakelijke overeenkomsten.

(bedragen in miljoenen euro's)

Omschrijving	< 1 jaar	1-5 jaar	> 5 jaar	Totaal
Bewakingskosten	1,9	0,0	0,0	1,9
Personele inhuur	0,1	0,1	0,0	0,2
Huurkosten	1,0	4,1	0,6	5,7
Onderhoudscontracten	1,3	1,3	0,0	2,6
Energie	1,5	0,7	0,0	2,2
Schoonmaakkosten	3,4	0,8	0,0	4,2
Sponsoring	0,1	0,0	0,0	0,1
ICT-verplichtingen	3,1	0,6	0,0	3,7
Kantoorbenodigdheden	0,2	0,9	0,0	1,1
Erfpacht canon	0,3	1,1	6,3	7,7
Investeringsverplichting	0,5	0,0	0,0	0,5
Verplichtingen	13,4	9,6	6,9	29,9
Huuropbrengsten	1,8	1,9	0,0	3,7
Rechten	1,8	1,9	0,0	3,7

In de jaarrekening van 2024 waren de verplichtingen < 1 jaar € 11,3 mln. en de rechten < 1 jaar € 2,5 mln.

Eventuele claims van studenten of derden, die uit gerechtelijke procedures voortkomen, worden in het jaar van toekenning verwerkt in de staat van baten en lasten.

Er is een drietal bankgaranties verstrekt conform standaard bankverklaring ultimo boekjaar voor een gezamenlijke waarde van € 0,2 mln.

Uitsplitsing van de onderscheiden posten van de geconsolideerde exploitatierekening

3. Baten (geconsolideerd)

(in miljoenen euro's)

	2025	2024
3.1. Rijksbijdragen		
3.1.1.1. Rijksbijdragen OCW	392,0	404,8
3.1.2.1. Overige subsidies OCW ¹	0,4	2,8
Totaal Rijksbijdragen	392,4	407,6

¹ De post bestaat uit ontvangen subsidie studieverlof.

Toelichting Rijksbijdragen

De totale rijksbijdragen 2025 zijn € 15,2 miljoen lager dan 2024. Dit verschil is als volgt te specificeren:

- compensatie voor de ontwikkeling van lonen en prijzen in 2025 (+ € 15,3 miljoen);
- daling van de referentieraming 2024 met effect in 2025 (-/- € 12,6 miljoen);
- daling macro budget 2024-2025 (-/- € 8,6 miljoen);
- impact daling marktaandeel (-/- € 2,2 miljoen);
- daling niet-normatieve rijksbijdrage (-/- € 2,4 miljoen);
- afloop maatregel halvering collegegeld 1e jaars HO studenten (-/- € 7,6 miljoen);
- diverse kleinere aanpassingen (-/- € 0,1 miljoen).

Baten (geconsolideerd) [vervolg]

(in miljoenen euro's)

	2025	2024
3.3. Wettelijke college- / cursus- / examengelden		
3.3.3. College- / cursus- / examengelden	108,3	98,7
Totaal college- / cursus- / examengelden	108,3	98,7

De wettelijke college-/cursus-/examengelden over 2025 bedragen € 108,3 miljoen en bestaan voor € 106,8 miljoen uit collegegeldopbrengsten, € 1,3 miljoen uit opbrengsten van externe minoren (KOM) en € 0,2 miljoen uit contractonderwijs publiek.

De toename ten opzichte van 2024 bedraagt € 9,9 miljoen en is voornamelijk het gevolg van de afloop van de halvering collegegelden 1e jaars HO met ingang van collegejaar 2024/2025 en de indexatie van de collegegeldtarieven.

De daling van het aantal studenten dat zich heeft ingeschreven bij de HvA in studiejaar 2023/2024 en 2024/2025 veroorzaakt het negatieve hoeveelheidsverschil van € 2 miljoen.

Collegegelden

	Realisatie 2025	Realisatie 2024
(in miljoenen euro's)		
Collegegelden studenten	106,8	96,9
Gemiddeld aantal studenten	39.089	39.915
Gemiddelde opbrengst per student	2.731	2.429
Gemiddelde opbrengst per student 2025 t.o.v. 2024	12,4%	

Baten (geconsolideerd) [vervolg]

(in miljoenen euro's)

	2025	2024
3.4. Baten werk in opdracht van derden		
3.4.1. Contractonderwijs (excl. Inburgering)	8,4	7,4
3.4.2. Contractonderzoek		
3.4.2.1. Internationale organisaties	1,0	1,5
3.4.2.2. Nationale overheden	14,7	8,7
3.4.2.3. NWO	12,3	9,9
3.4.2.5. Overige non-profitorganisaties	7,1	11,5
3.4.2.6. Bedrijven	0,7	0,5
3.4.2.7. Mutatie OHW	1,0	(5,2)
3.4.2.8. Penvoerderschappen	(12,7)	(6,9)
Totaal Contractonderzoek	<u>24,1</u>	<u>20,0</u>
3.4.5. Overige baten in opdracht van derden ¹	4,3	4,0
Totaal baten werk in opdracht van derden	<u>36,8</u>	<u>31,4</u>
	2025	2024
3.5. Overige baten		
3.5.1. Opbrengst verhuur	4,6	4,6
3.5.2. Detachering personeel	2,1	1,9
3.5.10. Overige	2,8	2,6
Totaal overige baten	<u>9,5</u>	<u>9,1</u>

Toelichting aard belangrijkste prestatieverplichtingen:

- Het verzorgen van onderwijs en onderzoek op contractbasis;
- Het verhuren van gebouwen en accommodaties;
- Het detacheren van personeel.

4. Lasten (geconsolideerd)

(in miljoenen euro's)

	2025	2024
4.1. Personeelslasten		
4.1.1. Lonen, salarissen, sociale lasten en pensioenlasten		
4.1.1.1. Lonen en salarissen	304,4	297,0
4.1.1.2. Sociale lasten	44,3	42,6
4.1.1.5. Pensioenlasten	45,5	43,9
Subtotaal Lonen, salarissen, sociale lasten en pensioenlasten	<u>394,2</u>	<u>383,5</u>
4.1.2. Overige personele lasten		
4.1.2.1. Mutaties personele voorzieningen	4,4	3,0
4.1.2.2. Lasten personeel niet in loondienst	24,4	34,5
4.1.2.3. Overige	16,5	19,8
Subtotaal overige personele lasten	<u>45,3</u>	<u>57,3</u>
4.1.3.3. Overige uitkeringen	(3,9)	(3,7)
Totaal personeelslasten	<u>435,6</u>	<u>437,1</u>
	2025	2024
Gemiddeld aantal fte's verslagperiode		
OP	2.088	2.213
OBP	1.468	1.506
Totaal HvA enkelvoudig	<u>3.556</u>	<u>3.719</u>
Geconsolideerde gelieerden	32	43
Totaal HvA geconsolideerd	<u>3.588</u>	<u>3.762</u>

Toelichting personeelslasten

Gedurende 2025 waren er een beperkt aantal HvA medewerkers werkzaam buiten Nederland.

De totale personeelslasten over 2025 bedragen € 435,9 miljoen en zijn daarmee € 1,2 miljoen hoger dan vorig jaar.

De loonkosten 2025 zijn € 10,7 miljoen hoger dan in 2024. De gemiddelde bezetting is in 2025 174 fte lager dan in 2024. De afname van het aantal fte hangt samen met de aanpassing van omvang organisatie als gevolg van afnemende inkomsten. Daarnaast zijn de loonlasten gestegen door de structurele verhoging per 1 juli 2024 van 3% per 1 januari 2025 van 4%, éénmalige uitkering € 700,- naar rato dienstverband in december en reguliere periodieke verhogingen.

<i>Ontwikkeling loonkosten</i>	Realisatie 2025	Realisatie 2024
Loonkosten personeel in dienst (in miljoen euro's)	394,2	383,5
Gemiddelde aantal fte in dienst	3.588	3.762
Gemiddelde loonkosten per fte (in euro's)	109.866	101.940
Mutatie gemiddeld aantal fte	-4,6%	-1,9%
Mutatie gemiddelde loonkosten per fte	7,8%	7,0%

De mutaties personele voorzieningen nemen met € 1,4 miljoen toe. In 2025 is m.n de voorziening werktijdvermindering senioren toegenomen.

De kosten inhuur derden zijn in 2025 € 10,1 miljoen lager dan in 2024. Dit houdt verband met de reclassificatie van de kosten voor gemene rekening met de UvA van de overige baten (€ 7,4 miljoen) naar de personeelslasten in de realisatie. In de begroting is dit opgenomen onder de overige baten. Lagere inhuur is verder gevolg van de terughoudend in bestedingen in verband met verwachte afname van inkomsten.

De afname in de overige personeelskosten bedraagt € 3 miljoen. Belangrijke oorzaak is de afloop kortlopende schuld voor duurzame inzetbaarheid spaaruren in 2025;

De dekkingsgraad van Stichting Bedrijfspensioenfonds ABP per ultimo boekjaar bedraagt 123,5%.

Bezoldiging bestuurders en toezichhouders HvA 2025

Als onderwijsinstelling is de HvA gehouden aan de Wet Normering Topinkomens (hierna WNT). Binnen de sector is sprake van een klassenindeling die gebaseerd is op een systeem van complexiteitspunten. Hieruit volgt een bezoldigingsmaximum; elke instelling kent zichzelf in het financieel verslaggevingsdocument complexiteitspunten toe volgens de Regeling van de minister van OCW van 8 december 2012, nr. WJZ/353186 (10126).

De baten voor 2023 (t-2) bedragen meer dan € 200 miljoen en dat levert 10 complexiteitspunten op. Het aantal studenten op 1 oktober 2023 (t-2) bedroeg meer dan 20.000 studenten, waardoor 5 complexiteitspunten kunnen worden toegerekend. De HvA verzorgt onderwijs in zes onderwijssoorten of -sectoren, hetgeen wat resulteert in 5 complexiteitspunten.

De HvA trekt uit deze gegevens de conclusie dat in totaal 20 complexiteitspunten toegerekend kunnen worden, de maximale score (klasse G). Voor deze klasse geldt in 2025 een bezoldigingsmaximum van € 246.000, inclusief belaste kostenvergoedingen en pensioenbijdrage werkgever.

College van Bestuur

De bestuurders en toezichhouders ontvangen een bezoldiging of tegemoetkoming die wordt bepaald met inachtneming van de WNT. Zij hebben geen recht op bonussen, prestatie gerelateerde gratificaties, of andere prestatie-afhankelijke beloningen.

Hieronder volgt een korte toelichting op de samenstelling van het Bestuur in 2025:

- drs. J.E.A.M. (Jopie) Nooren (voorzitter College van Bestuur);
- dr. G.R. (Geleyn) Meijer (Rector, plaatsvervangend voorzitter);
 - Dhr. Meijer is per 31 december 2025 gestopt als lid van het college van bestuur van de HvA
 - Per 1 maart 2026 zal Nynke van Dijk toetreden tot het college van bestuur
- dr. I.J.J.H. (Tijs) Breukink (interim lid CvB, portefeuille bedrijfsvoering)
 - Dhr. Breukink heeft zijn opdracht per 28 februari 2025 beëindigd en is uitgeschreven als bestuurder
- drs. H.G. (Henk) Geveke (lid College van Bestuur)
 - Dhr. Geveke is per 1 maart 2025 gestart als lid van het College van Bestuur

Raad van Toezicht

De RvT bestond in 2025 uit de volgende personen:

- Mr. G.V.M. (Gala) Veldhoen (voorzitter)
- Drs. R.N. (Nur) Nurmohamed RA
- Dr. H. C. (Henno) Theisens
- Drs. Y.E.M (Yolande) Verdonk – Van Lokven
- Drs. J. (Jaco) van Goudswaard
 - Benoemd als lid per 1 september 2025
- Prof. dr. M. (Manon) Kluijtmans
 - Benoemd als lid per 1 september 2025
- R.P.J. (Ron) de Mos
 - Afgetreden per 1 september 2025
- Prof. dr. V.A.J. (Valerie) Frissen
 - Afgetreden per 1 september 2025

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

bedragen x € 1	drs. J.E.A.M. Nooren	drs. H.G. Geveke	dr. G.R. Meijer
Functiegegevens	Voorzitter	Lid	Rector
Aanvang en einde functievervulling in 2025	1/1 - 31/12	1/3 - 31/12	1/1-31/12
Omvang dienstverband (in fte)	1	1	1
Dienstbetrekking?	ja	ja	ja
Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum 2025	246.000	206.236	246.000
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	222.393	176.603	210.374
Beloningen betaalbaar op termijn	23.357	19.421	23.326
Subtotaal	245.750	196.024	233.700
-/- Onverschuldigd betaald bedrag	0	0	0
Totaal bezoldiging	245.750	196.024	233.700
Het bedrag van de overschrijding	nvt	nvt	nvt
Reden waarom overschrijding al dan niet toegestaan	nvt	nvt	nvt
Gegevens 2024	drs. J.E.A.M. Nooren	dr. J.G.M. Reuling	dr. G.R. Meijer
Functiegegevens	Voorzitter	Vice voorzitter	Rector
Aanvang en einde functievervulling in 2024	1/1 - 31/12	1/1 - 31/3	1/1-31/12
Omvang dienstverband 2024 (in fte)	1	1	1
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	209.348	45.992	191.568
Beloningen betaalbaar op termijn	23.402	5.819	23.275
Totaal bezoldiging 2024	232.750	51.811	214.843
Individueel toepasselijk maximum	233.000	57.932	233.000

1b. Leidinggevende topfunctionaris zonder dienstbetrekking

Gegevens 2025	dr. I.J.H. Breukink	
bedragen x € 1	Lid CvB ad interim	
Functiegegevens	Lid CvB ad interim	
Kalenderjaar	2025	2024
Periode functievervulling in het kalenderjaar (aanvang – einde)	1/1 - 7/3	1/4 - 31-12
Aantal kalendermaanden functievervulling in het kalenderjaar	3	9
Omvang van het dienstverband in uren per kalenderjaar	248	1118
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum		
Maximum uurtarief in het kalenderjaar	€ 235	€ 221
Maxima op basis van de normbedragen per maand	74.700	255.000
Individueel toepasselijke maximum gehele periode kalendermaand 1 t/m 12	305.358	
Bezoldiging (alle bedragen exclusief btw)		
Bezoldiging in de betreffende periode	47.080	200.600
Bezoldiging gehele periode kalendermaand 1 t/m 12	247.680	
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	nvt	
Bezoldiging	247.680	
Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	nvt	nvt
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	nvt	

1c. Toezichthoudende topfunctionarissen

bedragen x € 1 (excl. BTW)	mr. G.V.M. Veldhoen	R.P.J. de Mos	prof. dr. V.A.J. Frissen	dr. H.C. Theisens	drs. R.N. Nurmohamed	drs. Y.E.M. Verdonk-Van Lokven	prof. dr. M. Kluijtmans	drs. J. van Goudswaard
Functiegegevens	Voorzitter	lid	lid	lid	lid	lid	lid	lid
Aanvang en einde functievervulling in 2025	1/1-31/12	1/1-31/8	1/1-31/8	1/1-31/12	1/1-31/12	1/1-31/12	1/9-31/12	1/9-31/12
Individueel WNT-maximum	36.900	16.378	16.378	24.600	24.600	24.600	8.222	8.222
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	29.520	13.120	13.120	19.680	19.680	19.680	6.560	6.560
Beloningen betaalbaar op termijn	0	0	0	0	0	0	0	0
Subtotaal	29.520	13.120	13.120	19.680	19.680	19.680	6.560	6.560
-/- Onverschuldigd betaald bedrag	0	0	0	0	0	0	0	0
Totaal bezoldiging	29.520	13.120	13.120	19.680	19.680	19.680	6.560	6.560
Het bedrag van de overschrijding	nvt	nvt	nvt	nvt	nvt	nvt	nvt	nvt
Verplichte motivering indien overschrijding	nvt	nvt	nvt	nvt	nvt	nvt	nvt	nvt

Gegevens 2024	mr. G.V.M. Veldhoen	R.P.J. de Mos	prof. dr. V.A.J. Frissen	dr. H.C. Theisens	drs. R.N. Nurmohammed	drs. Y.E.M. Verdonk-Van Lokven
Functiegegevens	Voorzitter	lid	lid	lid	lid	lid
Aanvang en einde functievervulling in 2024	1/1-31/12	1/1-31/12	1/1-31/12	1/1-31/12	1/1-31/12	1/1-31/12
Totaal bezoldiging 2024	27.960	18.640	18.640	18.640	18.640	18.640
Individueel WNT maximum	34.950	23.300	23.300	23.300	23.300	23.300

2. Uitkeringen wegens beëindiging dienstverband aan topfunctionarissen

In 2025 is er geen sprake geweest van uitkeringen aan topfunctionarissen in verband met de beëindiging van het dienstverband.

4. Lasten (geconsolideerd) [vervolg]

(in miljoenen euro's)

	2025	2024
4.2. Afschrijvingen		
4.2.1. Afschrijvingen immateriële vaste activa	0,1	0,0
4.2.2. Afschrijvingen materiële vaste activa	24,2	26,3
Bijzondere waardeverminderingen ¹	(0,6)	(0,6)
Totaal afschrijvingen	23,7	25,7

¹ In 2014 heeft een bijzondere waardevermindering op de parkeergarage Wibauthuis plaatsgevonden. Deze bijzondere waardevermindering wordt jaarlijks beoordeeld op basis van de huidige feiten en omstandigheden en heeft ertoe geleid dat de bijzondere waardevermindering gedeeltelijk teruggenomen is (€ 0,6 miljoen).

	2025	2024
4.3. Huisvestingslasten		
4.3.1. Huurlasten	3,4	3,5
4.3.2. Verzekeringslasten	0,4	0,3
4.3.3. Onderhoudslasten (klein onderhoud)	9,0	9,0
4.3.4. Energie en water	4,1	6,1
4.3.5. Schoonmaakkosten	5,0	5,2
4.3.6. Belastingen en heffingen ter zake van huisvesting	1,4	1,3
4.3.8. Overige huisvestingslasten	3,1	3,2
Totaal huisvestingslasten	26,4	28,6

4. Lasten (geconsolideerd) [vervolg]

(in miljoenen euro's)

	2025	2024
4.4. Overige lasten		
4.4.1. Administratie en beheerslasten		
Specificatie:		
4.4.1.1. Kosten onderzoek jaarrekening ¹	0,4	0,5
4.4.1.2. Andere controleopdrachten	0,0	0,0
4.4.1.3. Adviezen op fiscaal terrein	0,0	0,0
4.4.1.4. Overige niet-controlediensten	0,0	0,0
Totaal accountantslasten	0,4	0,5
4.4.2. Inventaris en apparatuur	3,8	4,2
4.4.3. Leer- en hulpmiddelen ²	7,1	8,2
4.4.4. Mutaties overige voorzieningen	0,2	(0,1)
4.4.5. Overige lasten		
Subsidies en overdrachten ²	5,3	3,5
Reis- en verblijfkosten	2,3	2,7
Studievoorziening	1,3	1,1
Druk- en kopieerwerk	0,7	1,1
Externe diensten	10,0	10,6
Automatisering	13,5	12,6
Kantoorbehoeften	3,1	3,2
Catering en representatie	2,9	2,9
Congressen en seminars	0,6	0,8
Onderzoeksmaterialen	0,2	0,1
Overige exploitatiekosten	0,2	0,4
Subtotaal overige lasten	40,1	39,0
Totaal overige lasten	51,6	51,8

¹ In de post 4.4.1, administratie- en beheerslasten, zijn de volgende accountantskosten begrepen, die betrekking hebben op werkzaamheden die bij de HvA en de in de consolidatie betrokken groepsmaatschappijen zijn uitgevoerd door de externe onafhankelijke accountant van de instelling, zoals bedoeld in artikel 1, eerste lid van de Wet toezicht accountantsorganisaties. De controle op de jaarrekening 2025 is verricht door PricewaterhouseCoopers Accountants N.V. De geschatte kosten van de controle drukken op het gecontroleerde boekjaar. Van het totaalbedrag aan accountantskosten had € 0,4 miljoen betrekking op de Hogeschool zelf. De accountantskosten worden toegerekend aan het betreffende boekjaar.

²In de vergelijkende cijfers heeft voor presentatie doeleinden een reclassificatie plaatsgevonden tussen leer- en hulpmiddelen en subsidies en overdrachten.

Financiële baten en lasten (geconsolideerd)

(in miljoenen euro's)

	2025	2024
6. Financiële baten en lasten		
6.1. Financiële baten		
6.1.1. Rentebaten en soortgelijke opbrengsten	3,6	4,8
6.2. Financiële lasten		
6.2.1. Rentelasten en soortgelijke lasten	5,0	5,4
Totaal financiële baten en lasten	<u>(1,4)</u>	<u>(0,6)</u>
7. Belastingen	0,0	0,0
Totaal belastingen	<u>0,0</u>	<u>0,0</u>
8. Resultaat deelnemingen	0,0	0,0
Totaal resultaat deelnemingen	<u>0,0</u>	<u>0,0</u>
9. Resultaat aandeel van derden	0,0	0,0
Totaal resultaat aandeel van derden	<u>0,0</u>	<u>0,0</u>

Grondslagen van waardering en resultaatbepaling enkelvoudige jaarrekening

Algemeen

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

Enkelvoudige balans per 31 December 2025

(in miljoenen euro's)

De balans is na resultaatbestemming opgesteld.

	31-12-2025	31-12-2024
1. Activa		
1.1. Vaste Activa		
1.1.1. Immateriële vaste activa	0,0	0,1
1.1.2. Materiële vaste activa	291,9	307,2
1.1.3. Financiële vaste activa	5,3	7,0
<u>Totaal vaste activa</u>	<u>297,2</u>	<u>314,3</u>
1.2. Vlottende Activa		
1.2.1. Voorraden	0,0	0,0
1.2.2. Vorderingen	18,6	17,7
1.2.3. Effecten	0,0	0,0
1.2.4. Liquide middelen	149,4	125,2
<u>Totaal vlottende activa</u>	<u>168,0</u>	<u>142,9</u>
<u>Totaal activa</u>	<u>465,2</u>	<u>457,2</u>
2. Passiva		
2.1. Eigen vermogen	173,2	164,9
2.2. Voorzieningen	30,1	25,7
2.3. Langlopende schulden	106,1	113,2
2.4. Kortlopende schulden	155,8	153,4
<u>Totaal passiva</u>	<u>465,2</u>	<u>457,2</u>

Enkelvoudige staat van baten en lasten 2025

(in miljoenen euro's)

	2025	Begroting 2025	2024
3. Baten			
3.1. Rijksbijdragen	392,4	390,0	407,6
3.3. Wettelijke college- / cursus- / examengelden	108,3	112,4	98,7
3.4. Baten werk in opdracht van derden	36,8	20,0	31,4
3.5. Overige baten	9,9	25,6	9,1
Totaal baten	<u>547,4</u>	<u>548,0</u>	<u>546,8</u>
4. Lasten			
4.1. Personeelslasten	436,0	447,0	437,0
4.2. Afschrijvingen	23,7	24,6	25,7
4.3. Huisvestingslasten	26,3	21,6	28,6
4.4. Overige lasten	51,6	53,6	51,3
Totaal lasten	<u>537,6</u>	<u>546,8</u>	<u>542,6</u>
<u>Saldo baten en lasten</u>	<u>9,8</u>	<u>1,2</u>	<u>4,2</u>
6. Financiële baten en lasten			
6.1. Financiële baten	3,6	1,4	4,7
6.2. Financiële lasten	5,1	5,0	5,4
<u>Saldo financiële baten en lasten</u>	<u>(1,5)</u>	<u>(3,6)</u>	<u>(0,7)</u>
<u>Resultaat</u>	<u>8,3</u>	<u>(2,4)</u>	<u>3,5</u>
7. Belastingen	0,0	0,0	0,0
8. Resultaat deelnemingen	0,0	0,1	(0,5)
<u>Resultaat na belastingen</u>	<u>8,3</u>	<u>(2,3)</u>	<u>3,0</u>
9. Resultaat aandeel van derden	0,0	0,0	0,0
<u>Netto resultaat</u>	<u>8,3</u>	<u>(2,3)</u>	<u>3,0</u>

Enkelvoudig kasstroomoverzicht 2025

(in miljoenen euro's)

	2025	2024
Kasstroom uit operationele activiteiten		
Saldo Baten en Lasten	9,8	4,2
Aanpassing voor:		
4.2. Afschrijvingen	24,3	26,3
2.2. Waardeveranderingen	(0,6)	(0,6)
2.2. Mutatie voorzieningen	4,4	3,0
<i>Mutatie werkkapitaal</i>		
1.2.1. Voorraden	0,0	0,0
1.2.2. Vorderingen	(0,9)	0,3
2.4. Kortlopende schulden	2,4	5,0
Totaal kasstroom uit bedrijfsoperaties	39,4	38,2
6.1.1. Ontvangen interest	3,6	4,7
6.2.1. Betaalde interest	(5,1)	(5,4)
7. Vennootschapsbelasting	0,0	0,0
	(1,5)	(0,7)
Totaal kasstroom uit operationele activiteiten	37,9	37,5
Kasstroom uit investeringsactiviteiten		
1.1.1. Immateriële vaste activa		
Investerings	0,0	0,0
Desinvesteringen	0,0	0,0
1.1.2. Materiële vaste activa		
Investerings	(8,4)	(11,1)
Desinvesteringen	0,0	0,1
1.1.3. Financiële vaste activa	1,7	(0,1)
Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten	(6,7)	(11,1)
Kasstroom uit financieringsactiviteiten		
2.3. Nieuw opgenomen leningen	0,0	0,0
2.3. Aflossing langlopende schulden	(7,1)	(7,1)
Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten	(7,1)	(7,1)
Overige balansmutaties	0,1	0,0
1.2.4. Mutatie liquide middelen	24,2	19,3
Balanspositie liquide middelen:		
1.2.4. Beginstand liquide middelen	125,2	105,9
1.2.4. Mutatie liquide middelen	24,2	19,3
1.2.4. Eindstand liquide middelen	149,4	125,2

Uitsplitsing van de onderscheiden posten van de enkelvoudige balans

1.1. Vaste activa (enkelvoudig)

(in miljoenen euro's)

	Aanschafprijs 1-1-2025	Afschrijving cumulatief 1-1-2025	Boekwaarde 1-1-2025	Investerings	Desinvesteringen aanschafprijs	Desinvesteringen afschrijvingen	Bijzondere waardevermindering	Afschrijvingen	Aanschafprijs 31-12-2025	Afschrijving cumulatief 31-12-2025	Boekwaarde 31-12-2025
1.1.1. Immateriële vaste activa											
1.1.1.5. Systemen en software	13,5	13,4	0,1	0,0	0,0	0,0	0,0	0,1	13,5	13,5	0,0
Totaal imm. vaste activa	13,5	13,4	0,1	0,0	0,0	0,0	0,0	0,1	13,5	13,5	0,0
1.1.2. Materiële vaste activa											
1.1.2.1. Gebouwen, terreinen en verbouwingen	535,7	254,2	281,5	5,0	0,0	0,0	(0,6)	18,7	540,7	272,3	268,4
1.1.2.3. Inventaris en apparatuur	102,8	84,6	18,2	3,8	0,0	0,0	0,0	5,5	106,6	90,1	16,5
1.1.2.5. Vaste bedrijfsmiddelen in uitvoering en vooruitbetaald	7,5	0,0	7,5	(0,4)	0,0	0,0	0,0	0,0	7,0	0,0	7,0
Totaal mat. vaste activa	646,0	338,8	307,2	8,4	0,0	0,0	(0,6)	24,2	654,3	362,4	291,9

1.1. Vaste activa (enkelvoudig) [vervolg]

(in miljoenen euro's)

	Boekwaarde 1-1-2025	Investerings en verstrekte leningen	Desinvesterings en afgeloste leningen	Resultaat deelnemingen	Boekwaarde 31-12-2025
1.1.3. Financiële vaste activa					
1.1.3.1. Deelnemingen in groepsmaatschappijen					
HvA Ventures Holding BV	5,0	0,0	0,0	0,0	5,1
Stichting HvanA	0,3	0,0	0,0	0,0	0,3
Subtotaal deelnemingen in groepsmaatschappijen	<u>5,3</u>	<u>0,0</u>	<u>0,0</u>	<u>0,0</u>	<u>5,4</u>
1.1.3.2. Overige deelnemingen	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
1.1.3.8. Overige vorderingen ¹	1,7	0,1	(1,8)	0,0	0,0
Totaal financiële vaste activa	<u>7,0</u>	<u>0,1</u>	<u>(1,8)</u>	<u>0,0</u>	<u>5,3</u>

Met uitzondering van bovenstaande leningen wordt geen interne rente in rekening gebracht.

¹In 2025 is de deposito afgewikkeld.

1.2. Vlottende activa (enkelvoudig)

(in miljoenen euro's)

1.2.1. Voorraden

De HVA heeft geen voorraden.

1.2.2. Vorderingen

	31-12-2025	31-12-2024
1.2.2.1. Debiteuren algemeen	4,5	3,9
1.2.2.4. Vorderingen op groepsmaatschappijen		
HvA Ventures Holding BV	0,0	0,0
HvA Jobservice	0,3	0,5
Stichting HvanA	0,0	0,0
Subtotaal groepsmaatschappijen	<u>0,3</u>	<u>0,5</u>
1.2.2.6. Vorderingen op personeel	0,0	0,0
1.2.2.7. Vord. studenten/deelnemers/cursisten	0,8	0,7
1.2.2.10. Overige vorderingen	0,0	0,1
1.2.2.12. Vooruitbetaalde kosten	10,3	9,1
1.2.2.15. Overlopende activa overige	3,4	4,0
1.2.2.16. Voorziening oninbaarheid	(0,7)	(0,6)
Totaal vorderingen	<u>18,6</u>	<u>17,7</u>

1.2.3. Effecten

De HVA heeft geen effecten.

1.2.4. Liquide middelen

	31-12-2025	31-12-2024
1.2.4.2. Tegoeden op bankrekeningen	149,4	125,2
1.2.4.4. Overige liquide middelen	0,0	0,0
Totaal liquide middelen	<u>149,4</u>	<u>125,2</u>

2.1. Eigen vermogen (enkelvoudig)

(in miljoenen euro's)

	Stand per 1-1-2025	Resultaat	Overige mutaties	Stand per 31-12-2025
2.1.1. Groepsvermogen				
2.1.1.1. Algemene reserve	157,0	10,4	0,0	167,4
2.1.1.2. Bestemmingsreserves publiek	4,0	(2,1)	0,0	1,9
2.1.1.3. Bestemmingsreserves privaat	3,9	0,0	0,0	3,9
Totaal eigen vermogen	164,9	8,3	0,0	173,2

Uitsplitsing

2.1.1.2. Bestemmingsreserves publiek				
- Studievoorschotmiddelen	1,2	(0,5)	0,1	0,8
- Regionale samenwerkingsverbanden	1,1	(1,1)	0,0	0,0
- Comeniusbeurzen	0,1	0,0	(0,1)	0,0
- Hoger onderwijs premie	0,4	(0,4)	0,0	0,0
- Medezeggenschap	0,5	0,2	0,0	0,7
- European University	0,4	0,0	0,0	0,4
- VIBE	0,3	(0,3)	0,0	0,0
Totaal bestemmingsreserve publiek	4,0	(2,1)	0,0	1,9
2.1.1.3. Bestemmingsreserves privaat				
- Privaat vermogen HvA Ventures Holding	3,9	0,0	0,0	3,9
Totaal bestemmingsreserves privaat	3,9	0,0	0,0	3,9

Bestemming van het resultaat

Zie toelichting bij geconsolideerd eigen vermogen.

2.1. Eigen vermogen (enkelvoudig) (vorig boekjaar)

(in miljoenen euro's)

	Stand per 1-1-2024	Resultaat	Overige mutaties	Stand per 31-12-2024
2.1.1. Groepsvermogen				
2.1.1.1. Algemene reserve	154,0	3,0	0,0	157,0
2.1.1.2. Bestemmingsreserves publiek	3,5	0,5	0,0	4,0
2.1.1.3. Bestemmingsreserves privaat	4,4	(0,5)	0,0	3,9
Totaal eigen vermogen	161,9	3,0	0,0	164,9

Uitsplitsing

2.1.1.2. Bestemmingsreserves publiek				
- Studievoorschotmiddelen	1,2	0,0	0,0	1,2
- Regionale samenwerkingsverbanden	1,1	0,0	0,0	1,1
- Comeniusbeurzen	0,4	(0,3)	0,0	0,1
- Hoger onderwijs premie	0,3	0,1	0,0	0,4
- Medezeggenschap	0,2	0,3	0,0	0,5
- European University	0,3	0,1	0,0	0,4
- Vibe	0,0	0,3	0,0	0,3
Totaal bestemmingsreserve publiek	3,5	0,5	0,0	4,0
2.1.1.3. Bestemmingsreserves privaat				
- Privaat vermogen HvA Ventures Holding	3,9	0,0	0,0	3,9
Totaal bestemmingsreserves privaat	3,9	0,0	0,0	3,9

Bestemming van het resultaat

Zie toelichting bij geconsolideerd eigen vermogen.

2.2. Voorzieningen (enkelvoudig)

(in miljoenen euro's)

	Stand per 1-1-2025	Dotaties	Onttrekkingen	Vrijval	Rente mutatie (bij contante waarde)	Stand per 31-12-2025	Looptijd < 1 jaar	Looptijd 1 t/m 5 jaar	Looptijd > 5 jaar
2.2.1. Personele voorzieningen									
2.2.1.1. Voorziening sociaal beleid, reorganisaties en overig rechtspositioneel									
- Voormalig personeel	3,5	4,3	(2,5)	(1,5)	(0,1)	3,7	2,5	1,0	0,2
- Transitievergoeding	0,4	0,3	(0,2)	0,0	0,0	0,5	0,4	0,1	0,0
2.2.1.4. Jubileumvoorziening	2,1	0,3	(0,2)	0,0	0,0	2,2	0,4	0,4	1,4
2.2.1.6. Langdurig zieken	2,2	2,0	(1,5)	(0,3)	(0,1)	2,3	1,5	0,8	0,0
2.2.1.7. Overige personele voorzieningen									
- Werktijdvermindering Senioren	17,5	10,1	(4,1)	0,0	(2,2)	21,3	0,0	0,0	21,3
Totaal voorzieningen	25,7	17,0	(8,5)	(1,8)	(2,4)	30,1	4,8	2,3	22,9

2.3. Langlopende schulden (enkelvoudig)

(in miljoenen euro's)

	Hoofdsom	Stand langlopend deel 1-1-2025	Stand kortlopend deel 1-1-2025	Stand totale schuld 1-1-2025	Aangegane leningen in 2025	Aflossingen in 2025	Stand totale schuld 31-12-2025	Stand kortlopend deel 31-12-2025	Stand langlopend deel 31-12-2025	Bedrag looptijd 1 t/m 5 jaar	Bedrag looptijd > 5 jaar	Rentevoet
2.3.3. Kredietinstellingen												
- BNG (Bank Ned.Gem.)	17,6	7,2	0,7	7,9	0,0	0,7	7,2	0,8	6,4	3,4	3,0	4,69%
- BNG (Bank Ned.Gem.)	10,9	10,9	0,0	10,9	0,0	0,0	10,9	0,0	10,9	0,0	10,9	5,61%
Subtotaal kredietinstellingen	28,5	18,1	0,7	18,8	0,0	0,7	18,1	0,8	17,3	3,4	13,9	
2.3.5. Ministerie van Financiën	190,0	95,0	6,3	101,4	0,0	6,3	95,1	6,3	88,8	25,3	63,3	4,11%
Totaal langlopende schulden	218,5	113,2	7,0	120,2	0,0	7,0	113,2	7,1	106,1	28,7	77,2	

2.4. Kortlopende schulden (enkelvoudig)

(in miljoenen euro's)

	31-12-2025	31-12-2024
2.4.3. Schulden aan kredietinstellingen	7,1	7,1
2.4.7. Vooruit gefactureerde termijnen projecten	20,9	20,5
2.4.8. Crediteuren	9,0	8,8
2.4.9. Belastingen en premies sociale verzekeringen		
Loonheffing	21,9	20,0
Omzetbelasting	0,8	0,5
Premies sociale verzekeringen	0,0	0,0
Overige belastingen	0,3	0,2
Subtotaal Belastingen en premies sociale verzekeringen	<u>23,0</u>	<u>20,7</u>
2.4.10. Pensioenen	5,3	0,0
2.4.12. Overige kortlopende schulden	1,0	0,8
2.4.13. Vooruitontvangen college-, cursus-, les- en examengelden	42,2	42,1
2.4.14. Vooruitontvangen subsidies OCW / EZ	0,5	0,0
2.4.16. Vooruitontvangen bedragen	1,4	1,3
2.4.17. Vakantiegeld en vakantiedagen	24,9	25,8
2.4.19. Overige overlopende passiva	20,5	26,3
<u>Totaal kortlopende schulden</u>	<u>155,8</u>	<u>153,4</u>

Niet in de balans opgenomen verplichtingen en rechten (enkelvoudig)

Voor de enkelvoudige jaarrekening gelden dezelfde niet in de balans opgenomen verplichtingen en rechten als voor de geconsolideerde jaarrekening.

Uitsplitsing van de onderscheiden posten van de enkelvoudige exploitatierekening

3. Baten

(in miljoenen euro's)

	2025	2024
3.1. Rijksbijdragen		
3.1.1.1. Rijksbijdrage OCW	392,0	404,8
3.1.2.1. Overige subsidies OCW ¹	0,4	2,8
<u>Totaal Rijksbedragen</u>	<u>392,4</u>	<u>407,6</u>

¹De post bestaat uit ontvangen subsidie studieverlof.

Baten (enkelvoudig) [vervolg]

(in miljoenen euro's)

	2025	2024
3.3. Wettelijke college- / cursus- / examengelden		
3.3.3. Collegegelden sector HBO	108,3	98,7
<u>Totaal college- / cursus- / examengelden</u>	<u>108,3</u>	<u>98,7</u>
3.4. Baten werk in opdracht van derden		
3.4.1. Contractonderwijs (excl. Inburgering)	8,4	7,4
3.4.2. Contractonderzoek		
3.4.2.1. Internationale organisaties	1,0	1,5
3.4.2.2. Nationale overheden	14,7	8,7
3.4.2.3. NWO	12,4	9,9
3.4.2.5. Overige non-profit organisaties	7,1	11,5
3.4.2.6. Bedrijven	0,7	0,5
3.4.2.7. Mutatie OHW	1,0	(5,2)
3.4.2.8. Overdracht contractsommen	(12,7)	(6,9)
Totaal Contractonderzoek	24,2	20,0
3.4.5. Overige baten in opdracht van derden	4,2	4,0
<u>Totaal baten werk in opdracht van derden</u>	<u>36,8</u>	<u>31,4</u>
3.5. Overige baten		
3.5.1. Opbrengst verhuur	4,6	4,6
3.5.2. Detachering personeel	2,5	1,9
3.5.10. Overige	2,8	2,6
<u>Totaal overige baten</u>	<u>9,9</u>	<u>9,1</u>

4. Lasten (enkelvoudig)

(in miljoenen euro's)

	2025	2024
4.1. Personeelslasten		
4.1.1. Lonen, salarissen, soc.-en pens.lasten		
4.1.1.1. Lonen en salarissen	302,2	294,4
4.1.1.2. Sociale lasten	43,8	42,1
4.1.1.5. Pensioenlasten	45,3	43,6
Subtotaal Lonen, salarissen, sociale lasten en pensioenlasten	<u>391,3</u>	<u>380,1</u>
4.1.2. Overige personele lasten		
4.1.2.1. Mutatie personele voorzieningen	4,4	3,0
4.1.2.2. Lasten personeel niet in loondienst	27,6	37,9
4.1.2.3. Overige	16,6	19,7
Subtotaal overige personele lasten	<u>48,6</u>	<u>60,6</u>
4.1.3. Ontvangen vergoedingen		
4.1.3.3. Overige uitkeringen	(3,9)	(3,7)
<u>Totaal personeelslasten</u>	<u>436,0</u>	<u>437,0</u>
Gemiddeld aantal fte's verslagperiode	2025	2024
OP	2.088	2.213
OBP	1.468	1.507
Totaal HvA enkelvoudig	<u>3.556</u>	<u>3.720</u>

4. Lasten (enkelvoudig) [vervolg]

(in miljoenen euro's)

	2025	2024
4.2. Afschrijvingen		
4.2.1. Afschrijvingen immateriële vast.activa	0,1	0,0
4.2.2. Afschrijvingen materiële vaste activa	24,2	26,3
Bijzondere waarde vermindering	(0,6)	(0,6)
<u>Totaal afschrijvingslasten</u>	<u>23,7</u>	<u>25,7</u>
4.3. Huisvestingslasten	2025	2024
4.3.1. Huurlasten	3,4	3,6
4.3.2. Verzekeringslasten	0,4	0,3
4.3.3. Onderhoudslasten	8,9	8,9
4.3.4. Energie en water	4,1	6,1
4.3.5. Schoonmaakkosten	5,0	5,2
4.3.6. Belastingen en heffingen huisvesting	1,4	1,3
4.3.8. Overige huisvestingslasten	3,1	3,2
<u>Totaal huisvestingslasten</u>	<u>26,3</u>	<u>28,6</u>

4. Lasten (enkelvoudig) [vervolg]

(in miljoenen euro's)

	2025	2024
4.4. Overige lasten		
4.4.1. Administratie en beheerslasten		
Specificatie:		
Kosten onderzoek jaarrekening	0,4	0,4
Andere controleopdrachten	0,0	0,0
Adviezen op fiscaal terrein	0,0	0,0
Overige niet-controlediensten	0,0	0,0
Totaal accountantslasten	<u>0,4</u>	<u>0,4</u>
4.4.2. Inventaris en apparatuur	3,8	4,2
4.4.3. Leer- en hulpmiddelen ¹	7,1	8,2
4.4.4. Mutaties overige voorzieningen	0,2	(0,1)
4.4.5. Overige lasten		
Subsidies en overdrachten ¹	5,7	3,8
Reis- en verblijfkosten	2,3	2,7
PR, reclame en media	1,3	1,1
Druk- en kopieerwerk	0,7	1,1
Externe diensten	9,8	10,5
Automatisering	13,5	12,6
Kantoorbehoeften	3,1	3,2
Catering en representatie	2,9	2,9
Congressen en seminars	0,6	0,8
Onderzoeksmaterialen	0,2	0,0
Overige exploitatiekosten	0,0	(0,1)
Subtotaal overige lasten	<u>40,1</u>	<u>38,6</u>
Totaal overige lasten	<u>51,6</u>	<u>51,3</u>

¹In de vergelijkende cijfers heeft voor presentatie doeleinden een reclassificatie plaatsgevonden tussen leer- en hulpmiddelen en subsidies en overdrachten.

Financiële baten en lasten (enkelvoudig)

(in miljoenen euro's)

	2025	2024
6. Financiële baten en lasten		
6.1. Financiële baten		
6.1.1. Rentebaten en soortgelijke opbrengsten	3,6	4,7
6.2. Financiële lasten		
6.2.1. Rentelasten en soortgelijke lasten	5,1	5,4
Totaal financiële baten en lasten	<u>(1,5)</u>	<u>(0,7)</u>
7. Belastingen	0,0	0,0
Totaal belastingen	<u>0,0</u>	<u>0,0</u>
8. Resultaat deelnemingen	0,0	(0,5)
Totaal resultaat deelnemingen	<u>0,0</u>	<u>(0,5)</u>
9. Resultaat aandeel van derden	0,0	0,0
Totaal resultaat aandeel van derden	<u>0,0</u>	<u>0,0</u>

Model E - Overzicht verbonden partijen

(in duizenden euro's)

Meerderheidsdeelneming (BV of NV)

	Jur. vorm	Statutaire zetel	Code activiteiten	Eigen vermogen 31-12-2025	Resultaat 2025	Omzet 2025	art. 2:403 BW	Consolidatie ja/nee	Deelname %
HvA Ventures Holding BV	BV	A'dam	4	5.052,6	11,2	2.931,7	N	J	100 %
Totaal				5.052,6	11,2	2.931,7			

Beslissende zeggenschap (stichting of vereniging)

	Jur. vorm	Statutaire zetel	Code activiteiten	Eigen vermogen 31-12-2025	Resultaat 2025	Omzet 2025	art. 2:403 BW	Consolidatie ja/nee
Stichting HvanA	Stichting	A'dam	4	250,2	(16,4)	390,0	N	J
Totaal				250,2	(16,4)	390,0		
Totaal deelnemingen				5.302,8	(5,2)	3.321,7		

Anderszins betrokken

	Jur. vorm	Statutaire zetel	Code activiteiten
Sarphati Amsterdam	Stichting	A'dam	2,4
Ben Sajet	Stichting	A'dam	2,4
Kenniscentrum Ongelijkheid	Stichting	A'dam	2,4
VvE Muller-Lulofsgebouw en Wibauthuis	Vereniging	A'dam	4
VvE Wibauthuis	Vereniging	A'dam	4
VvE gebouwen gelegen bij Fraijlemaborg	Vereniging	A'dam	4
Universiteit van Amsterdam	Samenwerking		nvt
Universitair Sport Centrum	Samenwerking		nvt

Code activiteiten:

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

Doelstelling van de in de groep opgenomen rechtspersonen

HVA Ventures Holding BV

Doelstelling: Het oprichten, het op enigerlei wijze deelnemen in, het op andere wijze een belang nemen in, het besturen en toezicht houden op, het verstrekken van adviezen en het verlenen van diensten aan vennootschappen en ondernemingen, van welke aard ook.

Stichting HvanA

Doelstelling: Het verzorgen en bevorderen van de informatie- en nieuwsvoorziening t.b.v. studenten en medewerkers van de Hogeschool van Amsterdam.

Gebeurtenissen na balansdatum

Er zijn geen gebeurtenissen na balansdatum.

Bestemming resultaat

De bestemming van het resultaat wordt nader toegelicht bij het geconsolideerde eigen vermogen.

Verklaring College van Bestuur

Het College van Bestuur van de HvA verklaart dat alle bij het College van Bestuur bekende informatie die van belang is voor de in dit hoofdstuk opgenomen accountantsverklaring is verstrekt aan de instellingsaccountant. Voorts verklaart het College van Bestuur niet betrokken te zijn geweest bij onregelmatigheden in de bedrijfsvoering van de Hogeschool.

Amsterdam, 13 mei 2026

College van Bestuur:

Drs. J.E.A.M. Nooren, voorzitter
Drs. H.G. Geveke, vicevoorzitter
Prof. dr. N. van Dijk, lid

Raad van Toezicht:

Mr. G.V.M. (Gala) Veldhoen (voorzitter)
Drs. R.N. (Nur) Nurmohamed RA
Dr. H. C. (Henno) Theisens
Drs. Y.E.M (Yolande) Verdonk – Van Lokven
Drs. J. (Jaco) van Goudswaard
Prof. dr. M. (Manon) Kluijtmans

Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Aan: het college van bestuur en de raad van toezicht van Stichting Hogeschool van Amsterdam

Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen jaarrekening 2025

Ons oordeel

Wij hebben de jaarrekening 2025 van Stichting Hogeschool van Amsterdam te Amsterdam gecontroleerd. Naar ons oordeel:

- geeft de in het jaarverslag opgenomen jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van Stichting Hogeschool van Amsterdam op 31 december 2025 en van het resultaat over 2025 in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs;
- zijn de in deze jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede de balansmutaties over 2025 in alle van materieel belang zijnde aspecten rechtmatig tot stand gekomen in overeenstemming met de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen, zoals opgenomen in paragraaf 2.3.1 'Referentiekader' van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2025.

De jaarrekening bestaat uit:

- de geconsolideerde en enkelvoudige balans per 31 december 2025;
- de geconsolideerde en enkelvoudige staat van baten en lasten over 2025; en
- de toelichting met een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en andere toelichtingen.

De basis voor ons oordeel

Wij hebben onze controle uitgevoerd volgens het Nederlands recht, waaronder ook de Nederlandse controlestandaarden en het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2025 vallen. Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de sectie 'Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening'.

Wij zijn onafhankelijk van Stichting Hogeschool van Amsterdam, zoals vereist in de Verordening inzake de onafhankelijkheid van accountants bij assurance-opdrachten (ViO) en andere voor de opdracht relevante onafhankelijkheidsregels in Nederland. Verder hebben wij voldaan aan de Verordening gedrags- en beroepsregels accountants (VGBA).

Wij vinden dat de door ons verkregen controle-informatie voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel.

Naleving anticumulatiebepaling WNT niet gecontroleerd

In overeenstemming met het Controleprotocol WNT 2025 hebben wij de anticumulatiebepaling, bedoeld in artikel 1.6a WNT en artikel 5, lid 1 onderdelen n en o, Uitvoeringsregeling WNT, niet gecontroleerd. Dit betekent dat wij niet hebben gecontroleerd of er wel of niet sprake is van een normoverschrijding door een leidinggevende topfunctionaris vanwege eventuele dienstbetrekkingen als leidinggevende topfunctionaris bij andere WNT-plichtige instellingen, alsmede of de in dit kader vereiste toelichting juist en volledig is.

Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen andere informatie

Het jaarverslag omvat ook andere informatie, naast de jaarrekening en onze controleverklaring daarbij.

Op grond van onderstaande werkzaamheden zijn wij van mening dat de andere informatie:

- met de jaarrekening verenigbaar is en geen materiële afwijkingen bevat;
- alle informatie bevat die op grond van de Regeling jaarverslaggeving onderwijs en op grond van de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen, zoals opgenomen in paragraaf 2.2.2 'Bestuursverslag' van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2025 is vereist voor het bestuursverslag en de overige gegevens.

Wij hebben de andere informatie gelezen en hebben op basis van onze kennis en ons begrip, verkregen vanuit de jaarrekeningcontrole of anderszins, overwogen of de andere informatie materiële afwijkingen bevat.

Met onze werkzaamheden hebben wij voldaan aan de vereisten in de Regeling jaarverslaggeving onderwijs, paragraaf 2.2.2 'Bestuursverslag' van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2025 en de Nederlandse Standaard 720. Deze werkzaamheden hebben niet dezelfde diepgang als onze controlewerkzaamheden bij de jaarrekening.

Het college van bestuur is verantwoordelijk voor het opstellen van de andere informatie, waaronder het bestuursverslag en de overige gegevens in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs en met de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen, zoals opgenomen in paragraaf 2.2.2 'Bestuursverslag' van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2025.

Beschrijving van verantwoordelijkheden met betrekking tot de jaarrekening

Verantwoordelijkheden van het college van bestuur en de raad van toezicht voor de jaarrekening

Het college van bestuur is verantwoordelijk voor het opmaken en getrouw weergeven van de jaarrekening, in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs. Het college van bestuur is ook verantwoordelijk voor het rechtmatig tot stand komen van de in de jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede de balansmutaties, in overeenstemming met de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen, zoals opgenomen in paragraaf 2.3.1 'Referentiekader' van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2025.

In dit kader is het college van bestuur tevens verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing die het college van bestuur noodzakelijk acht om het opmaken van de jaarrekening en de naleving van die relevante wet- en regelgeving mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fouten of fraude.

Bij het opmaken van de jaarrekening moet het college van bestuur afwegen of de onderwijsinstelling in staat is

haar activiteiten in continuïteit voort te zetten. Op grond van genoemd verslaggevingsstelsel moet het college van bestuur de jaarrekening opmaken op basis van de continuïteitsveronderstelling, tenzij het college van bestuur het voornemen heeft om de onderwijsinstelling te liquideren of de activiteiten te beëindigen of als beëindiging het enige realistische alternatief is. Het college van bestuur moet gebeurtenissen en omstandigheden waardoor gereede twijfel zou kunnen bestaan of de instelling haar activiteiten in continuïteit kan voortzetten, toelichten in de jaarrekening.

De raad van toezicht is verantwoordelijk voor het uitoefenen van toezicht op het proces van financiële verslaggeving van de onderwijsinstelling.

Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening

Onze verantwoordelijkheid is het zodanig plannen en uitvoeren van een controleopdracht, dat wij daarmee voldoende en geschikte controle-informatie verkrijgen voor het door ons af te geven oordeel.

Onze controle is uitgevoerd met een hoge mate maar geen absolute mate van zekerheid waardoor het mogelijk is dat wij tijdens onze controle niet alle afwijkingen van materieel belang als gevolg van fraude of fouten ontdekken.

Afwijkingen kunnen ontstaan als gevolg van fraude of fouten en zijn materieel indien redelijkerwijs kan worden verwacht dat deze, afzonderlijk of gezamenlijk, van invloed kunnen zijn op de economische beslissingen die gebruikers op basis van deze jaarrekening nemen. De materialiteit beïnvloedt de aard, timing en omvang van onze controlewerkzaamheden en de evaluatie van het effect van onderkende afwijkingen op ons oordeel.

Wij hebben deze accountantscontrole professioneel kritisch uitgevoerd en hebben waar relevant professionele oordeelsvorming toegepast in overeenstemming met de Nederlandse controlestandaarden, het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2025, ethische voorschriften en de onafhankelijkheidseisen.

Onze controle bestond onder andere uit:

- het identificeren en inschatten van de risico's
 - dat de jaarrekening afwijkingen van materieel belang bevat als gevolg van fouten of fraude,
 - van het niet rechtmatig tot stand komen van baten en lasten alsmede de balansmutaties, die van materieel belang zijn;
- het in reactie op deze risico's bepalen en uitvoeren van controlewerkzaamheden en het verkrijgen van

- controle-informatie die voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel. Bij fraude is het risico dat een afwijking van materieel belang niet ontdekt wordt groter dan bij fouten. Bij fraude kan sprake zijn van samenspanning, valsheid in geschrifte, het opzettelijk nalaten transacties vast te leggen, het opzettelijk verkeerd voorstellen van zaken of het doorbreken van de interne beheersing;
- het verkrijgen van inzicht in de interne beheersing die relevant is voor de controle met als doel controlewerkzaamheden te selecteren die passend zijn in de omstandigheden. Deze werkzaamheden hebben niet als doel om een oordeel uit te spreken over de effectiviteit van de interne beheersing van de onderwijsinstelling;
 - het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving, de gebruikte financiële rechtmatigheidscriteria en het evalueren van de redelijkheid van schattingen door het college van bestuur en de toelichtingen die daarover in de jaarrekening staan;
 - het vaststellen dat de door het college van bestuur gehanteerde continuïteitsveronderstelling aanvaardbaar is. Tevens het op basis van de verkregen controle-informatie vaststellen of er gebeurtenissen en omstandigheden zijn waardoor gereede twijfel zou kunnen bestaan of de onderwijsinstelling haar activiteiten in continuïteit kan voortzetten. Als wij concluderen dat er een onzekerheid van materieel belang bestaat, zijn wij verplicht om aandacht in onze controleverklaring te vestigen op de relevante gerelateerde toelichtingen in de jaarrekening. Als de toelichtingen inadequaat zijn, moeten wij onze verklaring aanpassen. Onze conclusies zijn gebaseerd op de controle-informatie die verkregen is tot de datum van onze controleverklaring. Toekomstige gebeurtenissen of omstandigheden kunnen er echter toe leiden dat een instelling haar continuïteit niet langer kan handhaven;
 - het evalueren van de presentatie, structuur en inhoud van de jaarrekening en de daarin opgenomen toelichtingen; en
 - het evalueren of de jaarrekening een getrouw beeld geeft van de onderliggende transacties en gebeurtenissen en of de in deze jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede de balansmutaties in alle van materieel belang zijnde aspecten rechtmatig tot stand zijn gekomen.

Gegeven onze eindverantwoordelijkheid voor het oordeel zijn wij verantwoordelijk voor de aansturing van, het toezicht op en de uitvoering van de groepscontrole. In dit kader hebben wij de aard en omvang bepaald van de uit te voeren werkzaamheden voor de groeps-onderdelen. Bepalend hierbij zijn de omvang en/of het risicoprofiel van de groepsonderdelen of de activiteiten. Op grond hiervan hebben wij de groepsonderdelen geselecteerd waarbij een controle of beoordeling van de volledige financiële informatie of specifieke posten noodzakelijk was.

Wij communiceren met de raad van toezicht onder andere over de geplande reikwijdte en timing van de controle en over de significante bevindingen die uit onze controle naar voren zijn gekomen, waaronder eventuele significante tekortkomingen in de interne beheersing.

Amsterdam, 13 mei 2026
PricewaterhouseCoopers Accountants N.V.

Origineel getekend door:
drs. R.S.F. Loesberg RA

Colofon

Uitgave

Hogeschool van Amsterdam
juni 2026

Vormgeving

DATBureau

Fotografie

Omslag: Femke Juffermans
Portret CvB: Annsophie Falter

Postadres

Postbus 1025
1000 BA Amsterdam

Bezoekadres

Wibautstraat 3B
1091 GH Amsterdam

(020) 595 32 00
hva.nl

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

© Hogeschool van Amsterdam

