Hogeschool van Amsterdam

JAARVERSLAG

2024

Creating Tomorrow

KERNGEGEVENS

OPLEIDINGEN

Associate degrees

11

Bacheloropleidingen

54

Masteropleidingen

24

ONDERZOEK

Lectoren

80

Onderzoeksmedewerkers

806

Centres of Expertise

7

MEDEWERKERS

Aantal in loondienst

4.601

Fte in loondienst

3.661,6

Buitenlandse medewerkers

266 (5,8%)

LOCATIES

Aantal locaties

4

Amstelcampus
Business Campus
Sport Campus
Gezondheidscampus

+ drie buurtcampussen

STUDENTEN

Ingeschreven

44.348

Ingestroomd

13.168

Internationaal

1.968

(4,4%)

DIPLOMA'S

Bachelor

7.038

Associate Degree

206

Master

270

FINANCIËN

Baten in miljoen

546,8

Solvabiliteit II

eigen vermogen+voorzieningen/
totale passiva

42%

INHOUD

Voorwoord 4

Waar staan we met het Instellingsplan Hogeschool in 3D? 6

1 Student als partner 9

2 Kennisinstelling 18

3 Medewerkers 44

4 Bedrijfsvoering 51

5 Bestuur en Governance 56

6 Medezeggenschap 81

7 Financiën 85

8 Bijlagen 108

Kwaliteitsafspraken 109

Nationaal Programma Onderwijs 119

Bestuursakkoord 124

Leerlevels 128

Onderwijs en Onderzoek 130

Organisatie 134

Financiële meerjarengegevens 142

9 Jaarrekening 145

Voorwoord College van Bestuur

Met dit jaarverslag 2024 sluiten we een uitdagend jaar af. Eén waarin onze hogeschool opnieuw heeft laten zien dat veerkracht, verbondenheid en gezamenlijke toewijding het verschil maken. In een onrustige en veranderende wereld hebben we met elkaar continuïteit geboden aan het onderwijs en praktijkgericht onderzoek en tegelijkertijd stevig ingezet op het versterken van de wendbaarheid van onze organisatie. We zijn dankbaar voor de enorme inzet van onze collega's en studenten. Hun betrokkenheid vormt het kloppend hart van onze hogeschool – een bruisende gemeenschap die midden in de samenleving staat en zich verbindt aan de maatschappelijke opgaven van onze metropoolregio Amsterdam. Samen zijn we sterker en worden we slimmer.

We zijn blij dat het aantal studenten in studiejaar 2024-2025 nagenoeg gelijk is gebleven, zo'n 44.000. Het vervult ons van trots dat meer dan 7500 van hen afgelopen jaar hun Ad-, bachelor- of masterdiploma behaalden. Bij het doorontwikkelen van het onderwijs waren en blijven het verankeren van de 3D's uit het Instellingsplan, nieuwe didactische concepten met sterkere verbindingen met het werkveld en samenwerking tussen onderwijs en onderzoek topprioriteiten. Het verbeteren van de studenttevredenheid door voorspelbare roosters en studentbegeleiding op maat zijn daarbij cruciaal. Meer standaardiseren om van daaruit maatwerk te kunnen leveren was onze hoogste prioriteit en blijft dat ook de komende jaren.

Ons onderzoek zit in de lift. In 2024 investeerden we samen met onze partners in totaal 53 miljoen euro tegen 49 miljoen in 2023. Ook het aantal lectoren nam toe van 72 naar 80. Het afgelopen jaar verstevigden we strategische samenwerkingen, zowel binnen de metropoolregio Amsterdam, als landelijk en internationaal via netwerken als U!REKA en UASNL. We zijn gestart met het werken met een strategisch kader voor samenwerking om te bepalen met wie we onder welke voorwaarden samenwerken. Afgelopen jaar hebben we daarbij specifieke aandacht besteed aan het samenwerken met de fossiele industrie en hogeronderwijsinstellingen in conflictgebieden.

Als organisatie zijn we een gemeenschap van meerstemmigheid – een plek waar iedereen zich welkom, gezien en gehoord voelt. In deze tijd, waarin polarisatie en onzekerheid voelbaar zijn, blijven we trouw aan onze kernwaarden: leren, kritisch denken en het omarmen van verschillende perspectieven.

Financieel hebben we verantwoordelijkheid genomen. Binnen de beschikbare middelen hebben we keuzes moeten maken. Soms pijnlijke keuzes, zoals het afscheid van gewaardeerde collega's. Tegelijkertijd hebben we laten zien dat samenwerking en focus ons in staat stellen efficiënter te werken, zonder afbreuk te doen aan waar het écht om draait: goed onderwijs, krachtig praktijkgericht onderzoek, en betekenisvolle verbindingen met studenten en het werkveld.

Wij kijken met vertrouwen vooruit. Op basis van de fundamenten die we samen hebben gelegd, bouwen we verder aan een toekomstgerichte hogeschool die verschil maakt in de regio én daarbuiten.

Met veel plezier geven we leiding aan onze prachtige organisatie. Dit doen we weer met een voltallig bestuur. Henk Geveke is sinds 1 maart 2025 gestart als lid van het College van Bestuur. Hij volgt Tijs Breukink op die na het vertrek van Hanneke Reuling in maart 2024 de bedrijfsvoeringportefeuille heeft waargenomen.

Denkende doeners en doenende denkers, dat typeert onze HvA-gemeenschap. In het kader van Amsterdam 750 zetten we ons als Hogeschool van Aanpakkers op de kaart. Door te blijven innoveren en samen te werken, zorgen we ervoor dat we ook in de komende 750 jaar van waarde blijven voor studenten, het werkveld en de samenleving.

Wij hopen dat dit jaarverslag niet alleen inzicht geeft in onze prestaties, maar ook inspireert om samen met ons verder te bouwen aan een sterke, inclusieve en toekomstbestendige Hogeschool van Amsterdam.
Veel leesplezier!

Amsterdam, 7 mei 2025

College van Bestuur,
Jopie Nooren, voorzitter
Geleyn Meijer, vicevoorzitter
Henk Geveke, lid

Waar staan we met het **instellings-plan?**

Met het Instellingsplan Hogeschool in 3D 2021-2026 geven we vorm aan vijf strategische ambities die op veel plekken binnen de organisatie zichtbaar zijn.
We bevinden ons in een fase waarin we bestaande initiatieven samenbrengen, versterken en duurzaam verankeren in ons onderwijs, onderzoek en de organisatie als geheel.

Hierna volgt een selectie van projecten, initiatieven en behaalde resultaten die laten zien hoe we onze ambities tot leven brengen.

De drie D's – duurzaamheid, diversiteit & inclusie en digitalisering – vormen een rode draad door de hele organisatie.

1

Duurzaamheid

Met het 'dashboard duurzaamheid' brengen we de duurzaamheidsdoelen in onderwijs, onderzoek en bedrijfsvoering samen. In de nieuwe masteropleiding Economische Transformatie (MET) van de faculteit Business en Economie is het nieuwe economische denken stevig verankerd. We staan momenteel op de elfde plaats in de Sustainabul-ranking, die de duurzaamheid van onderwijsinstellingen vergelijkt. Hoewel dat een mooi resultaat is, streven we naar beter en zetten we daar actief op in.

Het aanbod van eten en drinken is inmiddels duurzamer geworden, en bij nieuwbouw of renovatie van onze gebouwen hanteren we de hoogste duurzaamheidsnormen. Binnen de organisatie ontstaan tal van initiatieven: van duurzaam vervoer en circulaire zorg tot het verminderen van printers en het geven van duurzame geschenken.

Diversiteit en Inclusie

In 2024 hebben we de visie Diversiteit, Gelijkheid & Inclusie (DG&I) vastgesteld. In september ging het Diversity Network van start – een netwerk dat initiatieven en collega's op dit vlak met elkaar verbindt. Tijdens de opening van de Diversity Week presenteerden Professor of Practice Abdelhamid Idrissi en co-auteur Jasmijn Vosbergen het rapport De begeleidingsparadox: studievertraging bestrijden en stimuleren. De inzichten hieruit koppelen we aan het project Studentbegeleiding op maat.

Daarnaast brengen we in kaart hoe diversiteit, gelijkheid en inclusie binnen curricula tot uiting komen. Het lectoraat Kansrijke Schoolloopbanen organiseert bijeenkomsten om docenten te inspireren met voorbeelden van inclusief onderwijs.

Onze sollicitatieprocedures zijn inclusiever gemaakt en medewerkers zijn hierin getraind. In juli 2024 ging het programma 'HvA in Dialoog' van start, waarin medewerkers en studenten constructief met elkaar in gesprek gaan over maatschappelijke thema's met uiteenlopende perspectieven.

Digitalisering

Het gesprek over verantwoord digitaliseren en de onderbouwde keuzes die daarvan afgeleid worden gemaakt, vertalen we naar onderwijs- en onderzoeksprogramma's, onze bedrijfsvoering en de logistiek daarvan.

We beschikken over een actieve community rondom Blended Learning, met toegang tot kennis en praktische tools. Het Centre of Expertise Applied Artificial Intelligence, het lectoraat Responsible IT en onze Professor of Practice denken gezamenlijk na over de digitale toekomst van de instelling.

Verder hebben we een nieuw toetssysteem ingevoerd (ANS exam) en experimenteren we met toetsen die studenten op hun eigen laptop kunnen maken, wat de behoefte aan massale toetsruimtes vermindert.

2

Samen met partners in de stad meer impact maken

We werken samen met partners in de stad om kennis te delen en vernieuwing te stimuleren. Onze onderzoekers hebben subsidies ontvangen voor praktijkgericht onderzoek, zoals bij het project *De Dynamische Schooldag*. Dit onderstreept het belang van ons werk voor de samenleving.

Via Open Research Amsterdam maken we onderzoeksresultaten en kennis openbaar en online beschikbaar. Ook onze zeven *Centres of Expertise* zijn verder gegroeid: ze zijn professioneler geworden en hebben hun netwerk in de regio Amsterdam uitgebreid met nieuwe partners.

Daarnaast ontwikkelen we tools en video's voor docenten die onderzoek doen. Dat blijft de komende jaren een belangrijk aandachtspunt. Ook investeren we in ons aanbod voor mensen die zich blijven ontwikkelen tijdens hun loopbaan (*Leven Lang Ontwikkelen*) – hierbij zoeken we actief de samenwerking op met andere organisaties.

3

Studenten meer regie geven over hun eigen leerroute

We maken het voor studenten makkelijker om door te stromen tussen verschillende onderwijsniveaus, zoals Associate degree, bachelor en master. Ons aanbod voor Leven Lang Ontwikkelen sluit hier ook op aan.

Achter de schermen hebben we onze organisatie beter ingericht, zodat studenten en medewerkers efficiënter ondersteund worden. Denk aan betere voorbereiding van lesprogramma's, betere planningen en handige digitale hulpmiddelen.

Online en fysiek leren (*blended learning*) is inmiddels standaard. We hebben duidelijk gemaakt wat studenten van ons mogen verwachten op het gebied van begeleiding in het project Studentbegeleiding op maat. In het studiejaar 2025-2026 gaan we daar actief mee aan de slag.

4

Samen zorgen voor een inspirerende leeromgeving

Onze hogeschool is continu in ontwikkeling. Studenten, docenten en onderzoekers werken samen aan actuele vraagstukken uit de praktijk. Studenten doen dat bijvoorbeeld via opdrachten in een van onze 32 labs, in leergemeenschappen van de faculteit Techniek, of in innovatieve programma's zoals *CE Next* (*Commerciële Economie*).

Ook docenten blijven zich ontwikkelen. In leernetwerken bespreken ze hoe ze hun vakmanschap kunnen verdiepen en hoe ze studenten nog beter kunnen begeleiden. Studenten zelf worden actief betrokken bij het verbeteren van het onderwijs: via medezeggenschap, studieverenigingen, mentorschap en als student-assessor.

Ondersteuning is te vinden via *Student Info*, ons centrale loket voor vragen en hulp. Vanaf 2025 brengen we alles rondom docentontwikkeling en onderwijsvernieuwing samen in één nieuw centrum: het *Center for Teaching & Learning*.

5

Onze organisatie wendbaar en weerbaar maken

Om klaar te zijn voor veranderingen, werken we aan onze flexibiliteit en veerkracht. Dat doen we onder meer bij grote projecten zoals op het gebied van ICT. Onderzoek vanuit onder andere *The Work Lab* helpt ons beter te begrijpen wat er nodig is om als organisatie toekomstbestendig te blijven.

We werken aan flexibiliteit en weerbaarheid binnen verschillende initiatieven. Voorbeelden zijn: het programma *Koers en Kompas*, de *HR Community*, team- en organisatiecoaching via de HvA Academie, het programma *Wendbare Teams*, en het project *Werken aan werkdruk* van lector Daniel van Middelkoop.

Ook thema's als goed bestuur, efficiënte bedrijfsvoering, sociale veiligheid, en de ervaringen van medewerkers (via tweejaarlijkse onderzoeken) horen hierbij. Het *Center for Teaching & Learning* in oprichting speelt ook op dit vlak een rol.

Student als partner

1

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

Aansluiting

We dragen bij aan het uitrusten en emanciperen van (aankomende) studenten zodat zij succesvol zijn in het onderwijs, kansen kunnen pakken en belemmeringen overwinnen, ongeacht hun achtergrond. Voor (aankomende) studenten kan de overstap naar het hoger beroepsonderwijs vanuit het voortgezet onderwijs of het middelbaar beroepsonderwijs best groot zijn. We bieden hulp bij het maken van een passende studiekeuze en investeren in een ‘zachte landing’ van eerstejaarsstudenten op de opleiding en binnen de hogeschoolgemeenschap. Zo willen we bijdragen en het vergroten van het studentsucces en studie-uitval helpen verminderen.

Aansluiting, kennisdeling en uitwisseling met toeleverende vo- en mbo-scholen

In 2024 hebben we geïnvesteerd in de opbouw van duurzame relaties met meer dan honderdtwintig vo-scholen en mbo-instellingen, waardoor kennisuitwisseling is gefaciliteerd en gezamenlijke projecten zijn gerealiseerd die hebben bijgedragen aan een soepele overgang voor de leerling/mbo-student.
We werkten in 2024 aan vele projecten om de aansluiting met het toeleverend onderwijs te bevorderen, waaronder Studiesucces Caribische studenten, VU/HvA-wisselstroom, Studentbegeleiding op Maat en tenslotte Generieke Vaardigheden. We leverden regelmatig een bijdrage aan bijeenkomsten van vo- en mbo-decanenkringen, verzorgden zeven scholennieuwsbrieven voor meer dan vijfhonderd contacten uit het vo, mbo en hbo, organiseerden in september de 35e editie van het Nationaal Decanensymposium UvA-HvA en zijn actief in landelijke en regionale aansluitingsnetwerken, zoals LICA, de R6, Netwerk Studie-, student- en loopbaanbegeleiding, ons eigen Netwerk Aansluiting, het regionale vo-ho netwerk OPeRA (Onderwijspartners Regio Amsterdam) en het mbo-hbo Regionaal Netwerk mbo-hbo Noord-Holland-Flevoland. We hebben ruim honderd doorstroomrapportages opgesteld voor vo- en

Wisselstroom

Wij werken sinds 2022 met de Vrije Universiteit (VU) samen om studenten die twijfelen tussen een wo- en hbo-opleiding naar de best passende opleiding te begeleiden. De belangrijkste doelgroepen zijn vwo’ers en hbo-studenten met hun propedeuse, omdat zij een keuze kunnen maken.

In 2022 kende het ministerie van OCW ter bevordering van deze wisselstroom ons en de VU vier en in 2023 nog eens drie subsidies toe. Daarmee hebben we vijf pilots gedraaid, die eind 2024 zijn afgerond. Het doel was om de organisatie rondom instroom en wisselstroom te verbeteren en eraan bij te dragen dat iedere student makkelijker en sneller toegang heeft tot de onderwijsplek die het beste aansluit bij diens wensen en talenten.

De focus lag op het bevorderen van bewustwording en het veranderen van percepties rondom onderwijsroutes bij leerlingen, ouders, decanen en mentoren in het voortgezet onderwijs. Dit is een lange-termijntraject dat uiteindelijk kan bijdragen aan een betere doorstroom van vwo’ers naar een passende plek, zij het hbo of wo. Het direct meten van een toename in hbo-instroom is nu nog lastig, omdat de pilots vooral gericht waren op het beïnvloeden van percepties en bewustwording. Het kost tijd voordat dit zichtbaar wordt in doorstroomcijfers.

Eén pilot richtte zich op onze studenten die kenmerken van hoogbegaafdheid hebben. Hoewel we dit niet kunnen kwantificeren, is op basis van input van deze doelgroep gebleken dat er sterke behoefte is aan ondersteuning en aan ontmoetingen met gelijkgestemden.

Naast we elkaars organisaties beter hebben leren kennen en geleerde lessen meenemen van de pilots, zijn er concrete, mooie en een flink aantal deliverables opgeleverd in de vorm van concrete (kennis)producten. Deze zijn in onderlinge samenspraak tot stand gekomen en dragen bij aan ‘iedere student op een passende plek’. Het gaat onder veel meer om specifieke voorlichtingsmiddelen; vooronderzoek over beeldvorming van vwo’ers die naar het hbo gaan; workshops voor vwo-decanen.

mbo-instellingen. Deze geven inzicht in de studiekeuzes van hun oud-leerlingen/studenten en laten zien hoe zij het doen als student in het hoger onderwijs. De terugkoppeling bestaat onder andere uit een overzicht van de doorstroom vanuit vooropleiding, de instroom per faculteit en cluster van opleidingen, het propedeuserendement en uitstroom (geslaagd of gestopt). Doorstroomrapportages voor mbo-scholen kunnen vanaf cohort 2024 per individuele locatie worden gemaakt, in plaats van voor de volledige instelling.

Netwerk Aansluiting

In het Netwerk Aansluiting werken we sinds 2018 samen om de aansluiting vanuit vo/mbo naar het hbo te verbeteren. In 2024 is de uitvoering van het meerjarenplan 2022-2025 met alle faculteiten voortgezet. Het gaat om de uitvoering van onboarding programma's, studentsucces, het opzetten van een facultair netwerk aansluiting, samenwerking met mbo met het oog op voorlichting en keuzedelen, en het vergroten van de samenwerking met het voortgezet onderwijs in de regio. Ook is in 2024 een online platform ontwikkeld voor het in 2023 opgezette netwerk Studentbegeleiding: een samenwerkingsverband waarin we de begeleiding die studenten krijgen als ze net in het hbo zijn gestart, verder professionaliseren. Op dit platform kunnen medewerkers terecht voor informatie, kennisuitwisseling en professionaliseringsaanbod. Een ander hoogtepunt was de organisatie van een bijeenkomst voor alle collega's die betrokken zijn bij studentbegeleiding.

Student in de klas

Studenten zijn ervaringsdeskundigen in studiekeuze en bij de overstap naar een hogeschool. Zij kunnen aan studiekiezers vertellen over de aansluiting tussen vo/mbo en hbo. Vanuit het programma **Student in de Klas** hebben we twee verschillende lessen aangeboden: 'Hoe kies ik?' en 'Overstap naar het hbo'. Er zijn in totaal zo'n honderdveertig lessen gegeven.

Tune In 2024

Het **introductieprogramma Tune In** ondersteunt studenten die als eerste uit hun gezin aan een hogeschool gaan studeren om zich thuis te voelen en goed voorbereid aan hun opleiding te beginnen. Tune in bestaat uit allerlei workshops, trainingen en leuke activiteiten om bekend te raken met studievaardigheden, projectmatig werken, huiswerk en tentamens maken. In 2024 deden 329 eerstejaarsstudenten mee met Tune In. Ook is er dit jaar door het lectoraat Kansrijke Schoolloopbanen onderzoek gedaan naar de impact van Tune In, in opdracht van de Regiegroep Netwerk Aansluiting. Tune In werd de afgelopen jaren positief geëvalueerd, maar waarop heeft het effect en waarom? De resultaten en aanbevelingen uit dit onderzoek worden in 2025 gepubliceerd.

Keuzebegeleiding

Voor studentsucces is het belangrijk dat studenten een opleiding kiezen die goed bij hen past. Onze keuzecoaches helpen hen daarbij. Ze spreken studiekiezers die nog een keuze moeten maken, maar ook studenten die twijfelen over hun opleiding of zijn uitgevallen en zich oriënteren op een nieuwe opleiding. Aan het eind van het collegejaar verstuurden de keuzecoaches voor het eerst een brief naar drieduizend aankomende studenten die zich – al vroeg in het aanmeldproces – voor meer dan één opleiding hadden ingeschreven. Honderd van hen maakten gebruik van het aanbod voor een keuzegesprek en maakten zo op een positieve manier kennis met onze organisatie.

Samenwerking hbo studentsucces Caribische studenten

In juli 2024 tekende voorzitter van het CvB Jopie Nooren het samenwerkingsverband *Samenwerking hbo studentsucces Caribische studenten*. In totaal tekenden elf hogescholen en universiteiten deze overeenkomst. Doel van de overeenkomst is om de in- en doorstroom van studenten van de Caribische eilanden naar het hbo te bevorderen.

In november 2024 waren (student)medewerkers samen met de tien andere hogescholen namens dit samenwerkingsverband aanwezig in het Caribisch gebied om voorlichting te geven aan Caribische studiekiezers. Met zo'n zeventig voorlichtingen, trainingen en workshops zijn op vijf eilanden (Aruba, Bonaire, Curaçao, Sint-Maarten en Sint-Eustatius) bijna 3000 Caribische studiekiezers bereikt.

Taalschakeltraject voor statushouders in Amsterdam

De eerste dertig deelnemers aan het Taalschakeltraject Amsterdam ontvingen op 30 augustus 2024 na een intensief opleidingstraject van twee jaar hun inburgeringsdiploma tijdens een feestelijke bijeenkomst. Het Taalschakeltraject Amsterdam is een samenwerking met de VU, ontstaan uit de invoering van de Wet inburgering (2022). Hiermee kunnen inburgeraars zich voorbereiden op een vervolgopleiding in het mbo, hbo of wo.

DE TOEKOMST TIENDAAGSE

Christian Geerse
Werktuigbouwkunde

‘Ik vind het een mooi idee dat het bedrijf waar ik nu onderzoek doe, elektriciteit opwekt waardoor 117 miljoen huishoudens stroom hebben’

‘Toen ik vier was kreeg ik een speelgoedstofzuiger. Dat was de eerste keer dat ik echt geboeid raakte door knopjes. Je drukte ergens op en dan deed het apparaat iets. Sleutels, ook zoiets. Die moést ik vroeger hebben. Die praktische kant heb ik nog steeds. Alleen is daar op de HvA de theoretische kant aan toegevoegd: berekeningen en ontwerptekeningen maken, en uitrekenen waar het ene toe leidt als je het andere aanpast. Ik ben nu bijna klaar en het is echt een mooie tijd geweest. Vooral de verhouding tussen docenten en studenten sprak me erg aan, we zijn op de faculteit Techniek heel gelijk behandeld. Ik was behoorlijk vrij in mijn doen en laten, maakte het overal gezellig. Ondertussen was ik ook van het kritische vragen stellen. Het kon allemaal en het werd gewaardeerd.

Op dit moment doe ik mijn afstudeeronderzoek bij mechanical engineering. Dat doe ik bij Siemens Gamesa, daar onderzoek ik vibraties bij windturbines op zee. Een aantal kilometer uit de kust van IJmuiden staat een park van 69 windturbines, in de volksmond ‘windmolens’ genoemd. Die vangen windenergie op, zetten het om in elektrische energie en sturen dat naar het stroomnet. Het is gevoelige apparatuur in een hele ruige omgeving. Zo’n turbine is even groot als een gebouw van drie verdiepingen en weegt 700 ton – en dat 150 meter in de lucht.

Uiteindelijk wil ik – met het team uiteraard – bijdragen aan een duurzame en efficiënte samenleving. Ik vind het een mooi idee dat het bedrijf waar ik nu onderzoek doe, elektriciteit opwekt waar we 117 miljoen huishoudens mee van stroom kunnen voorzien. Dat voorkomt jaarlijks 335 miljoen ton CO_2-uitstoot. Je zou iets minder dan 5 miljoen bomen moeten planten om die uitstoot op te vangen.

Windenergie speelt een belangrijke rol in de overgang naar duurzamere energiebronnen. Door te blijven investeren in innovatie – zoals het verminderen van trillingen en daarmee ook het geluid – kunnen wind-turbines steeds stiller en efficiënter worden. Dat zou kunnen bijdragen aan een bredere acceptatie.

Ik begrijp goed dat er maatschappelijke weerstand kan bestaan tegen windturbines, vooral wanneer mensen zich zorgen maken over geluidsoverlast, de aantasting van het landschap of mogelijke effecten op de gezond-heid. Zorgen verdienen het om serieus genomen te worden, zeker als het gaat om projecten dichtbij woon-gebieden. Maar als we de techniek verbeteren én goed communiceren met de omgeving, denk ik dat wind-turbines op termijn voor steeds meer mensen een waardevolle energiebron zijn.’

World cITizens @ Work

Samen met IT-dienstverlener Conclusion en Stichting voor Vluchteling-Studenten UAF bieden wij sinds 2023 een leerwerktraject aan voor statushouders, die omgeschoold worden tot IT'er met baangarantie: het World cITizens @ Work-project. Onderdeel van het traject is dat deelnemers gedurende één jaar op maat gemaakt onderwijs bij ons volgen, zowel op taal- als IT-gebied. Met het World cITizens @ Work-project willen de drie partners eraan bijdragen dat statushouders aan het werk komen en blijven. Daarnaast levert het nieuwe traject een bijdrage aan het grote tekort aan arbeidskrachten in de IT. Wij zijn met Conclusion en het UAF de overeenkomst aangegaan voor minimaal drie jaar. De eerste lichting van 2023 heeft het traject afgerond en is begonnen met hun baan bij Conclusion. De tweede lichting is in november 2024 gestart. We hebben de Pro-motor Award publieksprijs gewonnen met dit traject.

Toegang hoger onderwijs voor Nederlandse ongedocumenteerde jongeren

In Nederland mogen jongeren zonder verblijfsvergunning maar tot hun achttiende onderwijs volgen. Daarna moeten zij terug naar hun 'land van herkomst', dat ze vaak niet kennen. Wij, een aantal andere Amsterdamse onderwijsinstellingen en de gemeente Amsterdam, willen niet dat deze jongeren worden uitgesloten. Samen met die andere partijen sloten we daarom in maart 2022 een convenant voor de pilot 'Toegang hoger onderwijs voor Nederlandse ongedocumenteerde jongeren'. Die pilot verlengen we tot 2025. In totaal stroomden er in 2023 zes ongedocumenteerde jongeren bij ons in. De eerste jongere is afgelopen jaar afgestudeerd (Verpleegkunde). In 2024 is nog een jongere ingestroomd.

Studentsucces

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

Studentenwelzijn

De mentale gezondheid van jongeren is de laatste jaren afgenomen en dat zien we terug in de spreekkamers van de studentendecanen en studentenpsychologen. Veelgehoorde klachten zijn (studie)stress, faalangst, somberheid/depressieve gevoelens en uitstelgedrag/gebrek aan discipline. Wat in 2024 opvalt is een flinke toename (41 procent) van studenten die hulp zochten op het gebied van financiën.

De dienstverlening van de studentenpsychologen was tot 2023 een pilot vanuit het Nationaal Programma Onderwijs (NPO). Omdat duidelijk is dat studentenpsychologen voorzien in een behoefte is de dienstverlening in 2024 voortgezet vanuit de Bestuursakkoordmiddelen.

Kansengelijkheid en preventie

Sinds 2023 hebben we, zoals afgesproken in het Bestuursakkoord, een werkgroep opgericht om stagediscriminatie te verminderen. In 2024 is deze werkgroep maandelijks samengekomen en zijn de eerste stappen gezet tot de ontwikkeling van een online toolbox voor medewerkers, om bewustwording mee te vergoten en hen handelingsbekwaam te maken. Er is ook een podcast. Ook is in 2024 de eerste editie van de leergang Stagediscriminatie voor medewerkers georganiseerd in samenwerking met het expertisecentrum ECHO. Op de Dag van de Stagiair is een bijeenkomst georganiseerd naar aanleiding van de uitkomsten van het kwalitatieve onderzoek naar gelijke stagekansen van het Centre of Expertise Urban Education. Een kwantitatief onderzoek naar stage-ervaringen en stagediscriminatie is in 2024 voorbereid en opgestart in samenwerking met Institutional Research. In november vond de landelijke conferentie tegen stagediscriminatie in het hoger onderwijs plaats bij de Hogeschool van Amsterdam, georganiseerd in samenwerking met ECHO.

Studenten hebben steeds vaker te maken met financiële vraagstukken, zoals onzekerheid over toenemende studieschulden, een beperkte financiële buffer en onverwacht hoge rekeningen. Hierdoor nemen ook spanningsklachten toe. Dit bleek uit een onderzoek naar financieel welbevinden onder studenten van de afdeling Studentenzaken, het lectoraat Armoede Interventies en de afdeling Institutional Research. Om studenten te ondersteunen om financiële problemen te voorkomen of te verminderen werken we, gefinancierd vanuit de Bestuursakkoorden, sinds het voorjaar van 2024 met een budgetcoach. Deze ondersteunt studenten bij financiële vragen, biedt advies over budgettering en helpt bij schuldhulpverleningstrajecten. Hiermee dragen we bij aan de preventie van financiële kansenongelijkheid onder studenten.

Abdelhamid Idrissi

Nadat Professor of Practice Abdelhamid Idrissi eerder inzichtelijk had gemaakt wat student-uitval veroorzaakt, ging hij met medewerkers in gesprek over studentbegeleiding. De weerslag van die gesprekken staat in 'De begeleidings-paradox: studievertraging bestrijden en stimuleren'.

Idrissi licht die paradox toe in zijn rapport: "Studentbegeleiding is belangrijk voor studentenwelzijn en studentsucces. Enerzijds begeleiden we studenten om te voorkomen dat zij onnodig vertragen, switchen of uitvallen. Anderzijds stimuleren we juist vertragen, switchen of stoppen om zo bij te dragen aan het studentsucces. Studeren is immers ook een periode van persoonlijke ontwikkeling. Als we ons niet bewust zijn van deze begeleidings-paradox kan dat een negatieve impact hebben op het ontwikkelen van passend beleid. Het is daarom juist van belang te weten wat de redenen zijn om te switchen of te vertragen."

"Problematiek en thematiek waarmee studenten en studentbegeleiders te maken hebben, vragen om veel meer dan het in de gaten houden van de studievoortgang."

De aanbevelingen die hij in het rapport doet sluiten aan bij de aanpak in het project Studentbegleiding op maat. Hij raadt aan dat de begeleidingsparadox besproken wordt.

Kate Raworth

Als onze Professor of Practice is Kate Raworth de afgelopen 5 jaar een inspiratiebron voor onze focus op duurzaamheid. Er zijn maar weinig medewerkers die haar niet kennen. Het is verheugend om de vele hulpmiddelen zoals spellen, bronnen en presentaties te zien die HvA'ers hebben gemaakt om haar werk breder te delen.

In 2024 was ze als 'kritische vriend' van onschatbare waarde voor het Centre for Economic Transformation (CET). Ze heeft bijgedragen aan meerdere curriculum- en programmaontwikkelingsprocessen. De nieuwe sportmasters (FGSB) en de minor Storyhacking voor een nieuwe economie (FBE deeltijd) zijn voorbeelden waarbij haar gedachtengoed geïncorporeerd is. Kates meest substantiële bijdrage was echter de ontwikkeling van het curriculum voor de nieuwe master in Economic Transformation (MET), die in september 2024 van start ging. Als docent waardeert Kate de mogelijkheid om rechtstreeks met studenten in contact te komen, om aan te voelen wat hen interesseert en waar de grenzen van hun kennis liggen.

In 2024 is de studentenbanenbank uitgebreid met de Bestuursakkoord-middelen. Het is een online platform waar studenten vacatures binnen onze hogeschool kunnen vinden, en online cursussen, video's en andere digitale loopbaantools. Dit jaar kreeg de banenbank een nieuwe naam: HvA Side Hustle, ontstaan uit een brainstorm met hosts van Student Info. We hebben meerdere events en trainingen georganiseerd: tweemaal Work The Floor (banenmarkt), workshops over personal branding, over netwerken en over solliciteren, en er is een LinkedIn-training georganiseerd voor studiekiezers. Het platform is geïntegreerd met de website van Student Info en uitgebreid met ervaringen van studenten en met meer en verbeterde tips & tricks. De vacaturepagina is geïntegreerd met de HvA-brede vacaturepagina. Side Hustle is viermaal aanwezig geweest op verschillende stage- en banenmarkten van de faculteiten.

Steeds vaker doen afdelingen een beroep op de expertise van Side Hustle. Op de webpagina zijn meer vacatures te vinden (ruim 40 in 2024) en er komen meer bezoekers naartoe (in 2024 5.053, een groei van bijna 50 procent ten opzichte van 2023).

Betrokkenheid

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

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

Programma Versterken Medezeggenschap

Het programma Versterken Medezeggenschap heeft in 2024 een forse doorstart gehad. We hebben beter zicht gekregen op wat er leeft binnen de medezeggenschap en het is duidelijker voor medezeggenschappers wat hun taken zijn. Ook zijn we van start gegaan met de organisatie van drie ontmoetingsmomenten voor medezeggenschappers; opening en afsluiting medezeggenschapsjaar en de Dag van de Medezeggenschap.

Platforms

De studentenplatforms (Topsport Academie Amsterdam, HvAnti, Students that Matter, HvA Pride en Limitless) hebben zich in 2024 voor verschillende doelgroepen ingezet om de leeromgeving te verrijken. Studenten konden hier terecht voor een goed gevuld programma om ontmoetingen te faciliteren en voor extra hulp en ondersteuning. Ook kreeg een initiatief voor studenten met zorgtaken (mantelzorgers) meer vorm.

In 2024 probeerden negentien studerende topsporters zich te kwalificeren voor de Olympische en Paralympische Spelen. veertien daarvan deden daadwerkelijk mee. Maar liefst **acht van hen wonnen medailles**. Dankzij ondersteuning van de Topsport Academie Amsterdam konden zij tegelijkertijd op hoog niveau sporten en hun opleiding volgen.

Ook dit jaar kregen studenten via de platforms tijdens het Studentmentoren+-programma hulp gedurende de eerste honderd dagen van hun opleiding. Dit is een programma voor eerstejaarsstudenten die extra ondersteuning kunnen gebruiken. Ouderejaarsstudenten bieden persoonlijke begeleiding aan bijvoorbeeld studenten met een functiebeperking, studenten afkomstig uit het Caribisch gebied of met een vluchtachtergrond. Ze wijzen de weg binnen de opleiding, helpen bij het leren kennen van gebouwen en systemen, wijzen studenten op beschikbare hulpbronnen en bieden bovenal een luisterend oor tijdens de eerste 100 dagen van de studie. We hebben 73 mentoren getraind en 81 studenten maakten gebruik van dit programma.

Samen studeren met AD(H)D

Na een pilot *Samen studeren met AD(H)D* is deze dienstverlening opgenomen in het aanbod van het platform Limitless. Tijdens de studeer-samen-sessies werken studenten in twee blokken van drie kwartier in stilte aan eigen opdrachten en deadlines. Ook krijgen ze tips en oefeningen rondom focus, prioriteren en plannen. De sessies vinden plaats in groepjes van acht studenten onder begeleiding van tweedejaarsstudenten van Toegepaste Psychologie.

Student als partner

Steeds meer studenten spelen een actieve rol in onderwijs en onderzoek. in het programma Persoonlijke Leerpaden zijn de behoeften van studenten het uitgangspunt. Het programma betrekt studenten in de validatie van de producten die zij ontwikkelt. Tevens zijn studenten onderdeel van het programmateam, zo werkt het programma met een student-afstudeerder.

Bij de faculteit Onderwijs en Opvoeding lopen pilots waarbij studenten studenten helpen bij struikelvakken, Students As Teachers. De studentassistent volgde, nadat hij de vakken zelf had gehaald een training volgen en ingezet worden als begeleider supplementele instructie. Supplementele instructie (SI) staat voor gestructureerde studeersessies. De SI-begeleider introduceert geen nieuwe lesstof, maar verzorgt werkvormen waarmee studenten hun kennis van de collegestof en studievaardigheden testen en verbeteren.

Bij verschillende praktijkgerichte onderzoeken zijn studenten actief, bijvoorbeeld bij Simpel Fit!, een op maat geschreven, cultuursensitieve training om gezond gewicht te stimuleren en overgewicht te voorkomen bij specifieke doelgroepen met een migratieachtergrond.

Townhalls

Waar in 2023 drie townhall-meetings georganiseerd werden om met studenten en medewerkers te doordenken hoe wij willen omgaan met samenwerkingen met de fossiele industrie, zijn in 2024 drie samenkomsten georganiseerd om studenten en medewerkers mee te laten denken welke waarden we van belang vinden bij het afwegen van samenwerkingen met instellingen in conflictgebieden. De situatie in Israël-Gaza en de protesten hierover in de hogeronderwijssector speelden hier een belangrijke rol bij. De waarden en accenten die uit de gesprekken naar voren zijn gebracht – zoals academische vrijheid, democratie en mensrechten – worden onderdeel van het afwegingsinstrument dat we gebruiken om keuzes te maken in het aangaan van samenwerkingen.

Actieve studenten

Actieve studenten zitten in een studievereniging, opleidingscommissie of de medezeggenschapsraad. Er zijn allerlei vormen van professionalisering en begeleiding voor deze groep, bijvoorbeeld online trainingen voor medezeggenschap, studieverenigingen overleg, coaching en begeleiding, een feestelijk jaarafsluiting met alle actieve studenten en een scholingsweekend. 120 studenten namen in 2024 deel aan de zevende editie van het scholingsweekend. Wij stimuleren en ondersteunen ook studieverenigingen, die praktisch elke voltijdopleiding nu heeft.

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

Luca Ducanovic was in 2024 studentassessor. Hij nam deel aan de vergaderingen van het College van Bestuur en legt nadruk op het perspectief van studenten. Luca is betrokken geweest bij het project studentbinding, internationalisering (U!RKEKA), en hij trad op als spreker bij verschillende event en open dagen.

Internationalisering

In 2024 hebben we de vijf doelstellingen van ons internationaliseringsbeleid verder gebracht:

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

We hebben nieuwe initiatieven genomen om studentenuitwisseling te stimuleren. Een voorbeeld is de deelname aan Inclusive Comprehensive Internationalisation. Hiermee willen we gelijke kansen creëren voor alle studenten, zodat zij kunnen profiteren van internationalisering, ongeacht hun achtergrond, oriëntatie of capaciteiten. Daarnaast richt dit initiatief zich op het versterken van internationale en interculturele competenties. In 2024 vond de eindconferentie plaats.

We hebben nieuwe partnerschappen afgesloten op het gebied van studentenuitwisseling. Hiermee willen we nog meer studenten de kans geven op een internationale ervaring. Enkele voorbeelden zijn Hong Kong University of Science & Technology (HvA-breed), Universidade Europeia (Faculteit Gezondheid, Sport en Bewegen), Ecole Nationale de l'Aviation Civil (ENAC) (Faculteit Techniek) en Al Akhawayn University (Faculteit Digitale Media en Creatieve Industrie).

Daarnaast heeft het Leernetwerk Internationalisering een rebranding ondergaan en is het nieuw leven ingeblazen onder de naam Global Learning Community. Er zijn meerdere sessies georganiseerd, waaronder een sessie over 'decolonisation of the curriculum'.

Beurzenprogramma's

Wij bieden diverse beurzenprogramma's aan om internationale mobiliteit te stimuleren, zoals de bekende Erasmusbeurs. In 2024 lag de nadruk opnieuw op *Blended Intensive Programmes* (BIP), waarbij studenten voornamelijk online samenwerken en vervolgens kort fysiek samenkomen in het buitenland, ondersteund door Erasmus+ beurzen. Er was een groei van ongeveer 25 procent ten opzichte van 2023.

De *NL Scholarship*-beurzen zijn beschikbaar voor mobiliteit naar niet-EER-landen (Europese Economische Ruimte) en voor niet-EER-studenten die in Nederland een bachelor of master willen volgen. Het ministerie van OCW financiert de helft van de beurzen, terwijl de instelling de andere helft bijlegt. Daarnaast zijn er *VSBfonds*-beurzen voor studenten die zich na hun afstuderen aan een Nederlandse instelling in het buitenland verder willen ontwikkelen via vervolgstudie of -onderzoek.

Duurzaamheid is een belangrijk aandachtspunt bij internationale mobiliteit. Zo worden er *Green Travel Grants* (GTG) verstrekt aan studenten die met de trein en/of de boot naar hun bestemming reizen, in plaats van met het vliegtuig.

Aantal studenten dat een beurs ontving in studiejaar 2023/2024

Type beurs	Aantal studenten
Erasmus+ beurs voor studie	324
Erasmus+ beurs voor stage	46
Erasmus+ Green Travel Grants	43
Erasmus+ Blended Intensive Programmes beurs	±113
NL Scholarship-beurs voor uitgaande studenten	60
NL Scholarship-beurs voor inkomende studenten	16
VSBfonds beurs	9

Focus op virtuele samenwerking

In 2024 lag de focus, net als in 2023, op virtuele studentenmobiliteit via *Collaborative Online International Learning* (COIL), ook wel bekend als virtuele uitwisseling. Het ministerie van OCW heeft maar liefst negen projecten in 2024 subsidie toegekend voor *Virtuele Internationale Samenwerking* (VIS). Zo zullen enkele studenten van *Communication & Creative Business* online samenwerken met Belgische studenten op het gebied van publishing. De Nederlandse studenten krijgen de opdracht om een concept te ontwikkelen voor een speciale (digitale) magazine-editie gericht op de Belgische markt.

Internationale onderwijs- en onderzoeksprojecten

In het verslagjaar gingen nieuwe internationale onderwijs- en onderzoeksprojecten van start, zoals:

- AI-HED - Artificial Intelligence in Higher Education Teaching and Learning
- DEGREE: Designing Effective Green and Resilient Entrepreneurial Education
- U!Innovate to accelerate the European path to Climate-Neutral and Smart Cities

Daarnaast hebben vier onderzoeksteams een SIA-pilot toegekend gekregen, waarmee zij innovatieve samenwerkingsverbanden met Europese partners kunnen opzetten. Deze projecten zijn:

- Smart Buildings for Climate Neutral Cities
- Understanding durability in circular business models
- Awe in Immersive Art for Societal Transformation
- Leeftijdsinclusieve retail: met instore technologieën de winkelbarrières van ouderen in Europa verlagen

Ook hebben we in 2024 de *EU Research Community* ontwikkeld om iedereen die betrokken is bij internationale onderzoekssubsidies te ondersteunen.

Kennis-instelling

2

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

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

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

We richten ons op actuele grootstedelijke en maatschappelijke vraagstukken. Zo'n 44.000 studenten, een veelvoud aan alumni en 4.600 medewerkers dragen met hart en ziel bij aan een leefbare stad voor iedereen: duurzaam, gezond en rechtvaardig. Dat doen we samen met inwoners en partners in en rond de metropoolregio Amsterdam, bedrijven, startups, overheden en maatschappelijke organisaties.

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

De positie van het hoger onderwijs stond en staat onder het nieuwe kabinet onder druk. Aanvankelijk stonden er forse bezuinigingen op de agenda, waaronder de langstudeerboete en een korting op het praktijkgericht onderzoek. Instellingen hebben gezamenlijk actie gevoerd tegen deze maatregelen, die inmiddels beide van tafel zijn. Maar andere kortingen hangen nog boven de markt. De rente op de studielening drukt zwaar op studenten.

Onderwijs

Generatieve Artificial Intelligence

De snelle opmars van Generatieve Artificial Intelligence zoals ChatGPT vraagt van ons als onderwijsinstelling dat we docenten, onderzoekers en studenten handvatten bieden om hier op een verantwoorde manier mee aan de slag te gaan. Daar zijn we in 2023 mee gestart en in 2024 mee doorgegaan. Het Centre of Expertise Applied AI voerde dit project uit. Dat gebeurde samen met de stafafdelingen O&O, DSI en ondersteunende eenheden zoals het programma Blended Learning en de Bibliotheek.

Via tientallen bijeenkomsten en een Teams-community met meer dan vierhonderd leden bereikten we meer dan duizend collega's. We ontwikkelden materialen zoals het Impact Magazine, video's, e-learnings ('Slim Studeren met GenAI') en droegen bij aan de handreiking **Generatieve AI in onderwijs- Regels en Adviezen**. Die materialen worden nu breed gebruikt binnen opleidingen. Communication and Multimedia Design, Commerciële Economie en andere opleidingen integreerden AI-toepassingen via pilots in het curriculum. Samen met het project AI4Students ontwikkelden we een **AI-impactscan** om opleidingen te ondersteunen bij AI-readiness. Eind 2024 droegen we de resultaten en producten van project Onderwijs met AI over aan het Center for Teaching and Learning. Dat neemt AI mee in het portfolio van diensten.

Halverwege 2024 is vanuit het programma Blended Learning een hogeschoolbreed AI-netwerk opgericht. De focus ligt daarin op de impact en toepassing van generatieve AI in het onderwijs. De kerngroep van het netwerk ontwikkelde een e-learning GenAI voor docenten. Verder is voor de faculteit Business en Economie een uitgebreidere leergang voor docententeams gemaakt; andere faculteiten ontwikkelen die nog door. Met ingang van 2025 faciliteert het Center for Teaching and Learning dit netwerk.

Generatieve AI heeft grote impact op de beroepsdomeinen. Dat geldt zeker ook voor de creatieve industrie, waarvoor Communicatie, Creative Business en Smart Media Production (FDMCI) opleiden. Deze opleidingen gingen op zoek naar de gewenste toekomst voor de inzet van AI.
Om de meerwaarde van GenAI in het onderwijs in beeld te krijgen, zette de DLO Board – het orgaan dat de doorontwikkeling van de digitale leeromgeving regisseert – een experimentregeling op, die doorloopt in 2025. Faculteiten kunnen experimenteren met een

onderwijsvraagstuk in een door ICTS geleverde GenAI-omgeving waarin waarborgen zijn ingebouwd. Er zijn vijf experimenten in ontwikkeling of uitvoering. Voorbeelden zijn chatbots om gesprekstechnieken te oefenen en het ontsluiten van (openbare) kennis voor studenten.

Onderwijs- en toetsbeleid

We hebben een breed gedragen visie op goed onderwijs die is vastgelegd in ons onderwijs- en toetsbeleid en die in lijn is met ons instellingsplan en onze visie als kennisinstelling. De basiskwaliteit hebben we verankerd in ons kwaliteitszorgsysteem. Vanuit onze kwaliteitscultuur hebben en nemen faculteiten en daarbinnen opleidingsteams, binnen de beleidskaders, professionele ruimte (eigenaarschap) om invulling te geven aan onze visie en ambities. Vanuit de doelstellingen van het instellingsplan werken we in diverse programma's en projecten verder aan de ontwikkeling van ons onderwijs. Dat doen we onder andere door het versterken van de studentbegeleiding en het vergroten van de flexibiliteit voor studenten via het programma persoonlijke leerpaden. Daarom hebben we in 2024 verder stappen gezet naar meer harmonisatie van de onderwijsorganisatie (ook wel onderwijslogistiek genoemd) en het programma Goed Georganiseerd Onderwijs afgerond.

In het onderwijs- en toetsbeleid hebben we vijf samenhangende afspraken:

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.

Aan de hand van deze afspraken werken opleidingen, passend bij de eigen context, verder aan de ontwikkeling van het onderwijs. Zo bouwde Commerciële Economie (faculteit Business en Economie) het nieuwe curriculum 'CE-Next' op rondom uitdagende beroepsrelevante taken in 'challenges'. Studenten bouwen hechte relaties op in leergemeenschappen waar ze samen leren met een vast team van docenten. Die activeren de studenten om zelf aan de slag te gaan met behulp van korte sprints, samenwerkend leren, didactisch coachen en formatief handelen. Ook volgen studenten afgebakende, interactieve online leertrajecten om kennis op te doen. Ze bouwen een beroepsrelevant portfolio op, waarbij ze ontwikkelingsgerichte feedback ontvangen. Ook doen ze beroepsauthentieke gedragsassessments.

Nu we het onderwijs- en toetsbeleid invoeren in de opleidingen, wordt de professionaliseringsbehoefte steeds helderder en concreter. Docenten willen zich vooral professionaliseren op het terrein van ontwikkelingsgericht toetsen en veranderkunde. Onder meer het programma Blended Learning en de HvA Academie realiseerden daarom al een divers scholingsaanbod en ondersteunend instrumentarium. Op het interne netwerk staan weer actuele voorbeelden en inspiratiebronnen, en de uitleg en onderbouwing bij de afspraken is verhelderd. Ook hebben we HvA-Score, het digitale handboek over toetsing, verder aangescherpt en afgestemd op het onderwijs- en toetsbeleid.

Studentbegeleiding

Meer keuzevrijheid voor studenten vraagt om een intensieve begeleiding. Het projectteam Versterken Studentbegeleiding op maat heeft daarom in 2024 het volgende gedaan:

- in samenwerking met studenten en docenten een belofte geformuleerd over wat studenten kunnen verwachten aan studentbegeleiding;
- het Platform Studentbegeleiding voor studentbegeleiders en andere docenten ontwikkeld;
- met verschillende opleidingen de SB-scan doorlopen en gestart met professionalisering op SB met docenten(teams);
- een leernetwerk voor SB-coördinatoren opgericht, dat is een expertisegroep van senior studentbegeleiders die helpt bij kennisverwerving en professionalisering;
- een wegwijzer ontwikkeld waarmee studenten de juiste ingang vinden voor hun vragen;
- kennis en inspiratie over studentbegeleiding gedeeld via het netwerk Studentbegeleiding, waaraan alle studentbegeleiders kunnen deelnemen.

Op 22 oktober heeft CvB-voorzitter Jopie Nooren tijdens een zogenaamde SB-fabriek de belofte over wat studenten kunnen verwachten aan studentbegeleiding gelanceerd. Per september 2025 gebruiken we allemaal deze belofte. Dit betekent dat alle opleidingen zich ertoe gaan verhouden. In september wordt ook in de hele hogeschool het Platform Studentbegeleiding actief. Daarnaast worden de professionaliseringstrajecten met opleidingen in 2025 voortgezet. En gaat het projectteam verkennen waar en hoe we het leernetwerk voor SB-coördinatoren en de professionaliseringstrajecten duurzaam kunnen inbedden.

Persoonlijke leerpaden

Hoe geef je studenten écht de regie over hun eigen leerpad? Binnen het programma Persoonlijke Leerpaden ontwikkelen we drie curriculummodellen met een tweeledig doel: studenten meer regie geven over hun

DE TOEKOMST TIENDAAGSE

Ellen Kroninga
Associate degree Educatief Professional Beroeps-onderwijs

‘Al ruim 23 jaar werk ik als instructeur bij de opleiding doktersassistent in Alkmaar. Ik ben daar twee jaar na het behalen van mijn eigen diploma tot doktersassistent begonnen. Ik combineerde deze baan een paar jaar met mijn werk als doktersassistent. Na de geboorte van mijn dochter koos ik volledig voor het onderwijs.

Aanvankelijk ondersteunde ik docenten tijdens de praktijklessen. Mijn taken werden steeds uitgebreider. Ik assisteerde niet meer, maar ging zelf praktijk-trainingen geven. Telefoontraining, oren uitspuiten, injecties geven, verbanden leggen, hechtingen verwijderen, bloeddruk meten, et cetera. Inmiddels ben ik ook stagebegeleider.

Een paar jaar geleden merkte ik dat ik meer ambities heb: ik wilde ook wel theorielessen geven. Daarvoor moet je een lesbevoegdheid hebben. Ik zag er tegenop om een vierjarige opleiding te gaan volgen. Mijn dochter heeft extra zorg nodig. Bovendien was het bij deze werkgever niet mogelijk om door te groeien naar de functie van docent. Ik mocht wel de tweejarige Associate degree Educatief Professional Beroepsonderwijs gaan doen.

Dit is een mooie opleiding. Ik heb veel geleerd. Een belangrijk aspect is dat je veel bezig bent met reflectie. Wat doe ik, waar leidt dat toe? Je monitort continu je eigen proces, je bent dus ook met je eigen ontwikkeling bezig. Dat heeft mij tot het besef gebracht dat ik niet alleen mijn Ad wil afronden, maar door wil met een bachelor. Dat geeft mij de mogelijkheid om meerdere vakken te geven. Na de zomer stroom ik in in het derde jaar van de opleiding Leraar gezondheidszorg en welzijn aan de HvA. Ik heb de extra vakken die daarvoor vereist zijn, al bijna klaar.

Het mooie is, ondertussen ben ik gaan solliciteren – met succes. Tegelijkertijd met de opleiding ga ik starten als docent bij een andere werkgever. Als docent in opleiding ga ik lesgeven aan volwassenen, in company. Dus ik ga naar de bedrijven toe om studenten op te leiden, waardoor ik op allerlei verschillende plekken van de maatschappelijke zorg kom. Wel ga ik een dag minder werken. Ik wil wel een goede balans houden en ik ben nogal perfectionistisch.

Dus voor mij komen er nu veel dingen samen. Ik kwam als een jonge meid bij mijn huidige werkgever. Collega’s waren veel ouder, ik ben daar opgegroeid. Als rupsje kwam ik binnen en nu ben ik een vlinder en is het tijd om uit te vliegen.’

‘Ik kwam als rupsje binnen bij mijn baan, nu ben ik een vlinder en is het tijd om uit te vliegen’

eigen leerpad – via aanpassing van tempo, volgorde en inhoudelijke keuzevrijheid – én tegelijkertijd toewerken naar een herkenbare curriculumarchitectuur met betere logistieke afstemming.

Deze flexibilisering moet studenten meer individuele ruimte geven en het onderwijs toekomstbestendiger maken. Het is een gerichte oplossing voor herkenbare behoeften die studenten in de praktijk ervaren. Denk hierbij, naast het bewandelen van het reguliere pad, aan behoeften als:

- mogelijkheden om te vertragen door persoonlijke omstandigheden
- verbeterde aansluiting op het werkveld
- verbreding of verdieping door keuzemogelijkheden
- de mogelijkheid om te versnellen door intensivering van het studieprogramma.

Goed Georganiseerd Onderwijs

Goed Georganiseerd Onderwijs (GGO) eindigde eind 2024 formeel. Dit programma was opgezet om de logistieke processen meer te harmoniseren en flexibel onderwijs mogelijk te maken, zodat studenten meer regie over hun leerproces krijgen. Daarbij was de taak om de samenwerking tussen het onderwijs en de benodigde organisatie te versterken met een hogeschoolbrede en eenduidige manier van werken. De studievoorschotmiddelen van de overheid maakten het GGO-programma mogelijk.

Met gestandaardiseerde processen kunnen de verschillende faculteiten en diensten nu beter samenwerken aan de flexibilisering van het onderwijs. De voormalige GGO-projecten maken nu deel uit van de reguliere dienstverlening bij het Administratief Centrum (AC), Facility Services (FS) en ICT Services (ICTS). Het voortzetten van de opbrengsten vanuit het programma GGO en de overdracht naar de centrale diensten gebeurde in lijn met de vastgestelde visie op onderwijsorganisatie. Een aantal voormalige GGO-projecten behaalde de programmadoelen niet. Zo kwamen er geen nieuwe systemen voor roosteren en het aanmelden voor vakken. Daarnaast stond er een aantal andere knelpunten in het evaluatierapport.

Met de behaalde resultaten uit het programma GGO en de geleerde lessen legden we een basis om de onderwijslogistiek te verbeteren en te harmoniseren. Op die basis gaan we verder met de samenwerking tussen faculteiten, diensten en staven. Het voormalig GGO-project Aanmelden Onderwijs is ondergebracht bij het AC, waar het proces en systeem rondom aanmelden verder zal worden uitgewerkt en verder ontwikkeld.

Marleen Stikker, Professor of Practice Digitalisering

Marleen Stikker geeft inhoud aan haar rol als Professor of Practice op het gebied van Digitalisering vanuit een brede maatschappelijke visie op digitalisering, waarbij niet alleen ICT'ers, maar velerlei vakgebieden betrokken worden. Met een kernrol voor het ontwerpen van digitaliseringsinitiatieven, waarmee haar plaats bij de faculteit Digitale Media en Creatieve Industrie heel natuurlijk is.

De faculteit Techniek heeft ook veel aan de digitaliseringsvraagstukken bij te dragen, maar was nog wat minder betrokken. Daarom heeft Marleen in 2024 met Esther Ras een strategische verkenning uitgevoerd over de aansluiting tussen Marleens werk bij verschillende opleidingen bij Techniek, waaronder quantum, Technische Natuurkunde en Forensisch Onderzoek.

In 2024 hebben we de online cursus ‘Samen repareren we het internet’ verder uitgerold. Inmiddels hebben honderden deelnemers de cursus gevolgd. Ook in 2024 deed een gevarieerde groep studenten mee aan de minor met een vergelijkbare inhoud, die gegeven werd door docenten van o.a. ICT, Recht, Economie, Design en Communicatie. In een samenwerking met Kennisnet hebben we sessies georganiseerd met lerarenopleiders, die geïnspireerd raakten door de online cursus om in hun werk leraren op te leiden die leerlingen kritische vaardigheden voor digitalisering kunnen bijbrengen.

Strategische afstemming heeft plaatsgevonden met wetenschappelijk directeur CoE AAI Nanda Piersma, lector Responsable IT Pascal Wiggers en Geert Wissink, programmamanager CoE AAI over de AI-strategie van Amsterdam. Dit heeft ertoe geleid dat de ontwikkeling van het thema Verantwoorde Technologie en AI bij de Amsterdam Economic Board mede wordt vormgegeven met onze input. Marleen heeft ook aan tafel gezeten bij College van Bestuur en decanenoverleg, om het belang van digitalisering op basis van publieke waarden op bestuursniveau te agenderen.

Het voormalige GGO-project Roosteren is toegewezen aan FS, die zich zal richten op de verdere doorontwikkeling van het proces en systeem rondom roostering.

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 dialoog met interne en externe peers en partners (collega's, werkveld en studenten), op alle niveaus binnen onze organisatie.

Instellingstoets kwaliteitszorg

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

Verantwoording onderwijskwaliteit

Het uitgangspunt bij onderwijskwaliteit is dat opleidingteams eigenaarschap voelen en nemen. Opleidingen en faculteiten hebben ruimte om het beleid zo in te vullen dat het past bij hun eigen context. Hiervoor zijn opleidingen 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.

Tot september 2024 namen we deel aan het experiment Instellingsaccreditatie met lichtere opleidingsaccreditatie. Dit experiment is inmiddels afgelopen. Het heeft tot nu toe niet geleid tot landelijke invoering van instellingsaccreditatie. De deelname heeft het gevoel van eigenaarschap bij opleidingen verder vergroot en meer regie op het proces opgeleverd.

Opleidingen die in 2024 (opnieuw) zijn geaccrediteerd

Faculteit	Opleiding
FGSB	B Voeding en Diëtetiek
FOO	B Opleiding tot leraar voortgezet onderwijs van de tweede graad in Duits
FOO	M Leraar Engels
FOO	M Leraar Wiskunde
FOO	M Leraar Frans
FOO	M Leraar Geschiedenis
FOO	M Leraar Nederlands
FOO	M Leraar Algemene Economie
FOO	M Pedagogiek
FMR	M Master Urban Management
FT	M Master in Structural Engineering
FDMCI	Ad Cybersecurity
FDMCI	B HBO-ICT
FG	M Critical Care

Ontwikkelingen in onderwijsportfolio en samenwerking

Wij spelen flexibel en daadkrachtig in op de ontwikkelingen die wij waarnemen, duiden en relevant vinden. We werken systematisch aan de verbetering van ons onderwijs mede aan de hand van ons kwaliteitszorgsysteem en ons portfoliomanagement. We verbeteren doorlopend en handelen daarbij conform onze kwaliteitscultuur. Dit gebeurt in wisselwerking met de verschillende stakeholders. Ontwikkelingen komen voort uit het leren en reflecteren dat continu en in gezamenlijkheid plaatsvindt. Hierna een aantal voorbeelden waar we in 2024 aan gewerkt hebben.

We checken regelmatig of het onderwijsportfolio nog voldoet aan de wensen van het beroepenveld en de samenleving. In het verslagjaar boden we 11 Associate Degrees, 54 bachelorsopleidingen en 24 masteropleidingen aan. Het complete overzicht staat op pagina 140. We onderzoeken nieuwe kansen en proberen onderwijs en onderzoek daarbij te verbinden. Initiatieven voor nieuw aanbod bespreken we samen. Initiatiefnemers presenteren in verschillende fases hun plan aan decanen, de vicevoorzitter van het CvB en collega's van opleidingen/andere initiatieven, staven en diensten. We kijken onder meer naar de behoeften van potentiële studenten en het werkveld, of het initiatief bij ons past en welke vorm het meest geschikt is. Voordat we besluiten een nieuwe opleiding te ontwikkelen, onderzoeken we altijd of het initiatief een plek kan krijgen in het bestaande aanbod.

Op 1 september 2024 zijn via deze werkwijze vier nieuwe opleidingen gestart. Het gaat om twee Associate degrees (Ad's) en twee masters.
De **opleiding Ad Sociaal Werk** is voor studenten die zich in deeltijd of duaal verder willen ontwikkelen als sociaal werker of die als zij-instromer van betekenis willen zijn in het sociaal domein. Studenten leren op de opleiding én in de praktijk. De deeltijdstudent kiest betekenisvolle situaties uit de eigen praktijk en ontwikkelt beroepsproducten die het sociaal werk beter maken. De duale student wisselt het werken in de praktijk af met studeren.
De opleiding **Ad Smart Asset Maintenance** dompelt studenten onder in de wereld van geavanceerd technisch onderhoud. Ze leren hoe je essentiële systemen (zoals productielijnen, vliegtuigen, energiecentrales en bruggen), continu in optimale conditie houdt. Ze doen vaardigheden op om technische systemen niet alleen betrouwbaar en veilig te houden, maar ook heel efficiënt. De opleiding wordt in voltijd en deeltijd aangeboden.
Tijdens de **Master Economische Transformatie** werken studenten voltijd aan veranderprojecten uit de praktijk. Ze leren anders kijken naar de economie en zoeken met praktijkpartners, medestudenten en docenten uit de eigen en andere economische disciplines naar oplossingen voor wicked problems.
Bij de voltijd **Master Sport Business & Leadership** ontwikkelen studenten in een internationale community hun leiderschapsprofiel en zakelijk inzicht. Ze krijgen meer inzicht in het (inter)nationale sportlandschap en vergroten hun netwerk. De voertaal is Engels.

Meer tevreden studenten dan in 2023

Uit de Nationale Studenten Enquête blijkt dat de tevredenheid van onze studenten is toegenomen ten opzichte van het jaar ervoor. Meer dan 13.000 studenten vulden deze enquête in.
In 2024 gaf 62,8 procent van de studenten aan 'tevreden' of 'zeer tevreden' te zijn, waar dat percentage in 2023 op 59,8 procent uitkwam. Het percentage studenten dat opnieuw voor dezelfde opleiding zou kiezen, nam met ruim 2 procent toe tot 61,3 procent.

Onze studenten waarderen 'gelijke behandeling' als hoogste (3,75 op een schaal van 1 tot 5). Zij ervaren een veilig klimaat waarin iedereen zijn mening durft te geven (3,89 op een schaal van 1 tot 5). Daarnaast geven onze studenten aan zich veilig te voelen om zichzelf te kunnen zijn. Op de tweede plek van hoogst gewaardeerde thema's staat studentbegeleiding. We investeren in het begeleiden van studenten op maat, om aan te sluiten op de veranderende en specifieke behoefte van individuele studenten.

In 2024 waren studenten aanzienlijk meer tevreden over:
- inhoud en opzet van het onderwijs
- docenten, aansluiting beroepspraktijk-loopbaan
- studentbegeleiding
- uitdaging en inzet
- gelijke behandeling
- flexibiliteit studieprogramma

De waardering voor de thema's toetsing en beoordeling, betrokkenheid en contact, praktijkgericht onderzoek en reflectie bleef nagenoeg gelijk. Studenten hebben ook aangegeven de 'aansluiting op de beroepspraktijk/loopbaan te waarderen'. Binnen dit thema zijn studenten het meest tevreden over het opdoen van vaardigheden voor de beroepspraktijk (3,61 op een schaal van 1 tot 5).
Toetsing en beoordeling, de flexibiliteit van het studieprogramma en de inzet van reflectievaardigheden krijgen de laagste waardering van studenten. Naar aanleiding van de scores hebben we een verbeterplan opgesteld om de studenttevredenheid te verhogen.

Hoofdfaserendement bachelor-opleidingen na vier jaar voltijd

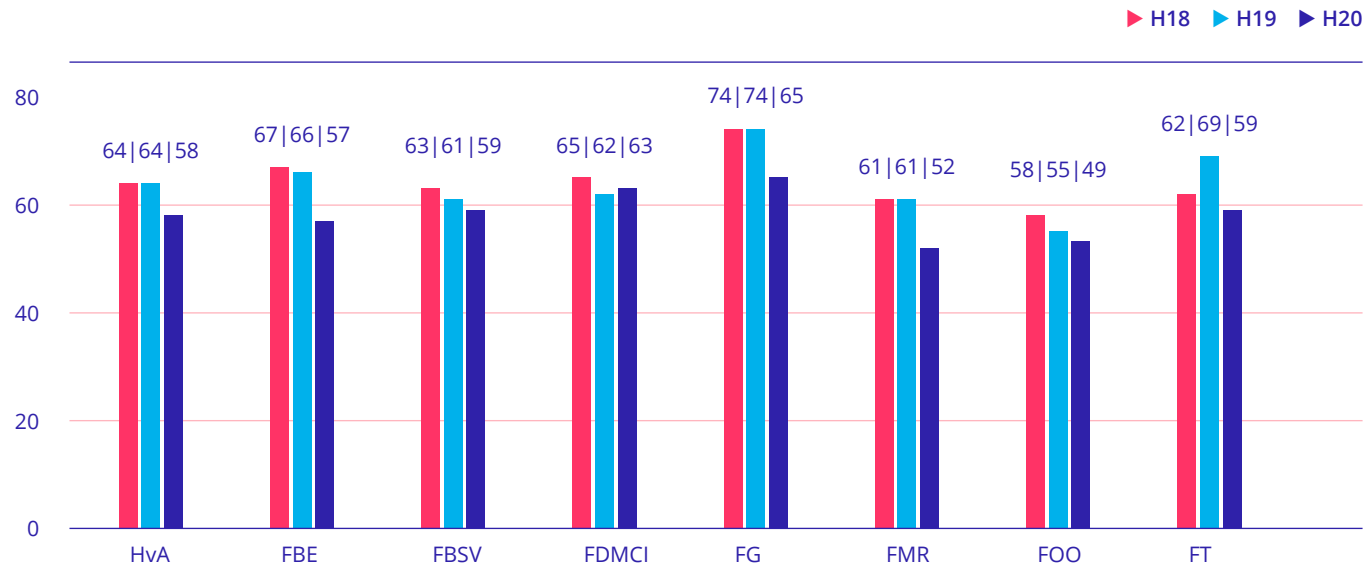
Vanaf studiejaar 2019-2020 hebben we vanwege landelijke afspraken in verband met corona voor drie studiejaren het bindend studieadvies (BSA) in jaar 1 opgeschort naar jaar 2. Daardoor ontstond er een grotere groep hoofdfasestudenten vanaf studiejaar 2020-2021 (H20). Door de verplaatsing van het bindend studieadvies naar jaar 2 vielen meer studenten uit in de hoofdfase, waardoor een kleiner aandeel van de studenten een diploma kon halen. De daling van het gemiddelde hoofdfaserendement van H20 ten opzichte van de voorgaande hoofdfase-cohorten (zonder opgeschort BSA) is zichtbaar in de tabel op pagina 27.

Leven Lang Ontwikkelen

Het programma Leven lang Ontwikkelen heeft subsidie ontvangen voor de ontwikkeling van LLO van de LLO Katalysator en hebben we voortgebouwd op subsidies die we eerder ontvingen vanuit Katapult.

In 2024 hebben we hard gewerkt aan een gezamenlijk, gedragen plan om LLO verder te kunnen ontwikkelen als derde pijler, naast regulier onderwijs en onderzoek. Het plan met de titel *Kom verder aan de HvA!* is door het CBO goedgekeurd in april en uitgewerkt in een activiteitenplan waarvoor subsidie is aangevraagd bij de LLO Katalysator (bouwsteen 3). Voor het plan, dat gaat over de ontwikkeling van een Servicecentrum LLO, om de

Hoofdfaserendement per faculteit en hogeschoolbreed



H18 = percentage voltijd bachelorstudenten gestart met de hoofdfase in 2018

dienstverlening verder te professionalisering is 2 miljoen euro toegekend. Met deze subsidiegaan we aan drie zaken werken:

- de positionering van ons LLO aanbod verbeteren;
- kennisdeling en interne professionalisering rond LLO naar een hoger plan brengen;
- een goede front- en backoffice opzetten, waarmee we werkgevers en lerenden een betere dienstverlening kunnen bieden.

Het LLO-puzzelstuk

Een ander plan dat met subsidie vanuit de LLO Katalysator is beloond is het LLO-puzzelstuk. Dit levert een bijdrage aan een oplossing voor de energietransitie (bouwsteen 2). Hiervoor is een samenwerkingsverband opgericht met partners uit het bedrijfsleven, zoals Bouwend Nederland, Techniek Nederland, Wij Techniek en Bouwstarters/Transitiehuis en onderwijsinstellingen Hogeschool van Amsterdam (penvoerder Faculteit Techniek), Hogeschool Arnhem en Nijmegen, ROC Aventus en SEECE en Be an Engineer. De laatste twee zijn publiek-private samenwerkingen, PPS'en. Het project LLO-puzzelstuk wordt gezien als het ontbrekende puzzelstuk waarmee met name zij-instromers snel klaargestoomd worden voor de arbeidsmarkt. Daarna kunnen zij kiezen voor aanvullend onderwijs. De aanpak bestaat uit een op maat gemaakt oriëntatietraject om zicht te krijgen op welk leerpad past om de kandidaat functioneel inzetbaar te maken en een traineeship om de kandidaat klaar te stomen voor een instapprofiel.

Green Tech en Circulair en Digitaal

We werken inmiddels in veel verschillende ecoystemen samen met werkgevers, brancheverenigingen en andere kennisinstellingen. Zo beginnen de PPS'en (privaat-publieke samenwerkingsverbanden), of soms ook wel HIP's (High Impact PPS'en) Green Tech Campus MRA en Circulair en Digitaal steeds meer vorm te krijgen. MRA staat voor Metropoolregio Amsterdam. Zo zet de Green Tech Campus MRA zich in om grote uitdagingen zoals woningmarkt, arbeidstekorten, verkeersproblemen en klimaatverandering aan te pakken. Door de aantrek-kingskracht van Amsterdam heeft de MRA te maken met groei van werkgelegenheid, maar dit succes gaat samen met een groot aantal uitdagingen. Daarom heeft een aantal samenwerkingsverbanden in de MRA hun krachten gebundeld in deze PPS en werken ze samen aan innovatie, leren en ontwikkelen. MRA Circulair en Digitaal in Denken, Leren & Doen zet in op het verkleinen van de 'skills gaps' in het mkb op het gebied van circulaire economie en digitalisering in de Metro-poolregio Amsterdam. De focus ligt op het waarborgen van toekomstige concurrentiekracht en duurzaam verdienvermogen in de regio, waarbij ook leren en ontwikkelen natuurlijk een onmisbare rol speelt.

De LLO Community

Met deze subsidies kunnen we verder bouwen op de lijn die al veel eerder is ingezet. Dat betekent dat de LLO Community waarin veel collega's die actief bezig zijn met LLO op wat voor manier dan ook, verenigd zijn en regelmatig bij elkaar komen om kennis met elkaar te delen en verder te werken aan de professionalisering ervan. De tips, geactualiseerde formats en regelgeving

worden verder gedeeld in een LLO-SharePoint-omgeving, zodat ook een gemeenschappelijke taal wordt ontwikkeld. In 2024 ondersteunde team LLO de faculteiten FDMCI, FOO, FT en de HvA Academie bij het ontwerpen van microcredential-gecertificeerd onderwijs. We lopen in deze ontwikkeling daarin voorop. Inmiddels is er ook een toolbox microcredentials waarmee onderwijsontwikkelaars ook zelf aan de slag kunnen.

De volgende stap is om meer gericht en gezamenlijk een positie in de regio te verwerven. Daar hoort ook een portfoliostrategie bij die zich langzaam maar zeker begint te ontwikkelen. Het is de bedoeling om in 2025 tot een breed gedragen visie op het LLO-portfolio te komen.

Landelijke samenwerking in onderwijsinnovatie

In 2024 waren we actief in Npuls. Dat is een programma van het Nationaal Groeifonds waarin we tot 2030 werken aan twee beloftes: 'doorlopend het beste onderwijs' en 'leren zonder drempels'. Daaronder vallen initiatieven die terug te leiden zijn tot het Versnellingsplan Onderwijsinnovatie met ICT (2019-2023). Die initiatieven gaan deels over het benutten van kansen van digitalisering en deels over het organiseren en benutten van een infrastructuur om kennis over onderwijsinnovatie te delen en in te zetten in het onderwijs.

Het HvA-Npuls-sleutelteam is afgelopen jaar doorontwikkeld en uitgebreid om de ontwikkelingen in Npuls te volgen en te koppelen aan onze eigen strategische ambities. In 2024 is het Centre for Learning & Teaching in de steigers gezet dat van 2025 tot 2027 loopt. Ook zijn er 260 unieke microcredentials aan professionals uitgereikt en werden we deelnemer aan de pilot met open leermaterialen. Daarnaast hebben we bijgedragen aan het landelijke EduGenAI-project. Deze initiatieven demonstreren onze toewijding aan onderwijsvernieuwing en benadrukken onze actieve rol in het vormgeven van toekomstbestendig hoger onderwijs.

Samenwerking in de flexibilisering van de lerarenopleidingen

We zijn penvoerder van de Alliantie Lerarenopleidingen Metropoolregio Amsterdam (ALMA). Het primaire doel is het opzetten van een duurzame infrastructuur voor samenwerking tussen lerarenopleidingen, schoolbesturen en andere voor het onderwijs relevante partners in de regio. Deze samenwerking bouwt voort op bestaande samenwerkingsverbanden en partnerschappen met betrekking tot samen opleiden, samen professionaliseren en samen onderzoeken. Vanwege de verbinding met onze grootstedelijke regio is de Pabo Almere (Windesheim) ook aangesloten. De vorming van de regionale allianties komt voort uit het bestuursakkoord Flexibilisering Lerarenopleidingen om, onder meer, met de inzet van regionale allianties de flexibilisering van de lerarenopleidingen te versnellen en te versterken. De partners hebben een regionaal overzicht opgesteld van routes naar een bevoegdheid voor het primair, voortgezet en middelbaar beroepsonderwijs. Hierbij zijn ook de doorstroommogelijkheden in de regio van middelbaar naar hoger beroepsonderwijs, van bachelor naar master en alternatieve routes om les te kunnen geven in het primair, voortgezet en middelbaar beroepsonderwijs opgenomen. Dit overzicht dient ook om van hieruit de samenwerking en afstemming verder vorm te geven. De regiegroep heeft een strategisch agenda opgesteld passend bij de intersectorale samenwerking binnen de Amsterdamse onderwijsregio gekoppeld aan de stedelijke lerarenagenda. ALMA vormt binnen deze regio een eigen 'sectorkamer' en is onderdeel van de stuurgroep.

De **Amsterdamse Onderwijsregio** werkt aan het tegengaan van het lerarentekort en voor goed onderwijs voor ieder kind in Amsterdam. De Amsterdamse Onderwijsregio is een samenwerking van alle schoolbesturen (primair, voortgezet en middelbaar beroepsonderwijs), de lerarenopleidingen (hoger beroepsonderwijs en universiteiten), de beroepsgroep en de gemeente Amsterdam. Deze partners voeren samen de Amsterdamse Lerarenagenda 2023-2027 uit. In 2024 was de Amsterdamse Onderwijsregio een van de 27 landelijke voorlopers, in aanloop naar een landelijk dekkend netwerk van onderwijsregio's in 2025. Wij zijn penvoerder van de Amsterdamse samenwerking en is als lerarenopleider een belangrijke partner om te zorgen voor de instroom en zij-instroom van nieuwe leraren. In studiejaar 2024-2025 kozen meer jongeren voor de Pabo in Amsterdam: dit studiejaar startten 21 procent meer studenten dan het jaar daarvoor. Interessant om te zien is dat de combinatie van leraar basisonderwijs en vakleerkracht bewegingsonderwijs een andere doelgroep trekt en daarmee bijdraagt aan meer studenten die kiezen voor het onderwijs. Ook in het voortgezet onderwijs werken we aan de instroom van nieuwe doelgroepen: 34 statushouders met een onderwijsachtergrond startten in 2024 met hun traject voor een onderwijsloopbaan in Amsterdam. En het loket Liever voor de klas, om zij-instromers naar het basisonderwijs te begeleiden, werd in 2024 ook actief voor het voortgezet onderwijs, onder onze regie.

In 2024 werd in de jaarlijkse meting van OCW bekend dat het lerarentekort in het basisonderwijs, na jaren van toename, voor het eerst afnam van 18,7 procent in 2023 naar 15,5 procent in 2024. In het voortgezet onderwijs bleef het tekort stabiel met 6,5 procent.
Hierin spelen meerdere factoren een rol, maar we zien dat er goede resultaten geboekt worden op de ambitie om de tekorten eerlijker te verdelen. In 2024 was er een fikse daling te zien van de tekorten op basisscholen met veel leerlingen met kans op een achterstand. Op deze scholen daalden de tekorten van 27,1 naar 20,5 procent.

U!REKA European University

Sinds 1 januari 2024 is het Europese samenwerkingsverband U!REKA officieel een European University. We werken hierin samen met meer dan dertig Europese onderwijsinstellingen en regionale partners. De Europese Commissie en het ministerie van OCW subsidiëren dit partnerschap. Dat bouwt voort op de samenwerking van het U!REKA-netwerk.

In 2024 hebben we gewerkt aan de kaders voor uitdagend internationaal onderwijs en bouwden we een sterk netwerk van betrokken docentonderzoekers op. Ook trachten we de interne betrokkenheid te vergroten door faculteiten en stafafdelingen zo goed mogelijk te informeren. Een gezamenlijke minor is geselecteerd; die wordt in 2025 verder ontwikkeld. Daarnaast zetten we de eerste stappen naar een gezamenlijke bachelor-opleiding.

De oprichting van de EU Research Hub en meerdere researchcafés hebben onderzoekers geholpen bij het netwerken en opstarten van gezamenlijke onderzoeksprojecten. Zo werken U!REKA-partners samen aan een driejarig Europees project over energiepositieve wijken en een smart buildings-initiatief.
Om de samenwerking structureel te verankeren, wordt onderzoek gebundeld in U!REKA Centres of Expertise (CoE's). Wij zullen hierin het CoE Climate Neutral and Resilient Cities leiden, in nauwe aansluiting op ons CoE CityNetZero.
Het afgelopen jaar ondertekenden we een Erasmus+ multilateral agreement om internationale staf- en studentmobiliteit makkelijker te maken.

Hoogtepunten Onderwijs

Studenten Engineering behaalden tijdens de **Racing Aaeolus cup 2024** een **nieuw wereldrecord** met de tegenwindauto op de zeedijk bij Den Helder.

Forensisch Onderzoek eindigde als **topopleiding** in de Keuzegids 2025.

Het **Venture Centre**, onderdeel van IXA, traint studenten in ondernemersvaardigheden zoals creativiteit, probleemoplossend vermogen en samenwerking. Er waren 24 sessies waaraan zo'n **1000 studenten** deelnamen.

Student Carolin Jaschek van Communication and Multimedia Design ontwierp een **digitale herinnering bij het Nationaal Holocaust Namenmonument** in Amsterdam, waarbij ze A.I. gebruikt om persoonlijke verhalen te vertellen en zo jongeren te betrekken.

Studenten van Fysiotherapie **analyseren hun eigen looppatronen** in hun eerste jaar met een camerasysteem, **Markerless Motion**. Zij blijven dat gedurende hun hele opleiding doen en leren daarvan. De HvA is hiermee de eerste in Nederland.

In oktober zetten we **onze deuren open voor bezoekers van het Weekend van de Wetenschap**, waar jonge bezoekers kennis konden maken met techniek, door bijvoorbeeld zelf een stappenteller te maken, of een digitale stad te bouwen.

De minor **Desinformatie** ging van start, waar studenten leren om **fake nieuws** te herkennen.

Bij modeinstituut AMFi zijn de voorbereidingen getroffen om in 2025 te starten met de **leerroute 'Digital Fashion Technology'** van de master Digital Design. Daarin leren studenten onderzoeken hoe zij digitale technologieën kunnen gebruiken en wat de effecten daarvan zijn op de modeketen en het bredere sociaal-maatschappelijke speelveld.

Docenten van de faculteit Onderwijs en Opvoeding ontwikkelden **een module als voorbereiding op de curriculumvernieuwing**. Binnen deze module oriënteren alle eerstejaars studenten zich op het werkveld, verwerven ze inzicht in verschillende perspectieven op leren en ontwikkelen en wordt de pedagogische en didactische basis gelegd voor het professioneel handelen als leraar of pedagoog.

Dit jaar startte de faculteit Gezondheid, Bewegen en Sport met **FastSwich HBO-V**. Dit is een verkort HBO-V-traject voor omscholers naar de zorg. Dit schooljaar zijn er 10 studenten gestart, wat een toename met 20 procent betekende voor HBO-Verpleegkunde duaal.

Studenten van de faculteit Onderwijs en Opvoeding worden persoonlijk benaderd als ze niet aanwezig waren bij een les. Het doel: studenten het gevoel geven **'Je wordt gemist als je er niet bent'**. Het effect van deze maatregel wordt nog onderzocht door associate lector Izaak Dekker.

Tijdens een **diner Pensant** zijn medewerkers van de faculteit Onderwijs en Opvoeding in gesprek gegaan met samenwerkingspartners en het werkveld. Een van de belangrijkste thema's was de groeiende behoefte aan professionals met zowel onderwijs- als pedagogische expertise. Zo'n gesprek versterkt de samenwerking waardoor we ook de kwaliteit van het onderwijs kunnen verbeteren.

Er was een speciale open dag op de faculteit Techniek om **meisjes de leuke kanten van techniek en ICT te laten ervaren**. Er kwamen 100 meisjes naar het Jakoba Mulderhuis waar ze onder andere leren programmeren en een zeeschip besturen in een simulator.

Studenten van de minor Sociaal professional in kunst en cultuur werkten samen met bewoners van het **Centraal Orgaan opvang Asielzoekers (COA)** in Amsterdam-Osdorp aan sociaal-artistieke interventies. Samen verkennen zij hoe kunst en cultuur kunnen bijdragen aan gelijkwaardigheid – en hoe mensen elkaar beter kunnen leren kennen.

Bob Verkleij, docent bij de opleiding Aviation, is verkozen tot **HvA-Docent van het Jaar 2024**. Deze verkiezing is geheel gebaseerd op de oordelen van studenten.

Luuk Baltes, Sonal Hoebba en Joshua Sabajo zijn studenten van de lerarenopleiding geschiedenis. Zij maakten voor het stadsarchief Amsterdam een **documentaire over twee tamelijk onbekende razzia's** die tijdens de Tweede Wereldoorlog plaatsvonden en de aanzet waren voor de Februaristaking.

Studenten van de bachelor en master Pedagogiek konden voor het eerst gebruikmaken van 24/7 **begeleiding tijdens hun afstudeerfase in online leer-ontmoetingsruimtes**, zogenaamde afstudeercafés.

Vier studenten (Bestuurskunde, Toegepaste Psychologie en Communicatie en Mulitmedia Design) zijn afgestudeerd op een opdracht over mobiliteitsarmoede, vanuit de Provincie Noord Holland en het Amsterdam Smart City netwerk. **Mobiliteitsarmoede** heeft niet alleen te maken met hoe makkelijk het is om naar een winkel te gaan, maar ook met hoeveel geld mensen kunnen besteden aan reizen in verhouding tot hun inkomen. Soms kunnen mensen ook problemen hebben met reizen door hun gezondheid of doordat ze moeite hebben met de taal.

Lector Youth Spot Stijn Sieckelinck is samen met studenten op zoek gegaan naar het antwoord op de vraag: **Wat zijn de effecten van corona op kinderen, jongeren en studenten?** Studenten verwerkten de eindadviezen in een podcast.

De **Exposjoo** is een nieuw event waar studenten van de Master Digital Design, de bachelor Communication and Multimedia Design en de Ad Frontend Design and Development gezamenlijk hun werk exposeerden.

DE TOEKOMST TIENDAAGSE

Ruben van Bodegom en Alain Schutter
Commerciële Economie

‘Duurzaamheid betekende voor ons niet alleen milieubewust produceren, maar ook verantwoordelijkheid nemen voor elke stap in de keten’

Ruben van Bodegom en Alain Schutter (27) studeerden in 2023 af in Commerciële Economie. Al tijdens hun opleiding richtten ze samen het duurzame brillenmerk EveryWear op. In hun onderneming namen ze de lessen in duurzaamheid mee.

‘Bij Commerciële Economie leerden we veel over duurzame ketens en waardecreatie. Voor ons voelde dat meteen logisch. We werden ons bewust van de impact van traditionele productieprocessen en kregen de handvatten om het anders te doen.

Dus toen we een bedrijf gingen startten, moest het wel duurzaam zijn. Een reis van een gezamenlijke vriend bracht ons op een idee. Onze vriend Stijn is Nederlands kampioen kitesurfen en had een wedstrijd in Kaapstad. Op het strand daar kwamen Stijn en Alain veel afval tegen. Toen dachten we: hoe kunnen we dit beperken? Zo ontstond het idee voor een duurzame zonnebril. Stijn had die altijd bij zich en bijna iedereen gebruikt er wel een.

Duurzaamheid betekende voor ons niet alleen milieubewust produceren, maar ook verantwoordelijkheid nemen voor elke stap in de keten — van grondstof tot eindproduct. Door in Nederland te produceren, konden we onze ecologische voetafdruk beperken. De grondstof komt wel uit het buitenland.

Onze brillen worden namelijk gemaakt van castorbonen, een plant die groeit in India op grond die niet meer bruikbaar is voor eetbare gewassen. De harde schil van de boon wordt vermalen en met SLS 3D-printtechnologie omgezet in een montuur. Dat levert witte monturen op, daar voegen wij kleuren en patronen aan toe. Zo hebben wij pas een bril met Delfts blauwe symbolen ontworpen. Eigenlijk is alles mogelijk. Bij de productie gaat maar 3 procent van het materiaal verloren, terwijl dat bij traditionele brillen van acetaat wel 80 procent is. We hoeven geen voorraden aan te leggen, want we produceren naar de hoeveelheid vraag die er is.

Sinds dit jaar kunnen wij beiden van EveryWear leven. Daar zijn veel jaren van hard werken aan vooraf gegaan. Maar de toekomst ziet er goed uit. Dit jaar willen we 100 verkooppunten in Nederland hebben en uitbreiden naar buurlanden zoals België, Duitsland en Frankrijk. Over vijf jaar zie ik ons met 10 tot 20 medewerkers en een sterke aanwezigheid in Europa.

Door zoveel mogelijk duurzame brillen te verkopen, maken we de optiekwereld en bildrager bewuster. Hoe meer mensen kiezen voor onze brillen, hoe minder acetaatmonturen en dat leidt weer tot minder afval.’

Praktijkgericht onderzoek

Strategisch onderzoeksbeleid

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 vernieuwing in het beroepenveld en ons onderwijs. Tegelijkertijd dragen we bij aan de kennisontwikkeling binnen de onderzoeksdomeinen. Om dat alles goed te doen, is het essentieel om onderwijs, onderzoek en beroepspraktijk/samenleving met elkaar te verbinden.

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

Kennisversneller

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

Om onze ambities te realiseren, legden we in 2023 in het strategisch onderzoeksbeleid zes afspraken vast voor de verdere ontwikkeling van ons praktijkgericht onderzoek. Dit beleid is de komende jaren leidend. Het sluit aan op landelijke lijnen, zoals de Strategische Onderzoeksagenda hbo 2022-2025 van de Vereniging Hogescholen en de afspraken uit het Bestuursakkoord 2022 hoger onderwijs en wetenschap met de minister van OCW. We evalueren dit onderzoeksbeleid eind 2026 en herzien het als dat nodig is. De uitvoering van ons praktijkgericht onderzoek gebeurt binnen de lectoraten

Bestedingsdoel Bestuursakkoordmiddelen

Afspraak strategisch onderzoeksbeleid	A: integratie in het kennisecosysteem	B: kwantitatieve verduurzaming en uitbreiding	C: kwalitatieve verduurzaming en uitbreiding
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
Inzet bestuursakkoordmiddelen in miljoen euro	1,3	7,2	

in de facultaire kenniscentra en CoE's. Daar vindt ook de verantwoording hierover plaats. Daarbij volgen we het kwaliteitsbeleid voor onderwijs en praktijkgericht onderzoek. Faculteiten krijgen hierbij advies en ondersteuning van de staf en diensten.

Vanwege het bestuursakkoord ontvingen wij in 2024 8,5 miljoen euro als impuls voor praktijkgericht onderzoek. Deze middelen gebruiken we om de zes afspraken in ons strategisch onderzoeksbeleid te realiseren (zie tabel Bestedingsdoel Bestuursakkoordmiddelen). Via onze CoE's investeerden we 1,3 miljoen euro om praktijkgericht onderzoek verder te integreren in het kennisecosysteem. Onze kenniscentra besteedden 5,2 miljoen vooral aan de verdere kwantitatieve verduurzaming en uitbreiding van het onderzoek in de lectoraten. Daarnaast besteedden we 2 miljoen hoofdzakelijk 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	34
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	16
Veiligheid	8
Toerisme en gastvrijheid	2
Anders:	
AI	4
Arbeidsmarkt & werk	4
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 2024 hielden drie lectoren hun lectorale rede:

- Marc Noom: Datagericht Werken in de Forensische Jeugdzorg (18 januari)
- Tibert Verhagen: De Meerwaarde van Opkomende Digitale Technologie (6 februari)
- José Teunissen: Grenzen en Vergezichten (16 april)

Centres of Expertise

Wij zijn penvoerder van zeven Centres of Expertise (CoE's), die zich richten op maatschappelijke vraagstukken in de metropoolregio Amsterdam. In de CoE's werken lectoren en docent-onderzoekers uit verschillende faculteiten aan maatschappelijke thema's. Dat doen ze samen met onderzoekers van andere kennisinstellingen, partners uit de overheidssector, het bedrijfsleven en de maatschappelijke sector en burgers. Doel is om gezamenlijk onderzoek te doen en te innoveren, experimenteren en investeren in toekomstbestendig hoger beroepsonderwijs en beroepspraktijk. De Centres of Expertise zijn ook bedoeld om (gewenste) economische en maatschappelijke transities te versnellen.

Om de kwaliteit van de CoE's te borgen en verbeteren, organiseert elk CoE een keer per vier jaar een peerreview. Daarbij volgen we het Verenigingskader Centres of Expertise van de Vereniging Hogescholen.
In 2024 vonden er peerreviews plaats voor de CoE's City Net Zero en Urban Vitality. Voor Urban Education en Creative Innovation is een uitstelverzoek gedaan bij de bestuurscommissie Onderzoek van de Vereniging Hogescholen, die dat uitstel verleende. In 2025 zullen deze CoE's de peerreview organiseren, net als het CoE Applied AI (dat in 2025 vier jaar bestaat). De peerreviews voor Economic Transformation en Rechtvaardige Stad volgen in 2026.

Overzicht Centres of Expertise

Rechtvaardige Stad (Just City)

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

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

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

Applied Artificial Intelligence

'We co-create to make AI work' is de slogan van het Centre of Expertise Applied Artificial Intelligence. Het profileert zich op de toepassing van Artificial Intelligence (AI) binnen de werkvelden waarvoor wij opleiden. Verantwoord gebruik van AI is daarbij de rode draad. Er zijn zeven onderzoeksgroepen, verdeeld over alle faculteiten. Samen bouwen de onderzoekers aan kennis en succesvolle toepassingen van AI én werken ze aan vertrouwen in oplossingen.

Creative Innovation

Het Centre of Expertise for Creative Innovation werkt aan een samenleving die creativiteit, verbeeldingskracht en verschillende perspectieven standaard inzet bij het aanpakken van maatschappelijke vraagstukken. Complexe en urgente uitdagingen vragen om nieuwe oplossingen en manieren van denken en doen. De creatieve sector (kunst, design, digitale media en technologie) heeft als geen andere sector het vermogen om nieuwe toekomsten te verbeelden, vorm te geven en mensen te verbinden en te bewegen. In al onze activiteiten werken we samen met onderzoekers, docenten en studenten van de vier partnerhogescholen en altijd met partners in de stad. Kennisdeling en kennisontwikkeling staan hierbij centraal. Binnen onze koers houden we rekening met ontwikkelingen die relevant zijn voor de creatieve sector. Denk aan de groeiende maatschappelijke rol van kunst en ontwerp, de invloed van digitalisering en technologie, het belang van diversiteit en inclusie, en de noodzaak om aan te sluiten bij een snel veranderende arbeidsmarkt.

Economic Transformation

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

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

Daarnaast vertaalt het CET de belangrijkste maatschappelijke ontwikkelingen en uitdagingen naar aantrekkelijk onderwijs. Zodat we onze studenten opleiden tot toekomstbestendige professionals die beschikken over 21e-eeuwse vaardigheden en die kennis hebben over de duurzame economische principes van de 21e eeuw.

Urban Education

Het Centre of Expertise Urban Education vindt het belangrijk dat alle kinderen en jongeren optimale kansen krijgen om zich te ontwikkelen en hun plek in de wereld te vinden. Daarom werkt het CoE Urban Education samen met professionals die zich inzetten voor kinderen en jongeren. Denk aan leraren, jongerenwerkers, jeugdbeschermers, pedagogen, beleidsmakers, jeugdcoaches, onderzoekers en studenten. Deze educatieprofessionals weten het CoE Urban Education te vinden voor relevante informatie, bewezen expertise en praktische tools. Hoe voer je een dialoog over controversiële onderwerpen? Hoe zorg je dat kinderen en jongeren opgroeien met zekerheden op de belangrijkste terreinen van het bestaan? Hoe herken je verborgen kennisbronnen en hoe zet je ze in? Kansengelijkheid is geen eendimensionaal vraagstuk, maar vraagt om interdisciplinaire samenwerking tussen verschillende actoren en professionals. Daarom zoekt CoE Urban Education de verbinding tussen disciplines en professies en tussen de formele en informele sector. We willen daarin samenwerken met publieke, private en maatschappelijke partners, en met andere kennis-instellingen.

City Net Zero

City Net Zero draagt bij aan een klimaatneutrale, circulaire en klimaatbestendige stad. Dat doen we door op actiegerichte wijze praktijkgericht, interdisciplinair en innovatief onderzoek te doen. We versterken de interactie tussen onderzoek, onderwijs en de praktijk en laten de opgedane kennis goed landen. De Metropoolregio Amsterdam staat hierin centraal. Experimenten richten zich op het schaalniveau van het gebouw, de straat of de wijk en hebben een link met de provincie. De Metropoolregio Amsterdam wil in 2050 klimaatneutraal (nul uitstoot van broeikasgassen), circulair (zero waste) en klimaatbestendig (zero impacts of climate extremes) zijn. Deze transitie naar een duurzame stad is technisch complex en creatief uitdagend. Temeer omdat diezelfde stad ook continu in beweging is en verandert. Denk aan de woningbouwopgave en de bijhorende transitie op het gebied van mobiliteit. Dit vraagt om doordachte businessmodellen, verregaande digitalisering, gedegen beleid en actieve burgerparticipatie. Daarbij is een interdisciplinaire aanpak cruciaal.

Urban Vitality

In de grootstedelijke omgeving bestaan grote gezondheidsverschillen tussen de bewoners, zowel in levensverwachting als in het aantal ziektevrije jaren. Het Centre of Expertise Urban Vitality wil de gezondheidsverschillen in de Metropoolregio Amsterdam verkleinen en de vitaliteit van alle burgers in deze omgeving bevorderen. Vitaliteit is een positief begrip dat energie, veerkracht en motivatie uitdrukt. Het is de som van lichamelijk, psychisch en sociaal welbevinden. Vitaliteit omvat het concept van Positieve Gezondheid. Het gaat dan ook om de verbinding met anderen en plezier in sport en bewegen. Denk bij het bevorderen van vitaliteit aan preventie en behandeling, cure en care, voor jong en oud, over aan- en afleren van gedrag en een gezonde leefomgeving. Binnen deze CoE werken onderwijs- en kennisinstellingen, overheid, (zorg)organisaties, bedrijven en burgers samen aan creatieve oplossingen en duurzame innovaties die aansluiten bij de ontwikkelingen en innovaties in het werkveld.

Arts & Sciences Education

Het Centre for Arts & Sciences Education (CASE) is een samenwerking van de Amsterdamse Hogeschool voor de Kunsten (penvoerder), HKU, iPabo, Codarts Rotterdam, St. Joost School of Art & Design, HvA, 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

Gehonoreerde aanvragen bij fondsen en programma's

	Aantal gehonoreerde aanvragen met HvA als hoofdaanvrager	Aantal gehonoreerde aanvragen met HvA als medeaanvrager*
Missiegedreven innovatie- en topsectorenbeleid	15	5
Nationale Wetenschapsagenda	3	5
Groeifonds*	1	0
Europese onderzoeksprogramma's (o.a. Horizon, Interreg)	2	4
Andere aanvragen met kennispartners	54	16

*Call NGF groenvermogen

Regionale, landelijke en Europese samenwerking

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

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

Open access

Onderzoeksteams maken de resultaten van onderzoek zoveel mogelijk toegankelijk via onze Research Database met het stappenplan 'open acces' via de Bibliotheek. Bij 628 van de 637 wetenschappelijke, professionele, societal en educational publicaties uit 2024 staat er een elektronische versie in Pure, ons eigen publicatiesysteem. Dat is 99 procent; vorig jaar was dit nog 95 procent. Deze elektronische versies zijn niet altijd openbaar toegankelijk, bijvoorbeeld vanwege een embargo. 511 publicaties zijn daadwerkelijk open access gepubliceerd. Dat is 80 procent (tegen 78 procent in 2023). In totaal zijn van de 637 publicaties 382 wetenschappelijk, 202 professioneel, 17 educational en 36 societal. Zie tabel Aantal publicaties onder.

We werken samen met collega's van de UvA, VU en het AUMC aan de pan-Amsterdamse valorisatiestrategie. Deze omvat een infrastructuur en ondersteuning voor start-ups van studenten en onderzoekers en drie impactthema's, namelijk AI, Life Sciences en Health en de klimaatneutrale stad. Voor dit laatste thema heeft de gemeente Amsterdam in 2024 een klimaatcontract met de Europese Commissie getekend, ondersteund door de kennisinstellingen.

Aantal publicaties

Jaar	Aantal publicaties	Waarvan met open bestand	Percentage open access
2024	637	511	80%
2023	595	466	78%
2022	515	395	77%

Benoeming acht nieuwe associate lectoren

Associate lector	Onderzoekslijn	Onderdeel van kernlectoraat
dr. ir. Rick Wolbertus	Smart Energy Systems	Energie en Innovatie
dr. Eelco van Wijk	De lenige professional	Management van Cultuurverandering
dr.Simone Marijke de Droog	Kind Technologie	Digital Life
dr. Elise Talgorn	Social Impact Storytelling	Creative Media for Social Change
dr. Bin Yu	Interaction Design for Emerging Technology	Digital Life
dr. Ed Melet	Circulair Bouwen	Klimaatbestendige Stad
dr. Marta Malé-Alemany	Digitaal Produceren/Digital Production	Circulair Ontwerpen en Ondernemen

Loopbaanperspectieven en professionele vaardigheden

Als goede werkgever stimuleren wij 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 zeven nieuwe associate lectoren benoemd.

Professional Doctorate

Het hbo kent een eerste cyclus (bachelor) en een tweede cyclus (professional master). Daar is een derde cyclusopleiding bijgekomen: de Professional Doctorate (PD). In dit traject ontwikkelen kandidaten zich tot onderzoekende professionals die leren interveniëren in complexe praktijken. Het betreft een pilot die we verfijnen tot 2029. Kandidaten voor de Professional Doctorate hebben een masterdiploma, hebben praktijkervaring en werken in een omgeving die relevant is voor hun onderzoek én voor een van de zeven domeinen uit de pilot. In 2024 zijn drie kandidaten in de domeinen Leren & Professionaliseren en Techniek & Digitalisering gestart. Daarmee hebben we in totaal zeven PD-kandidaten in 2024. De laatste kandidaten in de domeinen Kunst & Creatief, Gezondheid & Welzijn, Maritiem en Techniek & Digitalisering starten in 2025.

Kandidaten Professional Doctorate

Domein Leren & Professionaliseren
- Karin van de Lagemaat: Waar leraren MET en VAN elkaar leren, leren leerlingen beter
- Emely Meijerink: Versterking van het structureel samen onderzoekend werken in docententeams binnen de scholen van Stichting Carmelcollege

Domein Gezondheid & Welzijn
- Chico Taguba: Op weg naar een betere verbinding
- Soemitro Poerbodipoero: Op een innovatieve en duurzame manier bijdragen in de wijk aan participatie, welzijn en eigen regie op positieve gezondheid van thuiswonende senioren

Domein Kunst + Creatief
- Nadja van der Weide: De kunst van de gemedieerde dialoog – De rol van eigenaarschap, technologie en participatie in het faciliteren van dialoog in lokale gemeenschappen
- Carlo de Gaetano: Rising Tides, Shifting Imaginaries: Participatory Climate Fiction-Making with Cultural Collections

Domein Techniek & Digitalisering
- Perle Russel: Kennisgedreven beslissen van plaats delict tot rechtszaal

DE TOEKOMST TIENDAAGSE

Falak Alchalli en Fadoua el Barrima
Voeding en Diëtetiek

‘Ik wil mensen helpen gezond te blijven. Met voeding kun je heel veel bereiken, ook preventief.’

Fadoua el Barrima (29) en Falak Alchalli (22) zitten in het laatste jaar van de opleiding Voeding en Diëtetiek. Falak: ‘Ik wilde eigenlijk medicijnen studeren. Toen ik werd uitgeloot, ben ik aan Voeding en Diëtetiek begonnen. Een jaar later werd ik ingeloot, maar toen heb ik besloten deze studie af te maken. Omdat de impact van voeding op de gezondheid heel groot is. Ik wil mensen helpen gezond te blijven. Met voeding kun je heel veel bereiken, ook preventief.’

‘Tijdens onze stage ondersteunden we een kookgroep van Marokkaanse vrouwen met gezonde eetadviezen. Gezinnen met een Marokkaanse achtergrond hebben vaak een minder vaste structuur in eetmomenten’, aldus Fadoua. ‘Het dagritme en de behoeften van familieleden zijn leidend. Daarbij wordt eten geassocieerd met gastvrijheid en gezelligheid. Vaak wordt er gezamenlijk gegeten uit grote borden en schalen. Ook worden er veel brood en deegwaren gebruikt. Dat is niet per se ongezond, maar je kan dan al snel te veel koolhydraten binnenkrijgen.’

Falak: ‘Het was een gemengde groep met vrouwen van 40, 50 jaar. De één had alleen een verhoogd cholesterol, terwijl een ander al diabetes had. Waar ik achter ben gekomen als diëtist, is dat je het echt multidisciplinair moet aanpakken. Een verhoogd cholesterolgehalte omlaag brengen alleen met voeding is heel moeilijk. Beweging moet je er echt bij pakken.’

‘Onze presentaties gaven we in het Arabisch én in het Nederlands, zodat ook degenen die niet goed Nederlands spreken, konden meedoen. Aan het eind van iedere presentatie legden we de vrouwen een aantal quizvragen voor. Zo merkten we dat ze de aangeboden kennis goed begrepen. Om zelf aan de slag te gaan, introduceerden we twee ondersteunende apps van het Voedingscentrum: Kies ik Gezond? en de Eetmeter.’

Fadoua: ‘Ik ben begonnen met deze studie nadat ik twee kinderen heb gekregen. Dus een beetje anders dan veel andere studenten. Ik kreeg na mijn tweede zwanger-schap last van voedselintoleranties. Eten ging niet meer vanzelf. Zo kwam ik bij deze studie. Uiteindelijk zou ik graag met kinderen werken. Het is een beetje als met het rookbeleid. De overheid kiest ervoor om de volgende generatie rookvrij te laten opgroeien. Het is lastig om mensen met slechte eetgewoontes ander gedrag aan te leren. Met kinderen kun je daar op jonge leeftijd mee beginnen.’

Onderzoeksomvang

Personele inzet

Categorie	Aantal	Aantal fte's gemiddeld op jaarbasis
Lectoren	80	0,73
Onderzoekers en docent-onderzoekers	532	0,33
Kandidaten Professional Doctorate	7	0,69
Promovendi	76	0,55
Postdocs	7	0,74
Onderzoeksondersteuning	104	0,53
Totaal onderzoeksmedewerkers	**806**	
Aanstelling lectoren	Percentage lectoren met vaste aanstelling: 98	Percentage lectoren met tijdelijk contract: 2
Gemiddelde omvang aanstelling lector aan de hogeschool (in fte)	0,75	
Aantal lectoren met een (externe) dubbelaanstelling bij bedrijfsleven, universiteit of ander instituut	35	

Een team onder leiding van een lector voert het onderzoek in een lectoraat uit. Het hart van het lectoraat bestaat uit docent-onderzoekers, promovendi, postdocs en PD-kandidaten. In 2024 zijn er vier docentonderzoekers gepromoveerd.

Om onze onderzoeksambities waar te maken, hebben we voldoende collega's nodig die onderzoek doen en onderzoeksteams ondersteunen. De komende jaren breiden we de capaciteit hiervoor uit. Daarvoor gebruiken we de extra middelen voor praktijkgericht onderzoek uit het Bestuursakkoord. In 2024 leidde dat weer tot een behoorlijke toename van de onderzoeksinzet. In de ondersteuning zien we een afname ten opzichte van 2023.

Gepromoveerde docent-onderzoekers

Naam	Faculteit	Titel proefschrift	Datum promotie
Robin Kwakman	FGSB	Physical recovery after critical illness: Developments in physiotherapeutic care. From ICU to home	7 mei 2024
Lisanne de Koning		Heritable Connective Tissue Disorders in Childhood – Impacts on health, physical fitness and physical activity	6 juni 2024
Jalal Mrapti	FGSB	The Role and Impact of Capital Prudential Policy on the Financial Stability of European Systemic Banks: Capital Parity and Risk-Disincentivizing Rationale	25 juli 2024
Amie van Woudensberg (PD)	FBE	Understanding co-worker relationships in hybrid work: Adapting to a post-COVID-19 workplace	3 september 2024

Ontwikkeling onderzoeksinzet

	Aantal 2022	Aantal fte 2022	Aantal 2023	Aantal fte 2023	Aantal 2024	Aantal fte 2024
Onderzoekers	532	263	586	268	700	288
Ondersteuners	87	47	123	65	104	55

Lectoren

Faculteit	Lectoraat	Naam	Nevenfunctie of andere bijzonderheden
FBE	i.o. Arbeid en Menselijk Kapitaal in Transitie	dr. Hafid Ballafkih	
FBE	Collaborative Innovation and Entrepreneurship	dr. Lori DiVito	
FBE	Corporate Governance & Leadership	dr. Frank Jan de Graaf	
FBE	Digital Commerce	dr. Jesse Weltevreden	
FBE	Emerging Technology for Business	dr. Tibert Verhagen	
FBE	Innovatie in Finance	vacant	
FBE	Netwerksamenwerking	dr. Julie Ferguson	
FBE	Ondernemerschap	dr. Ingrid Wakkee	
FBE	Samenwerkende Professionals	dr. Daniel van Middelkoop	
FBE	Urban Economic Innovation	dr. Willem van Winden	
FDMCI	Applied Quantum Computing	dr. Marten Teitsma	CWI
FDMCI	Civic Interaction Design	dr. Jaz Hee-jeong Choi	
FDMCI	Civic Interaction Design	dr. Martijn de Waal	
FDMCI	Creative Media for Social Change	prof. dr. Tamara Witschge	
FDMCI	Cyber Security	vacant	
FDMCI	Digital Life	dr. Somaya Ben Allouch	Bijzonder hoogleraar UvA
FDMCI	Doorwerking Praktijkgericht Onderzoek	dr. Harry van Vliet	
FDMCI	Fashion Design & Identity	dr. José Teunissen	
FDMCI	Fashion Research & Technology	dr. Troy Nachtigall	
FDMCI	Interaction Design for Emerging Technology	dr. Bin Yu	
FDMCI	Kind Technologie	dr. Simone de Droog	
FDMCI	Network Cultures	dr. Geert Lovink	universitair hoofddocent UvA
FDMCI	Responsible Artificial Intelligence	vacant	
FDMCI	Responsible IT	dr. Pascal Wiggers	
FDMCI	Social Impact Storytelling	dr. Elise Talgorn	
FDMCI	Visual Methodologies	dr. Sabine Niederer	
FGSB	Bewegen In en Om School	dr. Mirka Janssen	
FGSB	Critical Care	dr. Frederique Paulus	sr researcher/staff advisor, Amsterdam UMC
FGSB	eHealth & Beweeggedrag	dr. Daniël Bossen	
FGSB	Ergotherapie - Participatie en Omgeving	dr. Margo van Hartingsveldt	
FGSB	Functioneel Herstel bij Kanker	dr. Martijn Stuiver	Amsterdam UMC, NPI, NKI
FGSB	Fysiotherapie - transitie van zorg bij complexe patiënten	prof. dr. Raoul Engelbert	Tot 20 juni 2024
FGSB	Geïntegreerde Complexe Zorg	dr. Corine Latour	GRZPLUS
FGSB	Gezondheid en Omgeving	dr. Lea den Broeder	Adviseur RIVM
FGSB	Herstelgericht Werken bij Ernstige Psychische Aandoeningen	dr. Yolanda Nijssen	Parnassia Groep
FGSB	Interprofessionele Zorg voor Chronische Gewrichtsaandoeningen	dr. Martin van der Esch	fysiotherapeut/onderzoeker Reade
FGSB	Kwaliteit van Ouderenzorg	dr. Marjon van Rijn	Universitair hoofddocent, Amsterdam UMC
FGSB	Oefentherapie - dagelijks bewegen	prof. dr. Bart Visser	Bijzonder hoogleraar VU, GRZPLUS
FGSB	Participatief Onderzoek voor Gezondheid en Welzijn	dr. Barbara Groot-Sluijsmans	VU
FGSB	Patiënt- en Familieparticipatie in de Klinische Zorg	dr. Anne Eskes	Amsterdam UMC, OLVG
FGSB	Professioneel Redeneren en Gedeelde Besluitvorming	dr. Stephan Ramaekers	Amsterdam UMC

> vervolg Lectoren

Faculteit	Lectoraat	Naam	Nevenfunctie of andere bijzonderheden
FGSB	Revalidatie in de Acute Zorg	dr. Marike van der Schaaf	Universitair hoofddocent Amsterdam UMC
FGSB	Sport- en Prestatiepsychologie	dr. Raôul Oudejans	Universitair hoofddocent VU
FGSB	Sport Management en Sport Business	dr. Jan-Willem van der Roest	
FGSB	Talentontwikkeling in Sport en Bewegen	Prof. dr. Geert Savelsbergh	Hoogleraar VU
FGSB	Technologie en Participatie	dr. Margriet Pol	Amsterdam UMC
FGSB	Voeding en Beweging	Prof. dr. ir. Peter Weijs	Bijzonder hoogleraar VU
FMR	Armoede Interventies	dr. Anna Custers	
FMR	Coördinatie Grootstedelijke Vraagstukken	dr. Stan Majoor	Bijzonder hoogleraar UvA
FMR	Democratisch Professionalisme	dr. Imrat Verhoeven	Bijzonder lector
FMR	Forensische Jeugdzorg	dr. Marc Noom	Universitair docent UvA
FMR	Higher Education, Research & Innovation	dr. Didi Griffioen	
FMR	Jeugdzorg	dr. Leonieke Boendermaker	Bijzonder hoogleraar UvA
FMR	Klimaatgeletterdheid	dr. Janette Bessembinder	KNMI
FMR	Langdurige Zorg en Ondersteuning	dr. ir. Rick Kwekkeboom	
FMR	i.o. Legal Management & Technologie	dr. Ivar Timmer	
FMR	De Lenige Professional	dr. Eelco van Wijk	
FMR	Management van Cultuurverandering	dr. Alex Straathof	
FMR	Psychologie voor een Duurzame Stad	dr. Reint Jan Renes	
FMR	Responsieve Rechtspraktijk	dr. Arnt Mein	
FMR	Stedelijk Sociaal Werk	dr. Lex Veldboer	
FMR	Youth Spot	dr. Stijn Sieckelinck	
FOO	Burgerschapsonderwijs	dr. Floor Rombout	
FOO	Burgerschapsonderwijs	dr. Hessel Nieuwelink	
FOO	Didactiek en curriculumontwikkeling	dr. Izaak Dekker	
FOO	Didactiek van de Bètavakken	dr. Bert Bredeweg	Universitair hoofddocent UvA
FOO	Kansrijke Schoolloopbanen in een Diverse Stad	prof. dr. Louise Elffers	Bijzonder hoogleraar UvA
FOO	Leren en Innoveren	dr. Marco Snoek	
FOO	Maatwerk in Leren en Instructie	prof. dr. Ron Oostdam	Bijzonder hoogleraar UvA
FOO	De Pedagogische Functie van Onderwijs en Opvoeding	prof. dr. Ruben Fukkink	Bijzonder hoogleraar UvA
FOO	Pedagogisch Handelen in het Beroepsonderwijs	dr. Fadie Hanna	
FOO	Studentbegeleiding in het hbo	dr. Daphne Wiersema	
FOO	i.o. Taalontwikkeling en Meertaligheid	prof. dr. Catherine van Beuningen	Nuffic, bijzonder hoogleraar UvA
FOO	Technologie in het Onderwijs	dr. Joanna Holt	
FT	Aviation Engineering	dr. Konstantinos Stamoulis	
FT	Bouwtransformatie	dr. Frank Suurenbroek	
FT	Circulair Bouwen	dr. Ed Melet	
FT	Circulair Ontwerpen en Ondernemen	dr. ir. Inge Oskam	
FT	City Logistics	jhr. dr. Walther Ploos van Amstel	Taxi Centrale Amsterdam, TIAS Business School (UVT)
FT	Digitaal Forensisch Onderzoek	dr. Jan Peter van Zandwijk	
FT	Digitaal Produceren/Digital Production	dr. Marta Malé-Alemany	
FT	Dynamiek van Forensische Sporen	dr. Bas Kokshoorn	Nederlands Forensisch Instituut

> vervolg Lectoren

Faculteit	Lectoraat	Naam	Nevenfunctie of andere bijzonderheden
FT	Energie en Innovatie	dr. Renée Heller	
FT	Forensisch Onderzoek	prof. dr. Christianne de Poot	Bijzonder hoogleraar VU, Politieacademie
FT	Industriële Digital Twins	dr. ir. Jurjen Helmus	Centrum voor Wiskunde & Informatica
FT	Klimaatbestendige Stad	dr. ir. Jeroen Kluck	
FT	Logistiek	dr. Dick van Damme	
FT	Smart Energy Systems	dr. ir. Rick Wolbertus	

Budget

We investeerden 15,9 miljoen euro aan externe middelen (tweede en derde geldstroom) in onderzoek; in 2023 was dit 15,2 miljoen euro. Hier tegenover staat 33,8 miljoen euro aan eerstegeldstroommiddelen (33,6 miljoen in 2023).

In 2024 verwierven onderzoekers aanzienlijk meer middelen uit zowel de tweede als de derde geldstroom. In de tweede geldstroom ging het om 15,9 miljoen euro (was 13,2 miljoen in 2023) voor 105, veelal meerjarige, subsidieprojecten. 64 procent van het aantal projecten wordt bekostigd vanuit NWO/SIA, 6 procent vanuit Europese subsidies en 35 procent door andere nationale subsidies (zoals ZonMW en ministeries). Externe partijen zegden 4,1 miljoen euro toe voor 178 grotere en kleinere onderzoeksprojecten. In 2023 was dit 3,7 miljoen euro voor 236 projecten.

Middeleninzet 2024 [gerealiseerde inkomsten voor onderzoek]

Aard inkomsten	in € 1.000
1 Inkomsten onderzoek 1e geldstroom	€ 33.778
2 Inkomsten 2e geldstroom	€ 11.622
3 Inkomsten 3e geldstroom	€ 4.307
4 Overige middelen voor onderzoek	€ 2.789
Totaalbudget voor praktijkgericht onderzoek	**€ 52.496**

Bron: Kenniscentra

Derdegeldstroom-projecten toegekend in 2024

Categorie	Aantal	Totaal bijdrage externe partijen
tot € 20.000	126	€ 919.355
€ 20.000 - € 50.000	36	€ 1.256.518
€ 50.000 - € 100.000	11	€ 1.079.303
€ 100.000 en meer	5	€ 837.945
Totaal	**178**	**€ 4.093.121**

Bron: Kenniscentra

Onderzoekskwaliteit

We evalueren de kwaliteit van ons praktijkgerichte onderzoek elke zes jaar op basis van de standaarden in het Brancheprotocol Kwaliteitszorg Onderzoek (BKO) voor hogescholen. In 2021 was de laatste evaluatie. De externe evaluatiecommissie beoordeelde toen de kwaliteit van het onderzoek bij vier van onze kennis-centra met een voldoende. Bij twee was de beoordeling ‘goed’. We hebben de aanbevelingen van de externe evaluatie meegenomen bij de actualisatie van het strategisch onderzoeksbeleid. In 2027 vindt de volgende externe evaluatie plaats.

In 2024 organiseerden alle kenniscentra, tussen de twee externe evaluaties in, een tussentijdse interne evaluatie op basis van peerreview. Elk kenniscentrum koos daarbij een eigen werkwijze om de evaluatie beter te laten aansluiten bij het ontwikkelingsgerichte karakter van het Brancheprotocol Kwaliteitszorg Onderzoek, en om de evaluatie meer te integreren in het primaire proces van onderzoek (aanbeveling externe evaluatie 2021). Als eindresultaat heeft elk kenniscentrum een ontwikkelplan gemaakt. Daarmee kunnen we de komende jaren (de kwaliteit van) het onderzoek verder versterken.

De interne evaluatie leverde ook een aantal gezamenlijke ontwikkelpunten op. De belangrijkste noemen we hier:

- De samenwerking en wisselwerking tussen onderwijs en onderzoek gaan we nog verder versterken onder andere door hier een gezamenlijke visie en strategie op te ontwikkelen. De eerste stappen daarvoor zijn gezet met de verkenning van een gezamenlijk portfolio voor onderwijs en onderzoek. Ook een meer systemische aanpak om kennis te laten landen in de opleiding kan ons hierin helpen.
- We willen de kwaliteit van het onderzoeksproces verder versterken en borgen onder andere door het verder ontwikkelen van een goed toegankelijk informatie- en ondersteuningsaanbod.
- We gaan we de zichtbaarheid van de effecten van het onderzoek vergroten, zowel voor interne als externe betrokkenen.

Een belangrijk aandachtspunt dat in de meeste ontwikkelplannen terugkomt is de toekomstbestendigheid van het praktijkgericht onderzoek gezien de demografische en geopolitieke ontwikkelingen. Als oplossingsrichtingen worden genoemd:

- het versterken van tweede en derde geldstromen door zaai- en oogstgelden goed in te zetten en strategische partnerschappen beter te benutten;
- een flexibeler organisatie waarin docent-onderzoekers gemakkelijker tussen onderwijs en/of onderzoek kunnen bewegen door verdere professionalisering en benutting van loopbaanmogelijkheden.

Randvoorwaarden

Een randvoorwaarde voor de kwaliteit van het onderzoek is dat de ondersteuning up-to-date is. Dat geldt zowel voor de infrastructuur als de bemensing (zie standaard 4 in het Brancheprotocol Kwaliteitszorg Onderzoek). We hebben daarom geïnvesteerd in goede onderzoeksfaciliteiten. Hiermee kunnen we de kwaliteit van onderzoeksprocessen borgen. Denk aan research-datamanagement, 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 dat met zich meebrengt, gebruiken we sinds 2023 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. Het gebruik van deze omgeving is vanaf 2025 verplicht voor alle onderzoeksprojecten. Daarom is het beleid ‘registratie onderzoeksprojecten’ vastgesteld. Dit biedt een helder overzicht van welke projecten geregistreerd moeten worden, welke stappen er nodig zijn voor registratie en hoe het zit met de governance en naleving van het beleid.

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 inclusievere aanpak; kwaliteit en impact staan daarbij voorop. In 2024 hebben we ons CoARA Actionplan gepubliceerd.

De Bibliotheek speelt een belangrijke rol in de tweedelijnsondersteuning van de faculteiten bij open science. Met middelen uit het Bestuursakkoord investeerde de Bibliotheek het afgelopen jaar in specialisten. Die hebben kennis op het gebied van community-management, open science & digital skills, FAIR Research Data Management en op het gebied van het publiceren van praktijkgericht onderzoek.

Projecten en samenwerkingsverbanden

In 2024 organiseerde het Centre of Expertise van de faculteit Digitale Media en Creatieve Industrie voor het eerst het Society 5.0 festival, in samenwerking met vier Amsterdamse hogescholen, De Waag Futurelab en de VPRO. Het festival bood een platform voor kennisuitwisseling tussen onderwijs, bedrijfsleven en de creatieve sector. Ook werkt de faculteit in het AI, Media and Democracy Lab aan de impact van AI op media en democratie, samen met UvA en CWI. Het lab onderzoekt verantwoord AI-gebruik en ondersteunt mediabedrijven in (cross)media ontwerp. Daarnaast zoekt de faculteit met partners in Nijmegen, Eindhoven en Arnhem naar technologische innovaties in de dementiezorg. Slimme AI-oplossingen, verwerkt in onder meer vloeren en muren, helpen zorgprofessionals te ontlasten. De opgedane kennis stroomt via lectoraten terug naar het onderwijs.

De faculteit Maatschappij en Recht werkt via het Nationaal Programma Nieuw-West aan maatschappelijke verbetering, samen met andere Centres of Expertise. Kwartiermakers verkennen hoe kennis vanuit de hogeschool kan bijdragen aan dit stadsdeel. Tegelijkertijd bereidt de opleiding Social Work studenten voor op de complexe praktijk van de 24-uurs jeugdzorg. In samenwerking met Levvel is een leerwerkplaats opgezet, waarin studenten leren vanuit praktijkervaring, les krijgen van docenten en leerbegeleiders, en reflecteren op hun rol binnen leefgroepen. Beide initiatieven verbinden praktijk, onderzoek en onderwijs met actuele maatschappelijke vraagstukken.

De faculteit Techniek werkt via CoE City Net Zero aan Europese en regionale samenwerkingen rond energietransitie, circulariteit en klimaatbestendigheid. In het U!REKA SHIFT-programma ontwikkelt ze met internationale partners een kennisagenda, en regionaal werkt ze aan strategische allianties met onder andere de Metropoolregio Amsterdam. Via SolarNL draagt de faculteit bij aan circulaire zonnepaneelinnovatie en onderwijsvernieuwing. Studenten werken in living labs en volgen een nieuw specialisatiesemester Energietransitie. In het project Urban Upcycling ontwikkelen studenten circulaire producten van onverkochte kringloopgoederen, waarmee ze bijdragen aan duurzaamheid én sociale verbinding in de stad.

De faculteit Gezondheid, Sport en Bewegen versterkt via CoE Urban Vitality haar samenwerking met de regio, onder andere met de gemeente Amsterdam. In 2024 werd een vernieuwd addendum ondertekend om de gezamenlijke inzet voor de gezondheid van MRA-bewoners te concretiseren. Daarnaast organiseerde de faculteit een doorwerkingsdag waar onderwijs, onderzoek en staf samenwerkten aan de impact van kennis. Met bijdragen van onder andere Diederik Jekel en Atta de Tolk werden voorbeelden en strategieën gedeeld rondom doorwerking, Leven Lang Ontwikkelen, en samenwerking in living labs. Zo bouwt de faculteit actief aan duurzame verbinding tussen praktijk, beleid en onderwijs.

De faculteit Business en Economie versterkt haar impact op duurzaam en sociaal ondernemerschap. In het Afstudeeratelier van het Work Lab werkten studenten aan praktijkopdrachten rond ‘goed werk’. Binnen het project Scentiss onderzoekt de faculteit samen met kennispartners hoe sociaal ondernemerschap opgeschaald kan worden. Met het Centre of Expertise for Economic Transformation bouwde de faculteit aan een netwerk van regeneratieve pioniers en organiseerde workshops en een groot event. In het True Price Lab experimenteerden studenten en medewerkers met eerlijke prijsstelling in het bedrijfsrestaurant, waarbij opbrengsten naar Solidaridad gingen. Zo werkt de faculteit aan economie met maatschappelijke meerwaarde.

De faculteit Onderwijs en Opvoeding werkt aan verschillende onderzoeksprojecten die bijdragen aan beter onderwijs en gelijke kansen. In het landelijke RAAK-PRO-project IKC-IS-OK staat interprofessionele samenwerking rondom kinderen centraal. Binnen het Nationaal Programma Samen Nieuw-West zet Urban Education zich in voor jeugd en werkzekerheid. Het onderzoeksprogramma Patronen in Scholen helpt onderwijsteams belemmerende structuren te herkennen en te doorbreken. Daarnaast doet de faculteit samen met partners onderzoek naar dialogisch burgerschapsonderwijs over controversiële thema’s. Zo versterken we het onderwijs, vergroten we betrokkenheid in scholen en bieden we handvatten voor omgaan met maatschappelijke vraagstukken in de klas.

Medewerkers

3

Onze mensen zijn ons goud! Zij dragen actief bij aan een dynamische kennisinstelling, waar verandering een constante factor is. Onze medewerkers vormen samen met onze studenten het succes van onze hogeschool.

De Human Resource-keten heeft voor onze medewerkers het afgelopen jaar weer gewerkt aan de going concern, die onder andere bestaat uit de implementatie van wetgeving en de cao, het blijven (door)ontwikkelen van de organisatie en onze medewerkers en de verdere realisatie van onze HR-strategie Koers en Kompas. Daarnaast ging veel van onze aandacht en energie uit naar de activiteiten om kosten te besparen.

Bevorderen (interne) mobiliteit

In het tweede kwartaal bracht de kostenbesparingsopgave een extra focus met zich mee. Binnen zowel de stafafdeling Mens en Organisatie als binnen de HR-keten hebben we hierover nagedacht.

In de loop van het verslagjaar zijn er, vanwege de afnemende inkomsten veel meer tijdelijke contracten dan in andere jaren niet verlengd. Collega's met wie we fijn samenwerkten, moesten vertrekken. Dat voelen we als organisatie als een onvermijdelijk verlies.

In het najaar van 2024 heeft het College van Bestuur principebesluiten genomen over het beperken van de instroom, het versterken van de doorstroom, het versnellen van de uitstroom en het inperken en voorkomen van kandidaten met recht op een (bovenwettelijke) werkloosheidsuitkering. Eind 2024 is er vervolg gegeven aan de uitwerking en besluitvorming van de acties uit *het actieplan Instroom*, *Doorstroom en-Uitstroom*. Zo hebben we een uniforme vacatureprocedure gemaakt, een leidraad opgesteld voor de (interne) mobiliteit en het matchingsnetwerk versterkt.

Koers en Kompas

De strategische thema's zijn verder uitgewerkt. In februari 2024 hebben we opnieuw gekeken naar de prioriteiten van het programma Koers & Kompas waarbij besloten is dit jaar prioriteit te geven aan werkbalans en vitaliteit, talentontwikkeling, leiderschap en werving en selectie.

Werkbalans en Vitaliteit

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

Vanuit werkbalans en vitaliteit hebben we verschillende initiatieven voortgezet uit 2023 en nieuwe geïnitieerd. Omdat we het ziekteverzuim willen terugdringen en beter om willen gaan met verzuim hebben we leidinggevenden en HR-medewerkers, maar ook alle medewerkers beter geïnformeerd. In samenwerking met Aon en de HvA Academie zijn we eind 2024 *verzuimtrainingen* gestart. Die trainingen worden in 2025 voortgezet. Ze maken onder andere onderdeel uit van een programma voor leidinggevenden, net als de e-learnings en de verzuimgids.

Op verzoek van Centrale Medezeggenschapsraad is de vindbaarheid en toepasbaarheid van ons mantelzorgbeleid verbeterd en hebben we een *Handreiking Mantelzorg en werk* ontwikkeld. Hierin staan adviezen voor zowel medewerkers als leidinggevenden om de combinatie van mantelzorg en werk te ondersteunen. Ook treft de lezer er uitleg over wetgeving rondom (mantel)zorgverlof.

Ook hebben wij de *Week van het Werkplezier* met een live en online programma voor alle medewerkers georganiseerd. Verschillende onderwerpen zoals het omgaan met financiële stress, tot werkplezier voor werkende ouders en de aanpak van werkdruk door teams zijn tijdens deze week aan bod gekomen. Het programma is goed bezocht. Hiernaast hebben we met the Worklab, lectoraat Samenwerkende Professionals, workshops ontwikkeld over werkdruk en welzijn. The Worklab is bovendien verder gegaan met de uitvoer en evaluatie van de pilot 'Werken aan Werkdruk'. Het doel van dit project is om de kennis over werkbare werkdrukverlagende interventies en initiatieven te vergroten en beschikbaar stellen. De stafafdeling Mens en Organisatie heeft dit jaar meegedaan aan deze pilot.

Talentontwikkeling

In het tweede kwartaal van 2024 is het thema talentontwikkeling toegevoegd aan de scope van het programma. We hebben eerst geïnventariseerd welke bestaande initiatieven en behoeften er zijn bij faculteiten, staven en diensten. Daarna hebben we een visie en een projectplan Talentontwikkeling ontwikkeld. De visie

is inclusief: iedereen brengt talenten mee, het ontwikkelen hiervan is gunstig voor het individu, het team en de organisatie. Onderdeel van de aanpak is dat de organisatie een tool krijgt waarmee gedeelde taal en inzichten ontstaan over het benutten en ontwikkelen van talenten.

Leiderschap

In het kader van het programma Toekomstbestendig Besturen hebben we bijgedragen aan de organisatie en begeleiding van leiderschapsontwikkeling, bijvoorbeeld bijeenkomsten voor de managementtop 30 als ook voor het centraal bestuurlijk overleg (CBO). En we hebben, met veel input van collega's, een projectplan en een conceptvisie op leiderschap ontwikkeld. Hiermee gaan we in 2025 verder.

Daarnaast heeft de HvA Academie trainingen voor nieuwe teamleiders onderwijzend personeel gemaakt. Dit aanbod ondersteunt zowel nieuwe teamleiders, als degenen die bekend zijn met de 'oude' rol van teamcoördinator, zodat zij de functie goed uitgerust en met vertrouwen kunnen vervullen. Het programma voor teamleiders onderwijzend personeel behandelt managementvaardigheden, veranderkundig en persoonlijk leiderschap, en de fundamenten van leidinggeven. We gaan dit aanbod in het vervolg modulair aanbieden.

Werving en selectie

We hebben ons gericht op de verbetering van onze organisatie als werkgever op de arbeidsmarkt, zodat we ook in een krappe arbeidsmarkt talent aantrekken en behouden. En we hebben verder gewerkt aan een zorgvuldig en inclusief recruitmentproces.

Veranderingen op de arbeidsmarkt en andere maatschappelijke ontwikkelingen als leven lang ontwikkelen en digitalisering zorgen voor dynamiek in vraag en aanbod. Samen met het lectoraat Arbeid en Menselijk Kapitaal doen we onderzoek naar (inclusief) *skillsbased werven & selecteren*. Daarbij ligt er meer nadruk op vaardigheden dan op diploma's. Dit onderzoek helpt ons om het werving- en selectieproces te verbeteren. Ook vergroot het de wendbaarheid en weerbaarheid van de werknemers en organisatie. De bevindingen van onderzoeksfase 1 zijn gepubliceerd en het lectoraat is gestart met onderzoek fase 2, met als doel om methodes te identificeren en ontwikkelen waarmee een inclusiever recruitmentproces kan worden gerealiseerd, gericht op zowel interne als externe kandidaten.

Eind 2024 is het nieuwe *werkgeversmerk van de HvA (Hogeschool van Aanpakkers)* gepresenteerd. Tevens hebben wij de voorbereidingen afgerond voor de ontwikkeling van een nieuwe *'werken bij'-site* die aansluit bij het werkgeversmerk.

Professionalisering en doorstroom

Wij willen medewerkers ondersteunen in hun professionele ontwikkeling en bij hun samenwerking. Daarom besteden we meer aandacht aan persoonlijke ontwikkeling, leerbehoeften en het (h)erkennen van talent.

Professionalisering

In 2024 hebben we in totaal ruim 8,6 miljoen euro besteed aan professionalisering. Dat is 3,14 procent van het getotaliseerde jaarinkomen van de HvA. Met dat percentage voldoen we aan de cao hbo-afspraak dat tenminste 3 procent van het getotaliseerde jaarinkomen besteed wordt aan professionalisering van onze medewerkers. Dit betreft out of pocket-kosten, vervangingskosten en doorbelastingen van de HvA Academie.

In 2024 is een technische update gedaan van het HvA Professionaliseringsplan, in samenspraak met de vakbonden. Met deze technische update is het plan in lijn met recente wijzigingen in de cao-hbo. In 2025 volgt een gehele actualisatie van het beleidskader professionele ontwikkeling, het HvA-professionaliseringsplan.

Na een lang traject van co-creatie met de commissie P&O van de Centrale Medezeggenschapsraad en de vakbonden hebben we het beleid rondom Ontwikkelen & Waarderen en de regeling Functioneren en Belonen vernieuwd en vastgesteld. Het nieuwe beleid Ontwikkelen & Waarderen richt zich op het voeren van waarderende gesprekken, waarbij zowel ontwikkeling, talent als het resultaat van onze medewerkers centraal staan. Het nieuwe beleid is op 1 januari 2025 ingegaan.

Doorontwikkeling van de HvA Academie

De HvA Academie onderzoekt hoe haar eigen toekomst eruit moet zien. Dat doen we door gesprekken binnen en buiten de hogeschool te voeren. Samen met de programmamanager van het nieuw op te richten Center for Teaching & Learning (CTL) hebben we gekeken hoe de Academie en het CTL zo efficiënt mogelijk kunnen samenwerken. Ook zijn de financiële en administratieve processen op orde gebracht.

Verder heeft de Academie veel nieuwe docenten een leertraject geboden tijdens de start van hun carrière. De eerste stap is Introductie Didactiek. Ook behaalden docenten hun *Basiskwalificatie Didactische Bekwaamheid*, of een onderdeel daarvan, in de vernieuwde jaaropzet.

We zien een continue stijging in het aantal docent-onderzoekers en hogeschool-hoofddocenten dat de Basiskwalificatie Didactische Bekwaamheid heeft behaald, in 2024 was dit 75,3 procent.

Percentage docenten met de Basiskwalificatie Didactische Bekwaamheid

2022	70,1
2023	74,9
2024	75,3

Onder 'docenten' wordt hier verstaan medewerkers met een D2-aanstelling (ongeacht de omvang) met de Hay-functie docent 1 of 2 of hogeschool hoofddocent 1 of 2.

Er is steeds meer aandacht voor de verschillende aspecten van het docentschap. De begeleidende/coachende rol vraagt om aanvullende kennis en vaardigheden. Via de Academie gingen docenten met *Didactisch Coachen 1* aan de slag. Op faculteiten zijn docenten opgeleid door hun collega's, die deze vaardigheden via de train-de-trainer-constructie van *Didactisch coachen 2* via de Academie verworven. Ook zijn trajecten *Studentbegeleiding* ontwikkeld voor docenten die studenten op individueel niveau begeleiden. Dit is een onderdeel van het project studentbegeleiding, waarbij we onze belofte aan studenten over de mate van begeleiding die zij mogen verwachten, waarmaken.

De informatie over de professionaliseringsmogelijkheden op gebied van praktijkgericht onderzoek is beter toegankelijk gemaakt. Naast trajecten die gaan over *Onderzoek doen* zijn ook de mogelijkheden voor professionalisering rond *studenten begeleiden bij onderzoek doen* en *onderzoeksresultaten integreren in onderwijs* en *Curriculumontwerp voor onderzoekend vermogen*. Hierbij is samengewerkt met het projectteam dat vanuit de bestuursakkoordmiddelen voor versterking van praktijkgericht onderzoek werkt aan uitbreiding van professionalisering- en loopbaanmogelijkheden op gebied van praktijkgericht onderzoek. Docent-onderzoekers hebben zich verder bekwaamd in de ethische aspecten van onderzoek bij de training Verantwoorde Onderzoekspraktijken.

In 2024 is een traject *Onderzoekend vermogen voor docententeams* ontwikkeld. Vanaf maart is, samen met de Digital Society School, gewerkt aan een digitale en fysieke reflectietool 'Ontwikkelruimte', om gesprekken over duurzame docentontwikkeling te bevorderen. Gebruik van deze tool door docententeams wordt in 2025 getest in pilots en is naar verwachting eind 2025 gereed voor breder gebruik.

Het traineeproject voor collega's met een bi-culturele achtergrond is in de laatste fase beland. In totaal zijn inmiddels 28 kandidaten docent bij de HvA geworden.

Ook leidinggevenden wisten de HvA Academie in 2024 goed te vinden voor de programma's Startende Leidinggevenden, gericht op vaardigheden voor nieuwe leidinggevenden en op conflicthantering. Na een gedegen leerbehoeftenonderzoek onder ongeveer 150 teamleiders, die sinds 1 januari 2024 teamleider onderwijzend personeel zijn, is er trainingsaanbod beschikbaar. Van managementmodules tot meerdaagse programma's, specifiek gericht op de professionaliseringbehoefte binnen de nieuwe rol.

Coaching

- Maatwerkaanvragen varieerden van een op maat gemaakte workshop tot begeleiding voor een langere periode, zoals teamcoaching. Thematiek: samenwerken, sociale/psychologische veiligheid, organisatie en/of curriculum veranderingen.
- Organisatie-coaching richtte zich vooral op begeleiding bij veranderingen, bijvoorbeeld de implementatie van een nieuw onderwijsconcept.
- Het aantal OP- en OBP-medewerkers dat zich aanmeldde voor een individueel coachtraject is ongeveer gelijk verdeeld.
- Voor het eerst heeft de Academie ook leertrajecten buiten de hogeschool aangeboden.

Netwerken

Het aantal deelnemers aan leernetwerken is in het collegejaar 2023-2024 gegroeid tot ongeveer 1.900. In het kader van het nieuwe Center for Teaching and Learning zal naar verwachting het bezoeken van netwerkbijeenkomsten verder toenemen qua aantallen en thematieken.

DE TOEKOMST TIENDAAGSE

Demy Wit
Academie voor Lichamelijke Opvoeding

‘Het zou heel tof zijn als een aantal van die jongeren iets gaat doen met een van de sporten die we aanbieden’

‘Ik loop momenteel stage op ALASCA, een middelbare school op het Zeeburgereiland. Tijdens het vak DIOS (De docent lichamelijke opvoeding in en om de school, red.) kregen we de opdracht om een project te ontwikkelen om jongeren meer te laten bewegen op en rond de school.

Vlakbij de school waar ik lesgeef zit het grootste betonnen skatepark van Amsterdam. Maar dat wordt dus helemaal niet gebruikt. Ik heb zelf geen ervaring met urban sports, maar ik vind het wel heel tof. Daarom besloot ik daar samen met wat vrienden een plan voor te maken. Normaal is het niet per se de bedoeling dat je het concept wat je ontwikkelt ook gaat uitvoeren, maar op Zeeburgereiland was de ruimte en ik werkte er al op die school, dus toen zijn we het gewoon gaan doen. Dat was overigens nog niet zo makkelijk. Ik heb ik weet niet hoeveel instanties moeten bellen bij de gemeente Amsterdam om het voor elkaar te krijgen. Maar goed, het is ook interessant om daar ervaring mee op te doen.

En het is gelukt! De leerlingen van ALASCA kunnen zich inschrijven voor heel veel sportmodules en een daarvan is nu dus die van ons. Twintig leerlingen krijgen een aantal keer les op het skatepark. Zelf geef ik bijvoorbeeld 3x3 basketbal en via een andere partij bieden we lessen in onder meer skateboarden aan. Onze module is echt een introductie in vijf verschillende sporten. Op die manier komen de jongeren echt in aanraking met iets nieuws. En bovendien zijn het sporten waar ze veel creativiteit in kwijt kunnen.

Als je kijkt naar de cijfers over hoe weinig jongeren tegenwoordig bewegen, dan is dat natuurlijk niet goed. Daarom zou het tof zijn als we met een idee als dit toch een impuls kunnen geven aan een aantal van die jongeren om ook iets met een van die sporten te gaan doen. Met 90 minuten bewegingsonderwijs per week op de middelbare school red je het namelijk niet.

Zelf ben ik inmiddels bijna klaar met m’n opleiding. Ik hoef alleen m’n scriptie nog af te maken. Ik ga eerst even een tussenjaar nemen, maar daarna wil ik het onderwijs in. Ik vind ALASCA een hele fijne school, dus het mooi zijn als ik daar aan de slag kan. Maar eerst ga ik me voorbereiden op de marathon van Amsterdam. Ik hoop onder de 2 uur 30 te gaan lopen.’

Diversiteit, gelijkwaardigheid en inclusie

Eind 2024 hebben we de visie op Diversiteit, Gelijkwaardigheid en Inclusie (DG&I) vastgesteld. De visie DGI draagt voor studenten en medewerkers bij aan:

- het creëren van een gemeenschappelijke taal en handelingsperspectieven op diversiteit, inclusie, gelijkwaardigheid,
- het kunnen plaatsen/kaderen, verbinden van lopende initiatieven op faculteit- en/of hogeschool-breed niveau binnen deze visie, maar ook op welzijn en sociale veiligheid,
- creëren van een vruchtbare bodem voor een nader te ontwikkelen implementatieplan met handvaten en
- het inspireren van de HvA-community en zodoende bijdragen aan de realisatie van de beloftes uit het instellingsplan en de strategie M&O.

Op 4 juni vond het jaarlijkse R6-event plaats (R6 staat voor de zes brede hogescholen in de Randstad) op de Haagse Hogeschool. Het thema was: Studentsucces in een wereld vol spanningen – hoe studentsucces kan ontstaan uit dialogen waarin hoofd, hart en handen centraal staan. Lieve de Coninck, docent-onderzoeker van het Lectoraat Kansrijke Schoolloopbanen, heeft namens onze hogeschool een workshop gegeven over veiligheid en ongemak in teams.

Diversity Network

In september 2024 is het Diversity Network gestart. Dit netwerk heeft als doel om alle activiteiten en initiatieven rondom Diversiteit, Gelijkwaardigheid en Inclusie (DG&I) te identificeren, versterken en verbinden. Daarnaast neemt het Diversity Network het initiatief om HvA-brede DG&I activiteiten zonder eigenaar te borgen waar dat past.

Het Diversity Network organiseert maandelijks meet-ups om het netwerk beter in beeld te krijgen en initiatieven te verbinden. De nieuwsbrief van Diversity Network heeft na drie edities al meer dan 300 ontvangers.

In juli 2024 zijn we met HvA in Dialoog gestart. Hiermee kunnen medewerkers en studenten op een constructieve manier met elkaar in dialoog te gaan over maatschappelijke vraagstukken waarover verschillende opvattingen bestaan. Daarnaast biedt HvA in Dialoog docenten en studenten die in hun beroep met leerlingen en studenten (gaan) werken, trainingen en handvatten om ook in hun eigen werkpraktijk te leren dialogen te voeren.

Participatie

Onze organisatie heeft een duidelijke maatschappelijke taak en zet zich in voor diversiteit, gelijkwaardigheid en inclusie. Een belangrijk onderdeel hiervan is het bieden van gelijke kansen aan mensen met een (arbeids) beperking, zodat zij volwaardig kunnen deelnemen aan de arbeidsmarkt. Wij hechten veel waarde aan het aannemen van participatiecollega's en streven naar een inclusieve en veilige werkomgeving waarin iedereen zich gewaardeerd voelt.

In 2024 hebben we 35 participatiebanen vervuld. Het quotum voor 2024 was vastgesteld op 144,7 participatiebanen. De huidige kostenbesparingen maken het organiseren en borgen van participatiebanen uitdagender. In het komende jaar zullen we ons inzetten op versterkte kennisdeling en gerichte ondersteuning.

Organisatieontwikkeling

Een belangrijke mijlpaal was de oplevering van de *Handreiking Organisatieontwikkelingen*. Het biedt een gestructureerde aanpak voor het invoeren van organisatieveranderingen. Deze handreiking is een antwoord op de toenemende informatiebehoefte over hoe omgegaan moet worden met wijzigingen in de organisatie.

Daarnaast zijn er, in samenwerking met werkgeversorganisatie AWVN, diverse trainingen georganiseerd over organisatieontwikkeling. Deze trainingen hebben niet alleen bijgedragen aan de kennis en vaardigheden van onze medewerkers, maar ook aan een breder begrip van de dynamiek over organisatieontwikkeling en de besluitvorming hierover.

In het afgelopen jaar hebben we stappen gezet in het *versterken en professionaliseren van de HR-keten*. Deze inspanningen hebben bijgedragen aan zowel de operationele als strategische ontwikkeling van HR-processen, met specifieke aandacht voor kostenbesparing en samenwerking bij de implementatie van complexe dossiers, zoals het dossier in- , door- en uitstroom (mobiliteitbevorderende maatregelen).

Wetgeving en cao

We hebben gewerkt aan de gevolgen van nieuwe wetgeving en arbeidsvoorwaarden. Hieronder de belangrijkste ontwikkelingen en resultaten.

Nieuwe cao-hbo

Vanaf 1 juli 2024 is de *nieuwe cao* ingegaan. Deze cao heeft een looptijd van 18 maanden (van 1 juli 2024 tot en met 31 december 2025). In het vorige cao-akkoord van 28 juni 2023 zijn afspraken gemaakt die beleidsrijk van aard waren. Om hogescholen de tijd te geven om deze afspraken volledig te realiseren is er dit keer gekozen voor een beleidsarme cao.

Per 1 juli 2024 zijn de lonen verhoogd met 3 procent en per 1 januari 2025 met 4 procent. Met het salaris van oktober 2024 hebben alle medewerkers die op 1 oktober 2024 in dienst waren een incidentele pensioengevende uitkering van 485 euro bruto naar rato van het dienstverband ontvangen. Dezelfde regeling wordt op 1 oktober 2025 herhaald.

Goede arbeidsvoorwaarden

Ook in 2024 hebben we nog gewerkt aan de implementatie van de voorgaande cao 2023-2024. Zo hebben we de inschaling van de docent-onderzoeker in schaal 10/11 verankerd. Ook hebben we de toename van het aantal DI-uren geregeld waar onze medewerkers sinds de vorige cao recht op hebben.

Vanuit goed werkgeverschap golden in 2024 de *internetvergoeding* en *reiskostenvergoeding*. We hebben een *salderingsregeling* ingevoerd, waarmee medewerkers fiscaal voordelig hun reiskostenvergoeding kunnen aanvullen.

Met de opheffing van het handhavingsmoratorium van de *Wet deregulering beoordeling arbeidsrelaties (DBA)* per 1 januari 2025, moeten we onze procedures aanpassen om de arbeidsrelaties met zzp'ers correct te beoordelen en te classificeren. Zo voldoen wij aan de wetgeving tegen schijnzelfstandigheid en minimaliseren we juridische en fiscale risico's. Het beleidskader en het wegingsinstrument, dat in 2024 is ontwikkeld en vastgesteld, bevat diverse beheersmaatregelen om dit te waarborgen.

In het digitaal servicepunt medewerker (DSPM) maakten wij geen onderscheid tussen *wettelijke en bovenwettelijke vakantie-uren*. Om te voldoen aan de wet- en regelgeving, gaan we dat vanaf 1 januari 2025 wel doen. Dit voorkomt een 'stuwmeer' aan wettelijke vakantie-uren.

Bedrijfs-voering

4

Vastgoed en Huisvesting

We renoveren het Tania Leon Huis op de Gezondheids-campus. Die renovatie is onderdeel van de huisvestings-agenda voor de lange termijn. Op het voorplein komt een nieuwe vleugel. De nieuwbouw kent hoge ambities op het gebied van efficiënt ruimtegebruik, duurzaam-heid, circulair bouwen, biodiversiteit en gezondheid. In 2024 werkte de architect aan het Definitief Ontwerp; dat is bijna klaar. Na het Definitief Ontwerp wordt het Technische Ontwerp en bestek gemaakt. Daarna volgt de aanbesteding en kan de bouw starten, mits gegund kan worden binnen het vastgestelde financiële kader. We hopen de geheel vernieuwde Gezondheidscampus in 2027 in gebruik te kunnen nemen.

Incidenten

Twee incidenten aan gevels van gebouwen vroegen in 2024 onze aandacht. In maart bleek bij een reguliere inspectie van de gevel van het Wibauthuis op de Amstelcampus dat sierelementen loszaten; daardoor raakten ook bakstenen los. De loszittende geveldelen zijn verwijderd om te voorkomen dat er delen naar beneden zouden vallen. Voor de veiligheid hebben we het gebouw ook laten inpakken in steigers en netten. Er is onderzoek gedaan naar de oorzaak van en het definitief herstel van de loszittende elementen. We bespreken dit onderzoek in het voorjaar van 2025 met de aannemer. We beogen dat de aannemer de gevel zo snel mogelijk gaat bewerken, zodat de noodsteigers weggehaald kunnen worden en het definitief herstel kan beginnen.

In juli viel er een natuurstenen gevelelement van het Jakoba Mulderhuis. Het gebouw is direct ontruimd. Daarna hebben we de ingangen en nooduitgangen veilig gemaakt met zogenaamde crashdecks. Daardoor konden studenten en medewerkers het gebouw na de zomervakantie gewoon gebruiken. Het onderzoek naar de oorzaak van het vallen van de gevelplaat is aan het einde van 2024 nog niet afgerond. Pas als dit onderzoek klaar is, kan het definitief herstel starten. In de tussentijd wordt geprobeerd de gevel zo bewerken dat de crashdecks verwijderd kunnen worden. Voor beide gevels geldt dat het onderwijs en onderzoek niet tot nauwelijks zijn onderbroken.

Innovatiedistricten

We zijn betrokken bij het verder ontwikkelen van Innovatiedistricten in Amsterdam. De toekomstvisie van de gemeente Amsterdam bestempelt acht gebieden als Innovatiedistrict. Samen gaan die Amsterdam, door onderwijs en onderzoek, aantrekkelijk houden voor bewoners en bedrijven, en oplossingen bieden voor toekomstige maatschappelijke vraagstukken. De HvA is bij het AUMC/gezondheidsdistrict en de Knowlegdge Mile/Green Mile betrokken. Er zijn plannen om de campussen van de HvA te ontwikkelen naar open plekken, waar het contact met bedrijven en bewoners kan worden versterkt.

Ruimtegebruik

Het totale ruimtegebruik is nauwelijks veranderd ten opzichte van vorig jaar. De leegstand groeide naar circa 1.672 m² bruto vloeroppervlakte (bvo), vooral doordat USC in het Dr. Meurerhuis ruimte teruggaf. Dit is grotendeels ruimte die niet eenvoudig te verhuren is. Het aantal studenten daalde in het studiejaar 2023-2024 naar 44.348, waarmee het ruimtegebruik per student in 2024 op 4,01 m^2 bvo komt. Dat is onder het landelijke gemiddelde voor hogescholen en iets hoger ten opzichte van 2023 voor de HvA.

De onderstaande tabel laat de ontwikkeling van de laatste jaren zien. In 2024 verlieten we de locatie aan de Sarphatistraat. Dit was een beperkt aantal vierkante meters. Ook stopten we met het gebruik van de laboratoria op het Sciencepark (UvA) voor Technische Natuurkunde. Het lab wordt ondergebracht in het Theo Thijssenhuis, samen met de labs van de faculteit Onderwijs en Opvoeding.

Ruimtegebruik per student

	2020	2021	2022	2023	2024
Per student (m_2 bvo*)	4,74	4,46	4,52	3,78	4,01

*bruto vloeroppervlakte

Bezetting

In 2022 hebben we de metingen voor zowel de onder-wijsruimten als de kantooromgevingen vergeleken met de cijfers van 2019. Door de coronapandemie vonden er in 2021 geen metingen plaats. Het bleek dat de bezetting in 2022 lager was dan voor de pandemie. In 2023 is de bezettingsgraad weer gemeten, toen was de gemiddelde bezetting van de 303 theorielokalen 62,8 procent. De 2.524 werkplekken in alle gebouwen hadden een gemid-delde bezetting van 30,4 procent, 5 procent hoger dan direct na de coronaperiode. In september 2024 was de gemiddelde bezetting iets lager dan het jaar ervoor, namelijk 60,4 procent. De werkplekken hadden in september 2024 een bezetting van gemiddeld 25,4 procent.

De prognose is dat het aantal studenten afneemt, evenals de beschikbare financiële middelen. Daardoor kunnen we besparen op de hoeveelheid ruimte. We hebben in 2024 gewerkt aan een krimpplan. Dat plan moet nog worden vervolmaakt en vastgesteld in 2025. De gedachte is om gebouwen af te stoten om zo meer geld over te houden voor onderwijs en onderzoek.

Smart Buildings: slimme gebouwen en datagedreven besluitvorming

In 2024 gingen we meer data gebruiken om de efficiëntie en duurzaamheid van onze gebouwen te verbeteren. WiFi-data leverden waardevolle inzichten op voor bezettingsmetingen. Die leidden tot een voorstel om de openingstijden van locaties beter af te stemmen op het daadwerkelijke gebruik (vooral in de avonduren en tijdens vakanties).

Daarnaast verzamelden we met een pilot met bewegingssensoren bij de faculteit Business en Economie voldoende informatie om de herinrichting van het Corry Tendeloohuis voor te bereiden. De resultaten uit deze pilot dragen bij aan minder ongebruikte ruimte en flexibelere inzetbaarheid van de beschikbare faciliteiten.

Een belangrijke mijlpaal was de totstandkoming van het Smart Buildings Bouwblokken-document. Dit document vertaalt onze visie op Smart Buildings en de leidende architectuurprincipes naar concrete bouwblokken. Hiermee legden we een strategisch-technische basis voor de benodigde infrastructuur en het beheer van data bij nieuwbouw en renovaties. Dit draagt bij aan een toekomstbestendige en datagedreven ontwikkeling van onze gebouwen.

Bovendien is er een structurele samenwerking opgezet tussen onderwijs en onderzoek. Het Datalab HvA en de opleiding Built Environment werken samen met de diensten Facility Services en ICTS. Zo benutten we kennis en expertise binnen de HvA zo goed mogelijk. Onderzoekers en studenten kunnen de infrastructuur, data en gebouwgegevens gebruiken. Dat stelt hen in staat praktijkgericht onderzoek te doen en experimenteel onderwijs te organiseren binnen de eigen leeromgeving. Door slim gebruik te maken van data en technologie, werken we aan een efficiëntere, duurzamere en innovatievere leeromgeving voor onze studenten en medewerkers.

Routekaart energietransitie

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

Huisvesting is de grootste component in de CO_2-voetafdruk. Aan de hand van de routekaart energietransitie nemen we maatregelen om die voetafdruk te verkleinen. In 2024 boekten we daarmee de volgende resultaten:

- Op de locaties Kohnstammhuis, Theo Thijssenhuis, Wibauthuis en Muller-Lulofshuis optimaliseerden we de warmtepompen, waardoor we hier significant minder aardgas verbruiken. Het Wibauthuis verbruikte hierdoor sinds eind januari 2024 zelfs helemaal geen aardgas meer.
- Op diverse locaties, waaronder Dr. Meurerhuis, Corry Tendeloohuis, Studio HvA, en USC ClubWest, vervingen we de indirect gedreven ventilatoren door energiezuinige direct-gedreven ventilatoren.
- In het Theo Thijssenhuis, het Kohnstammhuis en op andere locaties stemden we de ventilatie beter af op de verschillende behoeften per ruimte. Dit bespaart energie van ventilatoren en het levert ook meer comfort en/of een betere luchtkwaliteit op.
- Op verschillende locaties vervingen we TL-verlichting door LED.

In 2023 werd duidelijk dat het elektriciteitsnetwerk van Amsterdam en omgeving overbelast raakt. Inmiddels is bekend dat dit ook gevolgen heeft voor de ontwikkeling van de nieuwe Gezondheidscampus. Deze campus blijft voorlopig afhankelijk van aardgas om de beschikbare netwerkcapaciteit niet te overschrijden. De prognose van de netbeheerders is dat dit tot 2036 duurt. We zullen de systemen op deze campus voorbereiden op de uiteindelijke ontkoppeling van aardgas, door het systeem te ontwerpen op basis van de eindsituatie. Hierdoor kunnen er waarschijnlijk ook al warmtepompen worden ingezet op momenten dat het stroomnet dit toelaat.

Energieverbruik

Dankzij de optimalisaties die we in 2024 realiseerden, daalde het totale energieverbruik met 12 procent – een duidelijke trendbreuk. Op dit moment bedraagt aardgas nog slechts 29 procent van ons totale energieverbruik. Naarmate we dichter bij ons doel komen en de

Gas- en energieverbruik 2019-2040

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

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

'makkelijke' besparingsmaatregelen hebben genomen, wordt het complexer om verder energie te besparen. Daardoor neemt de impact per geïnvesteerde euro af. Het energieverbruik, vooral van aardgas, is mede afhankelijk van weersomstandigheden. 2024 was net als de voorgaande twee jaren relatief zacht. Naar schatting was het energieverbruik hierdoor 3 procent lager dan bij gemiddelde klimaatomstandigheden. Het totale verbruik staat in de tabel Gas- en energieverbruik 2019-2040.

Eten en drinken

Wij streven naar een duurzaam aanbod van eten en drinken. Daarom is ons doel dat vijftig procent van het eten dat we in de restaurants en bij evenementen serveren, vleesvrij is. In 2024 was 73 procent van de consumpties in de restaurants vleesvrij en het borrel- en hapjes-aanbod was nagenoeg volledig vleesvrij. We zijn erg positief over deze hoge score en verhoogden daarom onze ambities naar een nog duurzamer aanbod. In 2026 streven we naar een aanbod dat voor 60 procent bestaat uit plantaardige eiwitten. Momenteel zitten we in onze restaurants op 25 procent. Het afgelopen jaar hebben we hard gewerkt aan het verbeteren van de tevredenheid over het eten en drinken dat besteld kan worden (voor bijvoorbeeld lunches, vergaderingen en borrels). Er is nu meer keuze en we werken samen met cateraars die een luxer aanbod leveren.

Afval en SUP

In 2021 stelden we de Grondstoffenvisie vast, in aanloop naar een nieuw contract voor de afvalinzameling. Onze belangrijkste doelstelling is dat in 2026 70 procent van het ingezamelde afval hergebruikt kan worden als grondstof. In 2024 gold dat al voor 48 procent. Dit bereikten we onder meer door gerichte bewustwordingscampagnes. Tijdens de HvA Experience (introductie voor eerstejaarsstudenten) hadden Facility Services en het Green Office bijvoorbeeld samen een stand. Hier vertelden we over onze grondstoffenvisie en de SUP-wetgeving (over Single Use Plastic). Ook kunnen studenten met een afvalgame oefenen met het scheiden van afval. Als beloning krijgen ze een eigen koffiebeker of een notitieboekje dat is gemaakt van koffiedrab. Het afgelopen jaar hebben we 20.000 kilo koffiedrab ingezameld en verwerkt tot nieuwe producten.

Facility Services voert regelmatig controles uit om inzicht te krijgen in waar onze afvalscheiding extra aandacht nodig heeft. Dit jaar hebben we GPS-trackers geplaatst in ons afval om het te kunnen volgen. We waren verheugd om te kunnen zien dat ons afval inderdaad bij de juiste afvalverwerker komt, zodat het opnieuw ingezet kan worden als grondstof voor iets nieuws. We hebben voor medewerkers een artikel gepubliceerd over deze afvalreis. Hiermee vergroten we het bewustzijn over afvalscheiding onder gebruikers.

Met de invoering van de SUP-wetgeving en het verdwijnen van de wegwerpbekers hebben we onze afvalbakken aangepast. Hiermee kunnen we nog beter recyclen. Dankzij het Bring Your Own-principe besparen we jaarlijks ruim 1,5 miljoen wegwerpbekers. We zien helaas nog wel dat er veel herbruikbare bekers bij de bestellingen voor borrels en hapjes worden toegevoegd. Hier willen we in 2025 met bewustwordingscampagnes op inspelen.

Ranking duurzaamheid hoger onderwijs

Jaarlijks verschijnt er een ranking van Studenten van Morgen die de mate van duurzaamheid van hogeronderwijsinstellingen vergelijken, de Sustainabul. Op deze graadmeter zijn we op de elfde plek geëindigd. Dat is een daling ten opzichte van vorig jaar, toen we op de vijfde plek eindigden. Deels is dat te verklaren door een strengere beoordeling en lagere scores op duurzaamheid in onderwijs en onderzoek, het achterblijven van training en opleiding van medewerkers en het ontbreken van een centrale aanpak om duurzaamheid in onderzoek te versterken.

Verantwoording duurzaamheid

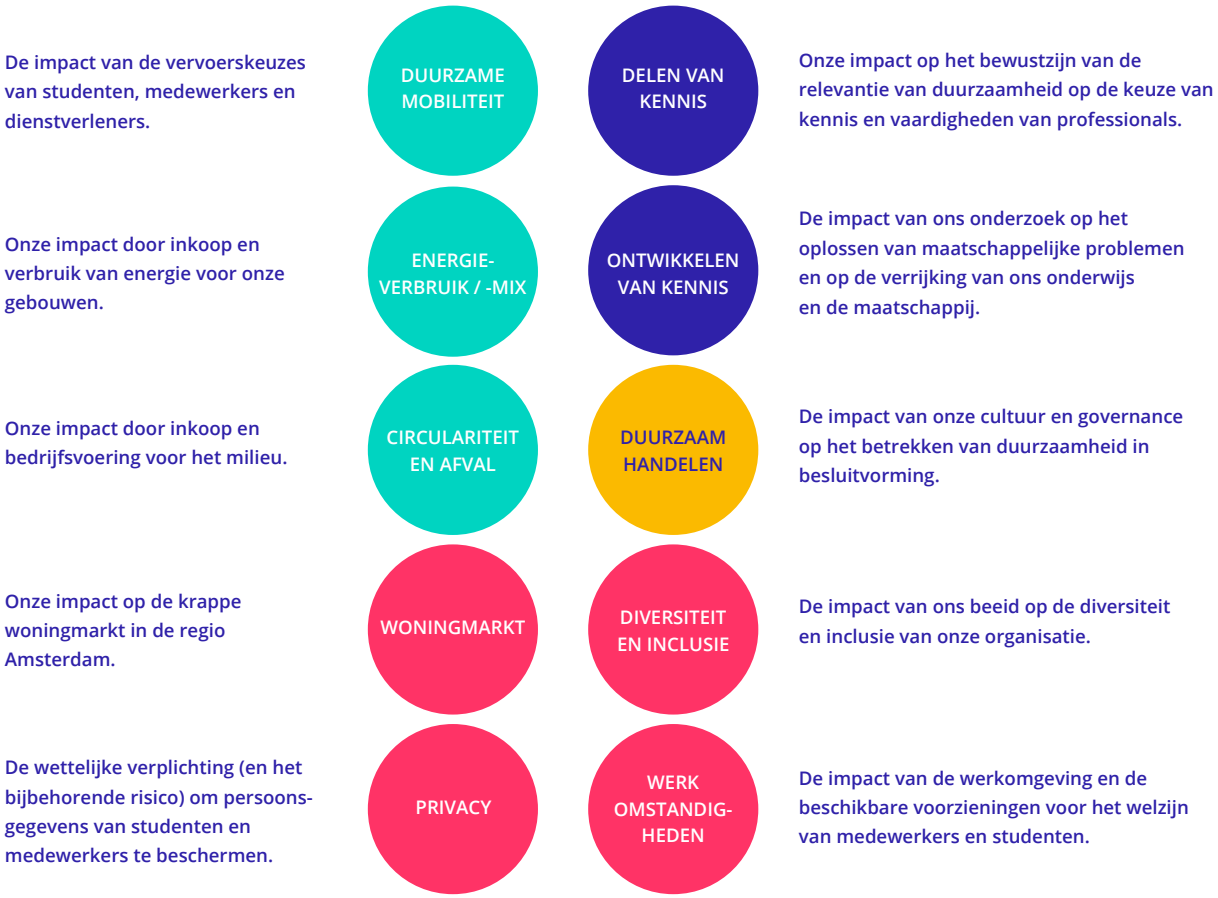
Zoals uit dit hoofdstuk blijkt, is duurzaamheid belangrijk voor ons. Omdat we hier verder mee willen komen, hebben we besloten om vanaf volgend jaar (2025)

transparanter te zijn over onze resultaten op dit vlak. We doen dit aan de hand van richtlijnen van de Europese Commissie, Corporate Sustainable Reporting Standards (CSRD) en de European Sustainability Reporting Standards (EFRS). De Europese Commissie verlangt van grote bedrijven dat zij zich vanaf 2025 volgens die richtlijnen verantwoorden over duurzaamheid. Voor onderwijsinstellingen geldt die verplichting niet, wij volgen de richtlijnen vrijwillig in verband met onze ambitie op duurzaamheid. De richtlijnen maken onderscheid in milieu (Environmental), sociale (Social) en bestuurlijke (Governance) aspecten, de ESG-verantwoording. Door die werkwijze vrijwillig op onze bedrijfsvoering toe te passen, geven we onze omgeving een duidelijker inzicht in onze resultaten.

In 2024 zijn we gestart met de voorbereidingen om te voldoen aan de richtlijnen. Daarbij keken we zowel naar onze impact op duurzaamheid als de invloed van externe duurzaamheidstrends op ons. Met een personeelsbestand van zo'n 4600 medewerkers spelen we een belangrijke rol in het bevorderen van duurzaamheid binnen het onderwijs en de bredere gemeenschap. De betrokkenheid van medewerkers bij onderwijs, onderzoek en de grootstedelijke uitdagingen van Amsterdam draagt direct bij aan een duurzame en rechtvaardige stad. In het jaarverslag over 2025 verwachten we hier meer inzicht in te kunnen geven.

HvA duurzaamheidsthema's

Impact van onze activiteiten en ons beleid



Bestuur en Governance

5

Bestuurlijke structuur

De stichting Hogeschool van Amsterdam kent twee formele organen: het College van Bestuur en de Raad van Toezicht. Beide organen committeren zich aan de Branchecode Goed Bestuur 2023.

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

Interne organisatie

We werken actief aan de integratie van de principes uit de branchecode in het 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 College van Bestuur en de Raad van Toezicht, waarin verantwoordelijkheden, bevoegdheden en onderlinge verhouding zijn vastgelegd conform 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.

Reflectie en verantwoording

Er is een proces ingericht voor zelfevaluatie van het bestuur en toezicht. Hierbij wordt onder andere aandacht besteed aan:

- De onderlinge samenwerking en rolverdeling;
- Transparantie in besluitvorming;
- De omgang met belangenverstrengeling;
- Maatschappelijke verantwoordelijkheid.

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

- Op beleidsdagen en managementbijeenkomsten wordt aandacht besteed aan thema's als integriteit, voorbeeldgedrag en het voeren van het goede gesprek.
- Medewerkers worden via interne communicatie geïnformeerd over het belang van goed bestuur en hoe dit zich vertaalt naar hun eigen werkpraktijk.

In onze externe verantwoording (zoals dit jaarverslag) wordt expliciet gerefereerd aan de branchecode en hoe deze wordt nageleefd.

De implementatie van de Branchecode Goed Bestuur is geen eenmalige exercitie, maar een continu proces van reflecteren en ontwikkelen. Door de code breed te verankeren in structuur, cultuur en gedrag draagt onze hogeschool bij aan professioneel, integer en verantwoord bestuur binnen het hoger onderwijs.

Faculteiten

De opleidingen en het onderzoek vallen onder zes faculteiten, die worden geleid door een decaan die is benoemd door het College van Bestuur. Met ingang van 1 september zijn de faculteiten Gezondheid en Bewegen, Sport en Voeding samengevoegd tot één faculteit. De decaan is integraal verantwoordelijk voor alles wat zich binnen de faculteit afspeelt, zowel op het gebied van onderwijs en onderzoek als bedrijfsvoering. Elke faculteit heeft naast een decaan een directeur bedrijfsvoering, die leiding geeft aan alle onderwijs- en onderzoeksondersteunende activiteiten.

Elke opleiding (of cluster van opleidingen) heeft een opleidingsmanager die door de decaan wordt benoemd. De opleidingsmanager is integraal eindverantwoordelijk voor de uitvoering van de opleiding en de kwaliteit van het onderwijs en onderzoek.
Lectoren en docent-onderzoekers nemen deel aan één of meerdere Centres of Expertise, waarin ze samenwerken met andere kennisinstellingen, bedrijfsleven, maatschappelijke organisaties, overheid en burgers om aan grootstedelijke thema's te werken die aansluiten op landelijke en Europese agenda's.

Vanuit de campus in Amsterdam Zuid-Oost biedt de **faculteit Business en Economie** een breed scala aan economisch onderwijs aan voor studenten en werkende professionals. De faculteit biedt elf opleidingen aan en kent tien lectoraten.

Vanuit de campus in Amsterdam biedt de **faculteit Digitale Media en Creatieve Industrie** een breed scala aan onderwijs op het gebied van media, communicatie, digitaal design, ICT en mode. De faculteit biedt elf opleidingen aan en kent zestien lectoraten.

De **faculteit Gezondheid, Sport en Bewegen** met locaties in Amsterdam West en Zuid Oost is de thuisbasis voor studenten die worden opgeleid tot professionals die bijdragen aan een gezond, sportief en vitaal Amsterdam. De faculteit biedt dertien opleidingen aan en kent 21 lectoraten.

Met ons onderwijs en onderzoek staat de **faculteit Maatschappij en Recht** middenin de Amsterdamse samenleving. Wij leveren een bijdrage aan de sociale en rechtvaardige stad van morgen. De faculteit biedt 11 opleidingen aan en kent vijftien lectoraten.

Faculteit Onderwijs en Opvoeding Hoe haal je het beste uit kinderen en leerlingen naar boven en zorg je dat jonge mensen straks kunnen bouwen aan de wereld van morgen? De faculteit biedt 29 opleidingen aan en kent twaalf lectoraten.

Faculteit Techniek levert inspirerend onderwijs en impactvol onderzoek. Wij bieden knowhow én toepasbare oplossingen voor de duurzame stad van morgen. De faculteit biedt 14 opleidingen aan en kent veertien lectoraten.

Staven

De directeuren en hoofden van de bestuursstaf vormen onder leiding van de secretaris het managementteam bestuursstaf. Dat adviseert en ondersteunt de organisatie bij het formuleren en realiseren van de doelstellingen en versterkt de synergie, samenhang en efficiëntie van de organisatie, zowel intern als in verbinding met de buitenwereld. De bestuursstaf kent zes beleidsafdelingen, drie specialistische afdelingen, het bedrijfsbureau en de afdeling bestuursondersteuning.

Diensten

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

Bestuurlijk en leidinggevend kader

Raad van Toezicht

De leden van de Raad van Toezicht in 2024:
- Mr. Gala Veldhoen (voorzitter)
- Ron de Mos
- Prof. dr. Valerie Frissen
- Dr. Henno Theisens
- Drs. Nur Nurmohamed RA
- Drs. Yolanda Verdonk-Van Lokven

College van Bestuur

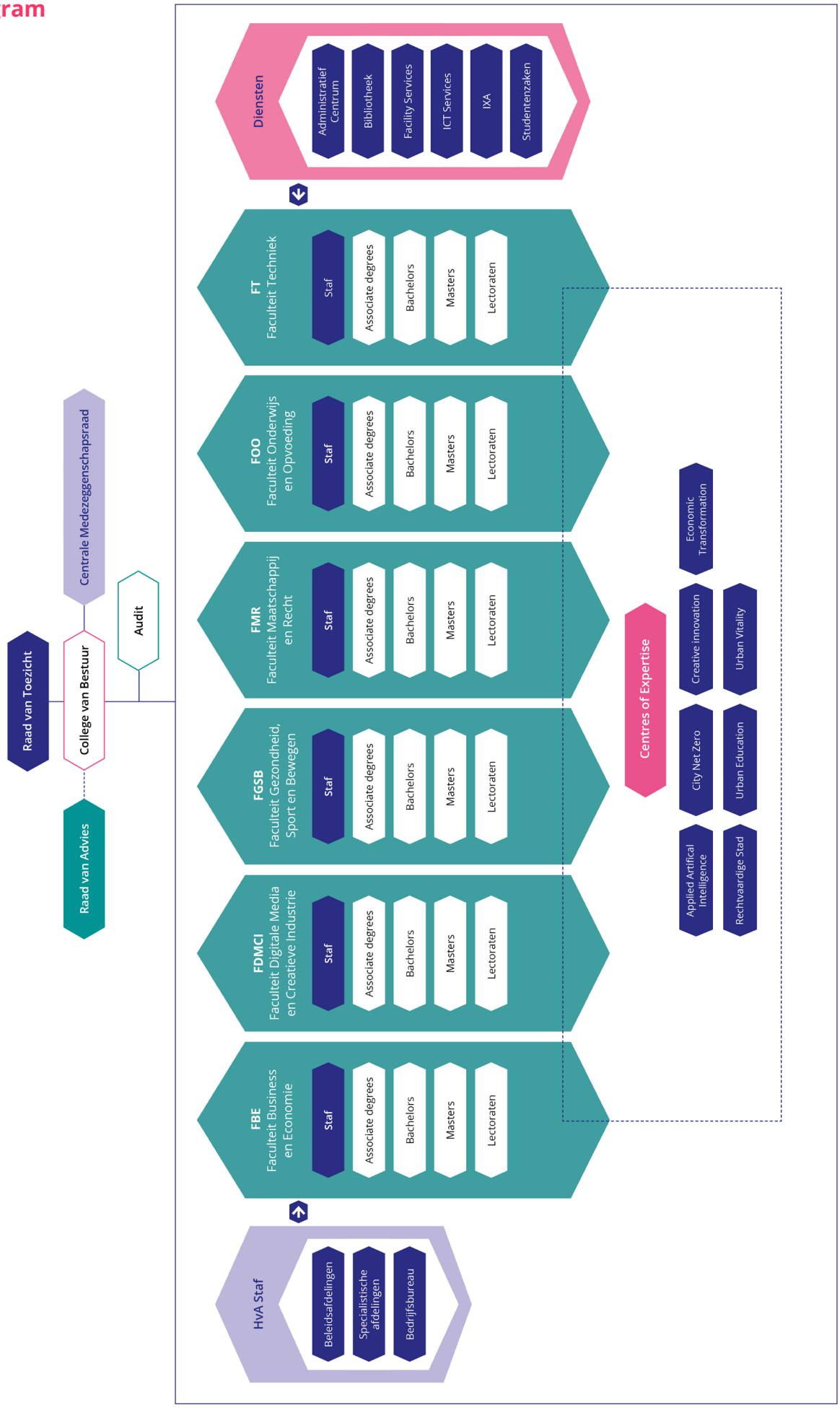
De leden van het College van Bestuur:
- Drs. Jopie Nooren (voorzitter)
- Dr. Geleyn Meijer (voorheen rector, vicevoorzitter vanaf 1 april 2024)
- Dr. Hanneke Reuling (vicevoorzitter tot 31 maart 2024)
- Dr. Tijs Breukink (lid ad interim vanaf 1 april 2024)
- Drs. Henk Geveke (lid vanaf 1 maart 2025)

Wij zijn de eerste hogeschool die de functie van student-assessor heeft toegevoegd aan het CvB. De assessor adviseert vanuit studentenperspectief over alle onderwerpen die bij het CvB op tafel komen. Luka Dukanovic was in 2023/2024 studentassessor en woonde de vergaderingen van het CvB bij.

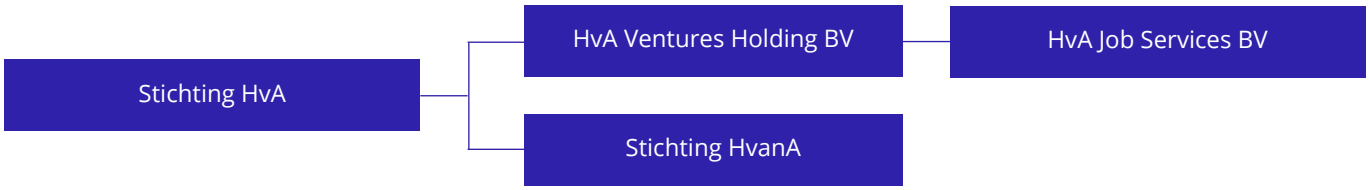
Faculteiten

De decanen van de faculteiten in 2024:
- Faculteit Business en Economie: Drs. Ineke Bussemaker
- Faculteit Gezondheid, Sport en Bewegen: Prof. dr. Nynke van Dijk
- Faculteit Digitale Media en Creatieve Industrie: Drs. Frank Kresin
- Faculteit Onderwijs en Opvoeding: Mr. Sander Nieuwland MBA
- Faculteit Techniek: Drs. Esther Ras
- Faculteit Maatschappij en Recht: Prof. dr. Jean Tillie

Organogram


Raad van Toezicht
College van Bestuur
Raad van Advies
Centrale Medezeggenschapsraad
Audit
HvA Staf
Beleidsafdelingen
Specialistische afdelingen
Bedrijfsbureau
FBE
Faculteit Business en Economie
FDMCI
Faculteit Digitale Media en Creatieve Industrie
FGSB
Faculteit Gezondheid, Sport en Bewegen
FMR
Faculteit Maatschappij en Recht
FOO
Faculteit Onderwijs en Opvoeding
FT
Faculteit Techniek
Staf
Associate degrees
Bachelors
Masters
Lectoraten
Centres of Expertise
Applied Artifical Intelligence
Rechtvaardige Stad
City Net Zero
Urban Education
Creative innovation
Urban Vitality
Economic Transformation
Diensten
Administratief Centrum
Bibliotheek
Facility Services
ICT Services
IXA
Studentenzaken

Juridische structuur



Overlegstructuren

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

Wij hebben een onderwijs- en onderzoeksraad waarin opleidingsmanagers en lectoren uit alle faculteiten vertegenwoordigd zijn. Deze raad voorziet het Centraal Bestuurlijk Overleg en het College van Bestuur van gevraagd en ongevraagd advies.

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

Medezeggenschap

De medezeggenschapraden spelen een cruciale rol in het bestuur van de hogeschool, op hogeschoolbreed en facultair niveau en bij de opleidingen. Studenten en medewerkers zijn hierin vertegenwoordigd. Daarnaast is er een deelraad met een afvaardiging uit de staven en diensten. De taken, bevoegdheden en samenstelling van de medezeggenschap staan in het Medezeggenschaps-reglement en in een OC-reglement. De medezeggen-schapsraden hebben op diverse terreinen advies-, instemmings- en informatierechten.

Maatschappelijke verbinding

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

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

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

- Arjan Vliegenthart, directeur Nibud
- Fenna Ulichki, stadsdeelvoorzitter Amsterdam-West
- Aniek Moonen, voorzitter Jonge Klimaatbeweging
- Rocky Hehakaija, directeur Favela Street
- Steve Sichtman, vicevoorzitter sales & alliances Jitterbit
- Abdeluheb Choho, algemeen directeur Rijksdienst voor Ondernemend Nederland
- Lea Bouwmeester, oprichter en eigenaar Buro de Bouwmeesters
- Lotte Schipper, consultant Accenture

In 2024 heeft het College van Bestuur met de Raad van Advies gesproken over de toekomstverkenning hoger onderwijs en de positionering van de hogeschool, de campushogeschool en strategische samenwerkingen.

DE TOEKOMST TIENDAAGSE

Evelien Kamminga
Master Social Work

‘Tien jaar geleden heb ik in Zwolle de bachelor Social Work gedaan. Ik werkte daar als woonconsulent. Een jaar geleden ben ik verhuisd naar Amsterdam en van baan gewisseld. Ik was al begonnen aan de master Social Work bij de HvA en omdat het op mijn werk niet liep was het voor mij een goed moment om ook naar Amsterdam te gaan.

Ik doe de deeltijdopleiding naast mijn nieuwe werk bij een organisatie die ondersteuning biedt aan daklozen in Amsterdam. Tijdens de opleiding ben ik onderzoek gaan doen naar een groep daklozen die heel weinig zichtbaar is als het gaat om dakloosheid: vrouwelijke economisch daklozen. Door de wooncrisis is er eigenlijk een soort tussengroep ontstaan tussen wat we zien als reguliere daklozen en mensen die dakloos zijn maar wel als zelfredzaam worden gezien.

Dat is wel een beetje een grijs gebied, want hoe zelfredzaam ben je nou echt als je al meer dan twee jaar geen huis hebt? Voor mijn onderzoek heb ik tien dakloze vrouwen uit Amsterdam gesproken. Een van hen was lang getrouwd, twee zoons. Toen kwam haar relatie ten einde en trok ze bij een ander in, maar die relatie strandde ook. Ze was altijd gastouder, maar dat kan natuurlijk niet zonder een dak boven je hoofd, dus daarna belandde ze in de ziektewet. En nu gaat ze al een tijdje van tijdelijk plek naar tijdelijke plek.

Via mijn werk ben ik het afgelopen jaar met het Amsterdam Museum in contact gekomen. Op die manier heb ik de ervaringen van de vrouwen die ik interviewde ook een plek kunnen geven in een expositie over dak- en thuisloosheid in Amsterdam. Ik krijg nu van veel mensen terug hoe waardevol het is dat deze verhalen bekend worden, omdat ze zelf niet dicht bij de doelgroep staan. Awareness, daar begint het mee. Het beeld doorbreken dat een dakloze een standaard man op straat is.

Dit onderzoek is best wel eens zwaar voor me geweest. Ik ben een tijdje best wel boos geweest, juist omdat je als hulpverlener zo weinig kunt doen. Toch haal ik er ook veel plezier uit, want ik zie hoe dankbaar veel van de vrouwen die ik spreek zijn, juist omdat er iemand is die naar ze luistert en hen de weg kan wijzen. Op mijn werk heb ik bovendien al gehoord dat er door mijn onderzoek toch dingen aan het veranderen zijn. Ik hoop dat ik in de toekomst toch iets in beweging kan zetten zodat de zorg en ondersteuning voor deze groep beter wordt.’

‘Dit onderzoek is best wel eens zwaar voor me geweest, maar ik zie hoe dankbaar veel van de vrouwen die ik spreek zijn’

Integrale veiligheid

Integrale veiligheid heeft betrekking op de fysieke, digitale en sociale veiligheid van mensen en hun informatie, op middelen en gebouwen, op de privacy en op de continuïteit van het primaire proces.

Sociale veiligheid

Een veilige leer- en werkomgeving is een belangrijke randvoorwaarde voor kwalitatief goed onderwijs en onderzoek. Daaraan leveren studenten, medewerkers en derden allemaal een bijdrage. In 2024 hebben we verder gewerkt aan het bevorderen van verantwoord gedrag en het in gesprek gaan daarover. Na het veelvuldig spelen van de pilot van het spel 'Verantwoord Gedrag' op allerlei niveaus (van RvT en CvB tot aan managementteams en in de klas), wordt er een professionele versie van gemaakt. Die kan in 2025 aan andere hogescholen aangeboden worden.

We hebben verder ingezet op het vergroten van het bewustzijn van sociale veiligheid met een communicatiecampagne voor studenten en medewerkers. We verwezen daarin naar de sharepointsite met informatie, tips en tools. De campagne is herhaald in oktober. Ook aankomend studenten wijzen we op de gedragscode.

We hebben een ombudsfunctionaris voor studenten benoemd. Zij kunnen daar terecht als ze niet tevreden zijn over de afhandeling van een klacht.

We wilden een grotere groep studenten bereiken om sociale veiligheid meer te laten landen in de klas en tussen studenten onderling. Daarom hebben we sociale veiligheid op de agenda van het Scholingsweekend voor actieve studenten gezet en een omstandersworkshop gegeven aan besturen van de studieverenigingen. We hebben ook het spel 'Verantwoord Gedrag' met studentmedewerkers gespeeld.

De trainingen van de HvA Academie zijn uitgebreid en verbeterd. Bijvoorbeeld om leidinggevenden en docenten meer vaardigheden te geven om gedrag te bespreken en om meer bewustwording te creëren van (hiërarchische) rollen. Het aantal deelnemers aan trainingen als Leiding geven aan sociale veiligheid en Sociale veiligheid in de klas is gegroeid. Ook waren er meer maatwerkinterventies voor teamcoaching en herstelgesprekken.

Er is een nieuw format voor jaargesprekken, het ontwikkel- en resultaatgesprek. Daarin is sociale veiligheid voortaan een vast onderwerp tussen leidinggevende en medewerker.

Informatiebeveiliging

Vanwege de digitalisering van onderwijs en onderzoek is het noodzakelijk dat we de informatiebeveiliging goed op orde hebben en houden. Aanhoudende cyberaanvallen op (onderwijs-) organisaties maken duidelijk dat de dreiging reëel is en blijft. Dat vraagt om een hogere cyberweerbaarheid. We hebben flinke stappen gezet om een veilige digitale leeromgeving voor studenten en medewerkers te blijven waarborgen. Het ministerie van OCW heeft in 2023 via het Bestuursakkoord middelen ter beschikking gesteld om ons te helpen het plan van aanpak van de Vereniging Hogescholen uit te voeren. 2024 stond dan ook in het teken hiervan.

Vergroten van bewustzijn cyberdreigingen

Verhogen bewustwording
In 2024 voerden we campagnes over bijvoorbeeld phishing en het melden van incidenten voor studenten en medewerkers. Naar aanleiding van een pilot in 2023 hebben we een marktverkenning uitgevoerd voor e-learnings. Ook hebben we de jaarlijkse privacy- en security-awarenessmeting van SURF uitgevoerd. Daarin scoren we iets beter dan in 2023 en gelijk aan de benchmark van de sector.

Crisisoefening
In maart 2024 is in het kader van 'NOZON', de jaarlijkse sectorale crisisoefening, een table-top cybercrisissimulatie geïnitieerd door SURF, waarbij een simulatie is gehouden bij onderwijslogistiek en het Administratief Centrum.

Maatregelen om risicomanagement te borgen

Beleid
Het CvB heeft het herziene informatiebeveiligingsbeleid (IB-beleid) voorlopig vastgesteld en ter advies voorgelegd aan de CMR. Het IB-themabeleid werkplekbeleid is vertraagd. Het kan nog niet vastgesteld worden omdat het onduidelijk is wat de impact van dit beleid op de organisatie is. We hebben een werkgroep om dat te achterhalen.

Uitvoeren verbeterprogramma informatiebeveiliging (VIBE)
De Vereniging Hogescholen wil dat alle onderwijsinstellingen voldoen aan volwassenheidsniveau 3 van het SURFaudit Toetsingskader, het normenkader voor informatiebeveiliging in het hoger onderwijs. Dit houdt in dat we aantoonbaar informatiebeveiligingsprocessen op orde hebben. Wij verwachten dat niveau in 2026 te bereiken.

Basismaatregelen
In 2024 hebben we multifactor-authenticatie (MFA) voor onderwijssystemen voor studenten ingevoerd. Zo zijn accounts extra beveiligd. Eind 2024 zijn bijna alle systemen en diensten voorzien van MFA. Begin 2025 geldt dat ook voor de resterende diensten.
In 2024 hebben alle studenten de mogelijkheid gekregen gebruik te maken van EduVPN, een VPN-dienst van en voor onderwijsinstellingen via SURF. Het netwerk is in 2024 nog verder in zones verdeeld. Eerst hebben we dat voor alle diensten gedaan en inmiddels voor ook de netwerken waar medewerkers, onderzoekers en studenten inzitten met hun apparatuur. Wij hebben de backup van gebruikersdata verplaatst naar een oplossing buiten de cloud.

Verbeteren Security Operations Center
Het Security Operations Center (SOC) monitort een belangrijk deel van onze infrastructuur. Het SOC rapporteert aan de beheerteams en het management van ICTS. Het SOC is ook verantwoordelijk voor de opvolging van de incidenten en kwetsbaarheden die aan de beheerteams gemeld worden.

Maatregelen om de ketensamenwerking te vergroten

Samen met SURF en de hogeronderwijssector werken we aan een nieuwe SURFSoc dienstverlening, genaamd SURFsoc NG (NG staat voor Next Generation).
Wij werken samen met de onderwijssector en SURF aan de ontwikkeling van een gezamenlijke betaalbare SOC-dienst.
Het CISO-office heeft met SURF templates ontwikkeld voor informatiebeveiligingsbeleid op diverse thema-beleidsstukken die vereist zijn volgens het SURFaudit Toetsingskader. Ook hebben we bijgedragen aan een sectorbrede opzet van de SURF Security Baseline.

Maatregelen om het toezicht te verbeteren

Uitvoeren interne audits
In 2024 is weer een aantal faculteiten getoetst op het SURFaudit Toetsingskader. De uitkomsten hiervan hebben geleid tot facultaire verbeterplannen.

Kennisveiligheid

Het adviesteam Kennisveiligheid heeft in 2024 het veiligheidsbewustzijn en de weerbaarheid verhoogd. Verschillende onderdelen van de nationale Leidraad Kennisveiligheid zijn geïmplementeerd. Zo zorgen we dat internationale samenwerking in onderwijs en onderzoek op een veilige manier kan plaatsvinden, vrij van ongewenste overdracht, heimelijke inmenging of buitenlandse beïnvloeding. Dit is onder andere met de inzet van de bestuursakkoordmiddelen mogelijk gemaakt.

Beleid

Het beleidskader Kennisveiligheid is gereed om de besluitvormingsprocedure in te gaan. In samenwerking met Privacy en Informatiebeveiliging is het concept-protocol internationale dienstreizen opgesteld. Voor het bezoekersprotocol Kennisveiligheid is eveneens een conceptversie geschreven.

Het adviesteam Kennisveiligheid heeft het beoordelings-instrument Kennisveiligheid opgesteld, aan de hand waarvan casuïstiek en risico's beoordeeld worden.

Bewustwording

Ter bevordering van de bewustwording heeft het adviesteam kennisveiligheid bij verschillende gremia voorlichtingen en presentaties gegeven. Zo is een HvA-brede sessie kennisveiligheid met sprekers van de AIVD georganiseerd en zijn er gesprekken gevoerd met en presentaties gegeven voor onder andere vertrouwenspersonen, onderzoekers, ethische commissie onderzoek, commissie Wetenschappelijke Integriteit en privacy officers.

Het adviesteam kennisveiligheid heeft periodieke bijeenkomsten voor de contactpersonen kennis-veiligheid van de faculteiten georganiseerd. Deze contactpersonen worden getraind en ondersteund in het signaleren en beoordelen van kennisveiligheids-risico's. Het team heeft aanpassingen doorgevoerd in Research Management Services (RMS), een systeem waar onderzoekers hun onderzoek aanmelden en registreren. Met deze aanpassing wordt inzicht verkregen in zowel sensitieve onderzoeken als internationale samenwerkingen in onderzoek.

Fysieke veiligheid

Het veiligheidsdomein fysieke veiligheid heeft de volgende resultaten gerealiseerd:

- De uitvoering van de Risicoinventarisatie & Evaluatie Psychosociale Arbeidsbelasting (PSA) is bij de faculteiten en Studentenzaken eind december afgerond.
- In oktober was er een algehele ontruimingsoefening in een gebouw. We bespraken daarna de verbeterpunten die we doorvoeren.
- Er is een concept protocol alleen werken opgesteld en ter advies voorgelegd aan de relevante stakeholders.

Privacy

Het SURFaudit Toetsingskader Privacy kent 39 bewijsstukken voor het kunnen realiseren van het gewenste volwassenheidsniveau van de instelling. Het Centrale Privacy Office (hierna: CPO) heeft in het afgelopen jaar 25 bewijsstukken kunnen opleveren. 6 bewijsstukken worden in het aankomende jaar door het CPO opgepakt en de overige 8 bewijsstukken worden met een HvA-brede samenwerking gerealiseerd. Hieronder enkele belangrijke prestaties:

- Het CPO heeft in het project Verbeterroute Verwerkingsregister het vernieuwde verwerkingsregister ingericht, opgeschoond en onderhouden. Er staan 260 verwerkingen in het verwerkingsregister.
- In het tweede kwartaal heeft het CvB het vernieuwde Privacybeleid HvA vastgesteld.
- De procedure Vermiste en gestolen devices HvA/UvA is ingevoerd.

Crisismanagement

Nederland, en Amsterdam in het bijzonder, heeft het afgelopen jaar te maken gehad met de praktische consequenties en geweldsuitingen als gevolg van onder andere toegenomen polarisatie. We merken dat in onze faculteiten, klaslokalen en publieke ruimte, onder andere door het verspreiden en ophangen van pamfletten en in één geval tot graffiti op de stoep van de Amstelcampus. De toegenomen polarisatie als gevolg van het conflict tussen de Israëlische regering en Hamas heeft binnen de HvA geleid tot veel en intens debat. Tot op heden bleven grootschalige ordeverstoringen of geweldsincidenten uit. Met onder andere de organisatie van dialoogsessies over de waarden en normen van de hogeschool, proberen wij, binnen de kaders van wet- en regelgeving, recht te doen aan de verschillende meningen van studenten en medewerkers. Ondertussen houden we een vinger aan de pols waar het grensoverschrijdend gedrag betreft.

Daarnaast is een toename van psychische problematiek en de lange wachtlijsten bij de GGZ ook voelbaar binnen onze organisatie. Uitingen daarvan zijn online en offline. Team Integrale Veiligheid heeft geadviseerd over en expertise en ondersteuning geboden in verschillende geëscaleerde casussen.

In 2024 zijn we met de UvA gestart met het opstellen van een nieuw crisisplan om wendbaarder te zijn. In 2024 is ook het opleiden, trainen en oefenen van de crisisteams weer aangezwengeld. De actualisatie en implementatie van dit beleid wordt in 2025 voortgezet. Tot slot is ook gestart met de herijking en actualisatie van de huisregels, nadat deze al eerder zijn aangevuld met regels rond demonstraties en bezettingen, mede naar aanleiding van landelijke ontwikkelingen en wet- en regelgeving.

In het verslagjaar vonden er twee incidenten plaats met gevels. In beide gevallen zijn er centrale crisisteams ingesteld. We hebben maatregelen genomen en afspraken gemaakt met de aannemers om de euvels op te lossen. Hoewel er wel overlast is voor gebruikers van beide panden, is de continuïteit van het onderwijs en onderzoek gewaarborgd. Meer hierover in het hoofdstuk Bedrijfsvoering van dit jaarverslag.

Rechtsbescherming en klachtenafhandeling

Wij streven naar een sociaal veilige omgeving voor alle studenten en medewerkers. Iedereen moet kunnen zijn wie hij of zij is en zeggen wat hij of zij vindt, met respect voor anderen. Via een aantal regelingen, organen, commissies en colleges kunnen medewerkers en studenten een bezwaar of een klacht indienen. Hiermee zorgen we ervoor dat medewerkers en studenten gehoord kunnen worden als ze ervaren dat hun rechten geschonden worden of als zij het niet eens zijn met beslissingen die hun werk of studie beïnvloeden.

Medewerkers

De HvA spant zich in voor zo goed mogelijk onderwijs en een soepel verloop van de dagelijkse gang van zaken. Maar de hogeschool is een complexe organisatie. Ondanks alle regels en inzet kan het zijn dat er iets misloopt, of dat er fouten worden gemaakt. Om tot een oplossing te komen, legt de medewerker of student in eerste instantie het probleem voor aan de persoon of de afdeling waarmee het probleem speelt. Als het niet lukt om er samen uit te komen en er is geen andere persoon

of instantie waar men terecht kan, dan kan contact worden opgenomen met de ombudsfunctionaris.

De ombudsfunctionaris is een onafhankelijk en neutraal persoon, waarmee informeel en vertrouwelijk een probleem of klacht kan worden besproken over de hogeschool, faculteit, dienst of over een collega. Als onpartijdige derde biedt de ombudsfunctionaris ondersteuning bij de analyse van meldingen en heeft zij mogelijkheden om een melding te onderzoeken en beoordelen. De ombudsfunctionaris heeft ook een signalerende rol waar het mogelijk structurele problemen, knelpunten en misstanden betreft.

In juni 2024 werd de tijdelijke invulling van deze rol overgenomen door een vaste ombudsfunctionaris. Vanaf juni 2024 werd de ombudsfunctionaris ook beschikbaar voor studenten.

In 2024 zijn er in totaal 46 meldingen in behandeling genomen. Hiervan waren 37 meldingen van medewerkers en (vanaf 1 juni 2024) 9 meldingen van studenten. In het Jaarverslag Sociale Veiligheid 2024 is meer informatie over het doel, de werkwijze en de meldingen opgenomen, aangevuld met aanbevelingen.

We kennen een Klokkenluidersregeling (Regeling melden misstand, onregelmatigheid of integriteitsschending) die bescherming biedt aan medewerkers en studenten die een misstand of integriteitsschending aan de kaak willen stellen. Er is in het verslagjaar geen melding ontvangen in het kader van deze regeling.

Indien een medewerker zich niet kan vinden in de beoordeling die de leidinggevende heeft gegeven, kan daartegen bezwaar worden aangetekend bij de decaan of 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. Bij deze commissie zijn in het kalenderjaar 2024 twee bezwaarschriften ingediend. Eén bezwaar is ingetrokken. Eén bezwaarschrift is aan het einde van 2024 ingediend en zal in 2025 behandeld worden.

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

We beschikken over een Klachtenregeling Wetenschappelijke Integriteit (CWI) waarmee medewerkers een klacht kunnen indienen bij (het vermoeden van) schending van wetenschappelijke integriteit en daarnaast als voorportaal voor deze commissie een vertrouwenspersoon onderzoeksintegriteit. De Commissie Wetenschappelijke Integriteit ontving in 2024 geen klachten. De vertrouwenspersoon Onderzoeksintegriteit is in 2024 benaderd voor negen meldingen. De vertrouwenspersoon en de CWI hebben actief onderzoeksgroepen en lectoraten opgezocht om voorlichting te geven over hun bestaan en werkwijze. Dit heeft tot een groei van het aantal meldingen geleidt.

Studenten en medewerkers

Vertrouwenspersonen

Medewerkers en studenten die ongewenst gedrag ervaren, kunnen een vertrouwenspersoon inschakelen. Bij ongewenst gedrag kan het gaan om een situatie tussen medewerkers onderling, 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 op 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 zij voorlichting en hebben zij gesprekken met decanen, directies en management om signalen rondom sociale veiligheid uit te wisselen en hierover te adviseren.

In 2024 waren er vijf interne vertrouwenspersonen voor personeel (1 fte in totaal), die gekoppeld zijn aan de verschillende faculteiten en diensten. Daarnaast is een externe vertrouwenspersoon beschikbaar, waar elke medewerker terecht kan die om welke reden dan ook niet door een interne vertrouwenspersoon begeleid wil worden. In 2024 behandelden de vertrouwenspersonen personeel 146 meldingen, waarvan 10 bij de externe vertrouwenspersoon personeel. Het aantal medewerkers dat contact opnam is gedaald ten opzichte van 2023, toen waren dat er 182.

Voor studenten waren er in 2024 drie vertrouwenspersonen beschikbaar (0,8 fte in totaal). Zij zijn toegankelijk voor alle studenten en niet specifiek verbonden aan bepaalde faculteiten. In 2024 hebben in totaal 123 studenten een melding gedaan bij de vertrouwenspersoon. Dat is een lichte stijging ten opzichte van 2023, toen waren er 109 meldingen.

Klachtencommissie Ongewenst Gedrag (studenten en medewerkers)

Zowel studenten als medewerkers hebben de mogelijkheid om bij de Klachtencommissie Ongewenst Gedrag een klacht in te dienen over ongewenst gedrag. In 2024 zijn er drie klachten ingediend, waarvan er één ongegrond en één kennelijk niet-ontvankelijk is verklaard en één door de klager is ingetrokken.

Daarnaast zijn er vijf meldingen over ongewenst gedrag binnengekomen bij de secretaris van de Klachtencommissie. De melders hebben van de secretaris van de Klachtencommissie uitgebreide informatie ontvangen over de klachtenprocedure, waarbij expliciet is verwezen naar de vertrouwenspersoon en de HvA-website waar de procedure voor het indienen van een klacht over ongewenst gedrag staat beschreven. Uiteindelijk heeft geen van deze meldingen geleid tot de indiening van een klacht bij de Klachtencommissie.

Studenten

Het loket Beroep, Bezwaar en Klacht (BBK) is de digitale faciliteit als bedoeld in artikel 7.59a van de Wet op het hoger onderwijs en wetenschappelijk onderzoek waar studenten terecht kunnen met klachten en bezwaar- en beroepschriften. In het studiejaar 2023-2024 heeft het Loket BBK 1245 berichten ontvangen. Dubbel ingediende zaken zijn niet meegeteld.

Van deze berichten waren 910 gericht aan het College van Beroep voor de Examens en werden meestal ingediend als beroep tegen een besluit van een examinator of examencommissie. 97 van de berichten waren geen formeel beroep, deze zijn bijvoorbeeld als klacht of verzoek doorgezet.

Van de 813 beroepen zijn er 34 ongegrond verklaard, 15 gegrond verklaard, 13 kennelijk niet-ontvankelijk verklaard (buiten hoorzitting afgehandeld), 3 niet-ontvankelijk en 748 geschikt of ingetrokken.

Daarnaast betroffen 219 berichten bij het Loket BBK zaken als inschrijving, restitutie van collegegeld of ordemaatregelen en waren gericht aan de Geschillenadviescommissie, de commissie die het College van Bestuur adviseert over de beslissingen op bezwaar. Van deze berichten waren er 102 geen formeel bezwaar, deze zijn bijvoorbeeld als klacht of verzoek doorgezet. Van de 117 bezwaren zijn er 16 ongegrond verklaard, 2 gegrond verklaard, 1 niet-ontvankelijk verklaard, en 98 geschikt of ingetrokken.

Daarnaast zijn er nog 116 klachten ingediend. Het Loket BBK heeft deze overgedragen aan de betreffende opleidingen of afdelingen.

Het is voor studenten mogelijk om in beroep te gaan bij de Afdeling Rechtspraak van de Raad van State tegen beslissingen op bezwaar van het College van Bestuur en tegen de uitspraken van het College van Beroep voor de Examens. In het studiejaar 2023-2024 is er één beroep behandeld door de Afdeling Rechtspraak tegen een beslissing (op bezwaar) van het College van Bestuur. Dit beroep is ongegrond verklaard. Er zijn 5 beroepen behandeld door de Afdeling Rechtspraak tegen uitspraken van het College van Beroep voor de Examens waarvan er vier ongegrond en één gegrond is verklaard.

Profileringsfonds

In het studiejaar 2023-2024 hebben we in totaal 1.205.911 euro aan financiële ondersteuning verstrekt aan 473 studenten via het Profileringsfonds. Van dit bedrag is 250.445 euro uitbetaald aan 89 studenten die door overmachtsituaties zoals ziekte, functiebeperking, zwangerschap of bijzondere familieomstandigheden studievertraging hadden opgelopen. Aan 149 studenten is een bestuursbeurs van in totaal 381.903 euro uitbetaald en aan 27 studentleden van de medezeggenschapsraden is vacatiegeld betaald voor een totaal van 74.477 euro. De 73 studentleden van de opleidingscommissies hebben vacatiegeld ontvangen voor een totaal van 42.690 euro.

De gemiddelde hoogte van de financiële ondersteuning bij overmachtssituaties bedroeg 2.814 euro per student, verspreid over een periode tussen de drie en de twaalf maanden. De hoogte van de bestuursbeurs hebben we vastgesteld op 302,39 euro per maand, met een gemiddelde duur van tussen de tien en elf maanden. De gemiddelde hoogte van de uitgekeerde vacatiegelden bedroeg 2.758 euro per student bij de medezeggenschapsraden en 585 euro per student bij de opleidingsommissies, over een periode tussen de drie en de twaalf maanden.

We hebben de ambitie om ons te profileren op het gebied van internationalisering en topsport. In dit kader is aan 55 niet-EER-studenten een Amsterdam Talent Scholarship van in totaal 256.849 euro uitbetaald en aan 80 studenten een Holland Scholarship van in totaal 158.750 euro. Drie studenten ontvingen financiële ondersteuning vanwege topsport voor een totaal van 13.163 euro.

In het verslagjaar hebben 473 studenten uit alle faculteiten een uitkering uit het Profileringsfonds ontvangen, dit is een daling van tien procent ten opzichte van het aantal studenten dat studiejaar 2022-2023 een uitkering ontving. Het totaal aantal studenten en het feit dat hierbij de studenten uit alle faculteiten afkomstig waren, duidt er op dat het Profileringsfonds voldoende zichtbaar is voor studenten.

Noodfonds

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

Risicomanagement

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

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

In de risicoparagraaf lichten wij de uitgangspunten en ontwikkeling van risicogericht werken toe, onze risicobereidheid en gaan we in op de risico's die van ons bovenmatig extra aandacht en inspanningen vragen om de kans verder te verkleinen en/of de gevolgen verder te mitigeren. De mogelijke financiële effecten zijn verwerkt in de continuïteitsparagraaf.

Uitgangspunten risicogericht werken

We streven naar continu verbeteren van risicogericht werken. We kijken hierbij continu naar interne en externe ontwikkelingen, en de kansen en risico's die hieruit voortvloeien. De belangrijkste ontwikkelingen en risico's die wij hebben besproken in 2024 hebben wij verwerkt in de risicoparagraaf van onze begroting voor 2025 en in het voorliggende bestuursverslag 2024.

Voor risicogericht werken gelden de uitgangspunten van het risicomanagementbeleid:

- Het Bestuurs- en Beheersreglement en Besturingsmodel HvA 2023 (hierna: besturingsmodel) zijn leidend;
- Wij hanteren de principes van Three Lines Model bij de interne beheersing;
- Het risicomanagement is primair een lijnverantwoordelijkheid (ook bij programma's en projecten), maar ontslaat medewerkers niet van de verantwoordelijkheid om bij te dragen aan de uitvoering;
- Het risicomanagement vindt op verschillende lagen binnen de instelling plaats en kan van focus (strategisch, tactisch of operationeel) verschillen;
- De centrale en decentrale staven hebben (naast een lijnverantwoordelijkheid voor de eigen activiteiten) een adviserende en ondersteunde rol bij risicomanagement;
- Het continue proces van risicomanagement wordt zo veel mogelijk geborgd in de reguliere processen en planning- en controlcyclus;
- Het CvB stelt de risicobereidheid en de belangrijkste HvA-brede risico's vast bij de jaarbegroting en jaarverslag;
- De faculteiten, diensten en bestuursstaf vermelden de integrale managementrapportage (IMR) de belangrijkste risico's binnen de eenheid en de beheersing daarvan.

Aanvullend kennen we inrichtingsprincipes voor het omgaan met crisissituaties zoals beschreven in de paragraaf Integrale Veiligheid.

Frauderisico's

We onderkennen het belang van integriteit en transparantie en hebben aandacht voor de beheersing van frauderisico's binnen de organisatie. De belangrijkste risico's zijn gelegen op het gebied van financiële transacties, inkoop- en aanbestedingsprocedures, subsidieverantwoording en de integriteit van toetsing en diplomering. In 2024 zijn maatregelen getroffen om deze risico's te beheersen, waaronder het actualiseren van het integriteitsbeleid, het versterken van de interne controle op financiële processen en het bevorderen van bewustwording via trainingen en meldprocedures. Het College van Bestuur ziet actief toe op de naleving van de gedragscode en de werking van het klokkenluidersbeleid.

DE TOEKOMST TIENDAAGSE

Susan Haveman
Docent Geschiedenis

‘Onze generatie probeert het leefbaar te houden voor de volgende generatie, maar we vergeten de jongeren zelf aan het woord te laten’

‘Een paar jaar geleden heb ik besloten om weer terug naar school te gaan. Ik heb jarenlang als journalist gewerkt en gefotografeerd. Na een tijd in het buitenland zag ik hoe de journalistiek was veranderd en ik vond het wel tijd voor een plan B. Mijn hele boekenkast stond vol met geschiedenisboeken, dus dacht ik dat geschiedenis wel wat voor mij was. Na een intakegesprek bij de HvA ben ik voor de deeltijdopleiding Docent Geschiedenis gegaan en daar heb ik nog geen seconde spijt van gehad.

Eind 2024 werd ik door mijn docent Tessa gevraagd of ik wilde meewerken aan het project *Het Verbeelden van de Toekomst*. Mijn medestudent Daphne van de lerarenopleiding Aardrijkskunde geeft les op een vmbo-school in Amstelveen. We hebben een les ontwikkeld om leerlingen aan de hand van hun eigen tekeningen te laten nadenken over de toekomst.

We vroegen ze: ‘Hoe zien jullie je toekomst, stel je voor dat je zo oud bent als je ouders nu zijn. Hoe ziet de wereld er dan uit?’ Daar kwamen echt fantastische tekeningen uit. Vliegende auto’s, vliegende mensen, aliens, maar ook diepere dingen. Van tekeningen van mensen die blij waren dat je straks kan skiën in je korte broek, tot anderen waar juist veel meer zorgen om het klimaat uit spraken. Die tekenden dan bijvoorbeeld de luchtvervuiling of de gevolgen van overbevolking.

In kleine groepjes hebben de leerlingen vervolgens over elkaars tekeningen gepraat en je merkt dat ze dat echt fijn vonden om te doen. Eigenlijk worden deze jongeren niet vaak gevraagd naar hoe zij de toekomst voor zich zien. Onze generatie probeert het leefbaar te houden voor de volgende generatie, maar we vergeten de jongeren zelf aan het woord te laten. Het is mooi als we ze hiermee aan het denken kunnen zetten.

Ik zie voor deze vorm ook echt wel aanknopingspunten voor mijn eigen geschiedenislessen op een middelbare school in Almere. Want ook in de geschiedenis zijn er mensen geweest die over de toekomst hebben nagedacht. Thomas More met zijn ‘Utopia’ bijvoorbeeld. Daar kan je prachtige lessen omheen maken, bijvoorbeeld door leerlingen zo’n droomwereld te laten tekenen.

Als ik kijk naar mijn eigen leerlingen dan hoop ik soms dat ze in de toekomst weer wat nieuwsgieriger worden. Ze weten soms gewoon niet waar ze het zoeken moeten, juist omdat veel problemen in de wereld zo groot zijn. Toch denk ik dat als je ze uitdaagt om ergens echt over na te gaan denken, dat je die nieuwsgierigheid wel weer kan aanwakkeren.’

Risicobereidheid

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

Realiseren ambities, benutten kansen, risicobereidheid

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

In toenemende mate is meer ondernemerschap wenselijk om - al dan niet samen met onze strategische partners - nieuwe initiatieven te starten om de kansen die we zien te benutten. Bij deze initiatieven zijn we meer bereid om risico's aan te gaan. Het gaat bijvoor-beeld om initiatieven op gebied van Leven Lang Ontwikkelen (LLO), innovatie en valorisatie.

Voor het beschrijven van onze risicobereidheid sluiten we aan bij de indeling van de handreiking Risico-management 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.

Versterken van onze uitvoeringskracht

De externe ontwikkelingen met bijbehorende kansen en risico's vragen om veerkracht en het versterken van onze uitvoeringskracht. Het gaat hierbij om aspecten als om cultuur, leiderschap, de sturing binnen de organisatie, het doorleven van ambities en doelen en het prioriteren. Het traject toekomst bestendig besturen draagt bij aan het versterken van onze uitvoeringskracht.

Belangrijkste ontwikkelingen en risico's

We ervaren toenemende onzekerheid en onvoorspel-baarheid door de snelle veranderingen in de wereld en de complexe maatschappelijke, politieke, geopolitieke, technologische en economische vraagstukken die daarmee gepaard gaan.

In de risicoparagraaf lichten we de risico's toe die van ons bovenmatig extra aandacht en inspanningen vragen om de kans verder te verkleinen en/of de gevolgen verder te mitigeren. Het gaat om risico's waarvan wij vinden dat die toenemen en daarmee meer invloed krijgen op het realiseren van onze ambities en/of de

continuïteit van het onderwijs en onderzoek:
- Dalende studentaantallen en toenemende financiële uitdaging;
- (Disruptieve) technologische ontwikkelingen;
- Continu veranderend dreigingsbeeld informatiebeveiliging.

Bij elk thema geven we aan hoe het risico onze ambities raakt en hoe het zich ontwikkelt. Vervolgens wordt het risico's uitgewerkt 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.

Dalende studentaantallen en toenemende financiële uitdaging

Een wijziging in de studentaantallen heeft grote impact op onze instelling. Naast de veranderingen in de wereld hebben wijzigingen in het Rijksbeleid grote invloed op onze studentenaantallen en baten als rijksbijdrage en collegegelden.

Hierbij speelt dat de keuze om ons als kennisinstelling te ontwikkelen strategische risico's met zich meebrengt. We investeren bijvoorbeeld in praktijkgericht onderzoek en Leven Lang Ontwikkelen. Tot onze teleurstelling heeft het overleg binnen de sector en met het Rijk nog niet geleid tot een afdoende structurele en stabiele rijksbijdrage en waardering voor wat we op dit gebied ondernemen om onze maatschappelijke opdracht waar te maken.

Tegelijkertijd zien we een risico in het mogelijk verder stijgen van de kosten.

Mogelijke oorzaken dalende studentaantallen:
- De internationale en geopolitieke ontwikkelingen;
- Minder jongeren kiezen ervoor om bij ons te studeren;
- Meer studenten schrijven zich na het eerste jaar uit.

Mogelijke oorzaken dalende baten:
- Daling marktaandeel;
- Daling macrobudget rijksbijdrage als gevolg van Rijksbeleid (effecten hoofdlijnenakkoord en regeerakkoord) en afloop tijdelijke middelen, in combinatie met toenemende uitgaven bij andere ministeries zoals Defensie waardoor de onderwijsbegroting van OCW onder druk staat.

Mogelijke oorzaken stijgende lasten:
- Wensen en eisen van ondersteuning onderwijs en onderzoek;
- Inflatie als gevolg van onder andere internationale en geopolitieke ontwikkelingen, cao-ontwikkeling en krapte arbeidsmarkt.

Indien één of meerdere oorzaken zich voordoen, dan neemt de financiële uitdaging voor onze instelling toe, met als mogelijk gevolg dat het realiseren van de ambities en de kwaliteit van onderwijs en onderzoek onder druk komen te staan.

Maatregelen

Gericht op studentaantallen
- Een actief portfolioproces om het opleidingenportfolio goed aan te sluiten op de ontwikkelingen buiten de instelling en het ontwikkelen van nieuwe opleidingen;
- Het periodiek analyseren van instroom, uitval en herinschrijving studenten en benoemen van verbeteracties;
- Het bijdragen aan welzijn, aansluiting en betrokkenheid van studenten, deels met inzet tijdelijke middlen. De impact van de afloop tijdelijke middelen wordt meegenomen in het gesprek over het verduurzamen van activiteiten.

Gericht op baten
- Het hanteren van een financieel beleid en -model, met bijbehorende planning en control cyclus en een continuïteitsparagraaf waarbij de beschikbare inzichten worden vertaald naar meerjarige ontwikkeling;
- Het hanteren van een studentenprognose-tool om effecten van instroom, uitval en doorstroom van studenten in kaart te brengen. Deze is in 2024 ontwikkeld en in gebruik genomen. Periodieke evaluatie en doorontwikkeling zal plaatsvinden;
- Het benutten van kansen en het vergroten van het verdienvermogen (waaronder Leven Lang Ontwikkelen).

Gericht op lasten
- Het prioriteren en/of temporiseren van (project) activiteiten (onder andere via de CvB-speerpunten). In 2024 liep het programma kostenbesparing, gericht op dienstverlening en ketens/domeinen als HR, communicatie te bespreken;
- Het stimuleren en faciliteren van meer uniform en procesmatig werken (onder andere door gebruik van een Enterprise Architectuur & Processenregister).

(Disruptieve) technologische ontwikkelingen

Het gebruik van ICT is vanzelfsprekend en onmisbaar geworden voor onderwijs, onderzoek en bedrijfsvoering. De technologische ontwikkelingen gaan onverminderd snel, en zijn soms disruptief. Het monitoren van de ontwikkelingen en vertalen naar onze instelling vragen toenemende aandacht en inspanningen.

Een voorbeeld van een disruptieve ontwikkeling is die van de generatieve AI met de komst van AI-tools als ChatGPT en Copilot. Een ontwikkeling die zowel kansen als bedreigingen met zich meebrengt, en waarop we moeten inspelen. Mogelijke oorzaken:

- De technologische ontwikkelingen gaan snel;
- Onvoldoende tijdig zicht op de technologische ontwikkelingen, de impact daarvan op onderwijs, onderzoek en bedrijfsvoering en de wet- en regelgeving;

Indien één of meerdere oorzaken zich voordoen dan bestaat de kans dat we onvoldoende tijdig of juist anticiperen op disruptieve technologische ontwikkelingen, met als mogelijk gevolg dat we de meerwaarde voor onderwijs, onderzoek of bedrijfsvoering niet volledig benutten en/of dat we meer kwetsbaar zijn voor incidenten die ons onderwijs of onderzoek (ernstig) verstoren.

Maatregelen

- De afdeling Digitale Strategie en Informatie richt zich op het raakvlak tussen ICT ontwikkelingen en onderwijs, onderzoek en bedrijfsvoering;
- De innovatie van de informatievoorziening en de samenhang tussen initiatieven worden besproken in domeinboards (onderwijs, onderwijslogistiek, onderzoek, bedrijfsvoering en basis IT diensten). De regiegroep IV stelt jaarlijks de prioriteiten in projecten en budgetten vast. Hierbij is aandacht voor het uit faseren van oude technologie (als onderdeel life-cycle management);
- Het toepassen van Enterprise Architectuur en Procesmanagement (en vastleggen in een register) om complexiteit te voorkomen of reduceren.

Continu veranderend dreigingsbeeld informatiebeveiliging

De IP-ambitie digitalisering en de snelle technologische ontwikkelingen vragen om het verder verbeteren en borgen van informatieveiligheid. We werken komende jaren aan het versteken van integrale veiligheid zoals uitgebreid toegelicht in het hoofdstuk integrale veiligheid.

Samenvattend zien we op het gebied van informatiebeveiliging dat extra inspanningen in komende jaren essentieel zijn.

Mogelijke oorzaken:

- Aanhoudende cyberaanvallen op onderwijsinstellingen met een continu wijzigend dreigingsbeeld door onder andere internationale en geopolitieke ontwikkelingen;
- Onvoldoende bewustzijn onder studenten en medewerkers omtrent cyberdreigingen;
- Onvoldoende kennis en capaciteit om systemen te monitoren en incidenten te detecteren.

Bovenstaande oorzaken kunnen leiden tot verstoring van de continuïteit van onderwijs, onderzoek en/of bedrijfsvoering, mogelijk verlies van waardevolle informatie en /of schade aan onze reputatie.

Maatregelen

- Vergroten van bewustzijn cyberdreigingen (o.a. campagnes);
- Uitvoeren Verbeterprogramma VIBE;
- Uitvoeren crisisoefeningen.

Verslag van de Raad van Toezicht

Het jaar 2024 kende uitdagingen, zowel op het financiële vlak als wat betreft de onrust in de wereld. De Raad van Toezicht (RvT) heeft waardering voor de wijze waarop de Hogeschool van Amsterdam (HvA) zich heeft ingezet om de financiële uitdagingen van 2024 aan te pakken en hoe de HvA steeds de dialoog opzoekt met studenten en medewerkers over wat er in de wereld om ons heen gebeurt. De hogeschool heeft en blijft zich inzetten voor de continuïteit en kwaliteit van het onderwijs en onderzoek. Er is blijvende aandacht voor de ‘kwaliteit van de basis’ en de ambities en beloftes uit het instellingsplan ‘Hogeschool in 3D’ zijn daarbij leidend geweest. In dit jaarverslag wordt een overzicht geboden van de belangrijkste thema’s en ontwikkelingen die de Raad van Toezicht heeft behandeld in 2024.

De financiële situatie van de HvA als gevolg van dalende studentenaantallen en bezuinigingen vanuit de overheid was een belangrijk thema voor de RvT in 2024. De RvT is vanuit haar toezichthoudende rol betrokken geweest bij de analyses en de keuzes die zijn gemaakt en heeft gezien dat het CvB en de organisatie hard hebben gewerkt om te komen tot een evenwichtige begroting.

Het College van Bestuur (CvB) heeft in 2024 samen met de decanen en de bestuursstaf verdere stappen gezet in het programma 'Toekomstbestendig Besturen'. Dit programma richt zich op de optimalisatie van de bestuurlijke inrichting en heeft impact op de gehele organisatie. De RvT heeft meegekeken en geadviseerd op de voortgang van dit traject. Daarnaast is onderzoek gedaan naar de samenwerking met de Universiteit van Amsterdam (UvA) inzake de gecombineerde diensten, met het doel te komen tot een toekomstbestendige organisatie-inrichting van de diensten.

In 2024 speelden de volgende personele zaken: de werving voor een nieuw lid voor het College van Bestuur, de herbenoeming van de voorzitter CvB, de herbenoeming van de voorzitter RvT en van enkele RvT-leden. Voor het nieuwe lid CvB is eerst gekozen voor een interim benoeming, waarna de werving is gestart voor structurele invulling. De RvT en in het bijzonder de Governance- en remuneratiecommissie heeft zich beziggehouden met het profiel en de sollicitatiegesprekken. We zijn tot de herbenoemingen overgegaan nadat de daarvoor geldende procedures zorgvuldig zijn doorlopen.

Wij zijn in 2024 zes keer plenair bijeengekomen om te vergaderen met het CvB. We hebben gesproken over de kwaliteitsborging van het onderwijs en van strategische programma's zoals 'Persoonlijke Leerpaden' en 'Goed Georganiseerd Onderwijs' (en de opvolgers daarvan). Daarnaast is gesproken over de Wet internationalisering in balans (WIB) en de Toets anderstalig onderwijs (TAO), met name over de effecten op specifieke opleidingen. Ook is frequent gesproken over de verschillende domeinen binnen integrale veiligheid. De RvT heeft in 2024 gekeken naar haar eigen rol en werkwijze. Dit heeft ertoe geleid dat een nieuwe Visie op Toezicht is herijkt en vastgesteld. De gesprekken die hebben geleid tot deze visie werden door een extern bureau begeleid en waren zeer waardevol.

Op 10 juli heeft het team Integrale Veiligheid ons meegenomen in de doorontwikkeling van cyberweerbaarheid. Tijdens de bijeenkomst is gesproken over het dreigingsbeeld Q1, Europese Network and Information Security directive (NIS) 2 wetgeving, de toekomst van digitale veiligheid en het meerjarenplan Informatiebeveiliging volwassenheid.

Op 18 juli hebben wij gesproken over het investeringsbesluit voor de Gezondheidscampus. Het Nicolaes Tulphuis (NTH) en het Tania Leonhuis (TLH) is in de campusvisie van de HvA dé locatie met de focus op gezondheid. Het NTH is technisch en functioneel verouderd en past daardoor niet bij het toekomstige onderwijs. De projectorganisatie heeft een integraal voorlopig ontwerp met directieraming gemaakt. Na instemming van de Centrale Medezeggenschapsraad en goedkeuring van de RvT heeft het CvB het besluit genomen te willen investeren in de renovatie en de nieuwbouw van de Gezondheidscampus. De directeur Vastgoed & Huisvestingsbeleid heeft opdracht gekregen om daartoe het project verder uit te voeren. Als RvT hebben we besloten investeringen in renovatie en nieuwbouw goed te keuren, onder voorwaarde dat het volgende go/no-moment, van definitief ontwerp naar aanbesteden, opnieuw wordt voorgelegd aan de Auditcommissie en de volledige raad. Tegen die tijd is meer inzicht in de financiële situatie, de studentenaantallen en is de vastgoedstrategie geactualiseerd.

Jaarverslag en Jaarrekening 2024

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 2024 en de jaarrekening 2024 besproken en goedgekeurd met kennisneming van de continuïteitsparagraaf en de goedkeurende controleverklaring van de accountant PWC. Ook de classificering van de HvA binnen de Wet normering topinkomens is opnieuw vastgesteld en goedgekeurd. De accountant heeft in haar interim-managementletter aangegeven dat de interne beheersmaatregelen van voldoende niveau zijn, maar dat er kansen liggen voor verdere standaardisatie en uniformering van financiële processen.

Verslag commissies

Auditcommissie

De commissie heeft in 2024 vijfmaal vergaderd, in het bijzijn van de vicevoorzitter, de directeur Financiën, Planning en Control, hoofd Audit, de externe accountant en adviseurs van de bestuursstaf op uitnodiging.

Alle reguliere financiële rapportages (maandelijkse flashrapportages, kwartaalverslagen, kaderbrief, conceptbegroting en concept jaarrekening) worden na bespreking voorzien van toelichting en naar de plenaire Raad van Toezicht gestuurd, aangevuld met een advies als goedkeuring of vaststelling wordt gevraagd. Ditzelfde geldt voor het treasuryverslag en het treasuryplan, het controleplan en de controlebevindingen van de externe accountant en het auditstatuut, de auditkalender en rapportages van de afdeling Audit. Het onderwerp

integrale veiligheid is standaard een agendapunt voor de commissie.

De financiële uitdagingen in 2024 waren aanzienlijk, mede door dalende studentenaantallen en bezuinigingen vanuit de overheid. De auditcommissie heeft meegekeken en geadviseerd over de maatregelen van het verlagen van de risicovoorziening van 2 naar 1 procent om ruimte te creëren binnen de begroting. De auditcommissie heeft de definitieve begroting voor 2025 beoordeeld en positief geadviseerd aan de Raad van Toezicht. De focus lag op structurele kostenbesparingen en het waarborgen van de financiële continuïteit. Er is een evenwichtige begroting gepresenteerd, waarin taakstellingen en strategische keuzes in vastgoed en personeelsbeleid zijn opgenomen. De auditcommissie heeft hierbij gewezen op het belang van een langetermijnvisie, met aandacht voor demografische ontwikkelingen en de veranderende financiering vanuit OCW. Een belangrijk aandachtspunt blijft de impact van de decentrale organisatie op sturing en monitoring. De auditcommissie heeft aanbevolen om de planning- en controlcyclus verder te versterken. In 2024 bleek dat er noodmaatregelen nodig waren in verband met schade aan de gevels van het Jacoba Mulder- en Wibauthuis. De huisvestingslasten vallen hoger uit o.a. door deze gevelproblematiek. De commissie is regelmatig op de hoogte gebracht van de voortgang aangaande de situatie rond de gevels.

Daarnaast is gesproken over cyberveiligheid en privacy met de Chief Information Security Officer (CISO) en de functionaris gegevensbescherming (FG) over de noodzaak van verdere professionalisering op het gebied van informatiebeveiliging. Het doel is om in 2027 niveau 3 van het SURFaudit Privacy toetsingskader te behalen. Binnen het VIBE-programma (Volwassenheid Informatie Beveiliging) worden stappen gezet om de beveiliging van ICT-systemen te verbeteren en de bewustwording binnen de organisatie te vergroten. De auditcommissie blijft de voortgang hiervan monitoren.

Governance- en Remuneratiecommissie

De commissie heeft in 2024 zesmaal vergaderd, in het bijzijn van de voorzitter van de HvA, de directeur Human Resources en adviseurs van de bestuursstaf op uitnodiging. De Governance- en Remuneratiecommissie heeft in 2024 gesproken over het strategisch personeelsbeleid, werving en beloning van het CvB, en de implementatie van de HR-strategie 'Koers en Kompas'. Er is extra aandacht besteed aan de omvang en inzet van personeel-niet-in-loondienst (PNID), evenals de governance van samenwerkingsverbanden. Diversiteit en inclusie is een belangrijk onderwerp binnen de HvA en de Governance- en Remuneratie-commissie is bijgepraat over de inzet om diversiteit en inclusie te versterken. In dit kader hebben we gesproken over inclusief werven en doorstroom van talent binnen de organisatie. De HR-monitor laat zien dat de diversiteit van medewerkers is toegenomen, maar dat structurele borging en verdere inspanningen nodig blijven.

De Governance- en Remuneratiecommissie heeft aandacht besteed aan sociale veiligheid en het Sociaal Jaarverslag 2023 besproken. De klachtenprocedure en het versterken van de rol van vertrouwenspersonen is verbeterd. Daarnaast heeft de commissie input geleverd voor de actualisering van de klokkenluidersregeling en het beleid rondom melding en opvolging van sociale onveiligheid. De Ombudsfunctionaris is langsgekomen om eerste rapportages en beelden te delen.

De commissie heeft zich beziggehouden met de werving van een nieuw lid voor het College van Bestuur en de herbenoeming van de voorzitter CvB en RvT-leden. Het beloningsbeleid van het CvB is herzien om transparantie en marktconformiteit te waarborgen. De Raad van Toezicht heeft op voorstel van de commissie de uitgangspunten van de bezoldiging opnieuw vastgesteld en een differentiatie aangebracht tussen de voorzitter en overige leden van het CvB.

We hebben gewerkt aan de implementatie van de herziene Branchecode Goed Bestuur en Toezicht. De Governance- en Remuneratiecommissie heeft de reglementen hieraan getoetst en aanbevelingen gedaan om governance-processen verder te professionaliseren. Een nieuw thema in 2024 was de governance van samenwerkingsverbanden. In 2025 gaan we hierover een advies uitvragen.

Onderwijs- en onderzoekcommissie

De commissie heeft in 2024 zesmaal vergaderd, in het bijzijn van de vicevoorzitter van de HvA, de directeur Onderwijs en Onderzoek en adviseurs van de bestuursstaf op uitnodiging. De commissie heeft zich gericht op de doorontwikkeling van strategische programma's, het versterken van de onderwijslogistiek en het verbeteren van de onderzoekskwaliteit.

We hebben gesproken over het programma Regie op Eigen Leerpad dat de ambitie heeft om studenten meer regie over hun studiepad te geven. In 2024 zijn stappen gezet in het programma Persoonlijke Leerpaden. Drie mogelijke curriculumarchitecturen zijn ontwikkeld, waarin 70% van de bacheloropleidingen past. De nadruk

ligt op het balanceren tussen standaardisatie en flexibiliteit, waarbij verdere impactanalyses en valideringen in 2025 gepland staan. Ook spraken we over portfoliomanagement met een focus op arbeidsmarktontwikkelingen. Hierbij zijn thema's als klimaat, demografie en veiligheid meegenomen. Er zijn twee nieuwe indicatoren voor de kwaliteit van de basis voor studentsucces en onderzoek besproken. Ook is de commissie op de hoogte gebracht van de voortgang, implementatie en monitoring, van het strategisch onderzoeksbeleid. Een onderdeel hiervan is het toevoegen van indicatoren op het gebied van onderzoek aan de kwaliteit van de basis. Vanuit de bestuursakkoordmiddelen worden middelen ingezet t.b.v. onderzoek in de Centres of Expertise. Het effect van de inzet van de bestuursakkoordmiddelen is terug te zien in een toename van o.a. het aantal (docent) onderzoekers. De impact van AI op onderwijs en onderzoek is een terugkerend thema. De commissie heeft de ontwikkelingen rondom AI gevolgd en zal dit ook blijven doen. Een ander belangrijk onderwerp dat aan de orde is geweest, is het Center for Teaching and Learning dat in oprichting is.

De HvA kampt met teruglopende studentenaantallen, deels door demografische ontwikkelingen en arbeidsmarktfactoren. Om de financiële stabiliteit te waarborgen, zijn initiatieven ontwikkeld om het verdienvermogen te vergroten. Dit omvat maatregelen zoals verlengde inschrijftermijnen, verbeterde studentbegeleiding en een versterking van programma's op het gebied van leven lang ontwikkelen.

In 2024 hebben wij gesproken over de verantwoording van de studievoorschotmiddelen / kwaliteitsgelden, in het kader van het Nationaal Plan Onderwijs en de middelen vanuit het Bestuursakkoord voor onderzoek, die de HvA in 2024 heeft ontvangen. Wij hebben geconstateerd dat er in 2024 voldoende voortgang is in het verwezenlijken van de kwaliteitsafspraken en dat de medezeggenschap actief betrokken is. Omdat de regeling afloopt wordt ingezet op rust en contuïniteit om voorspelbaarheid te bieden.

Werkwijze en functioneren

Wij hebben als Raad van Toezicht drie rollen binnen de hogeschool namelijk: met oog op de maatschappelijke opdracht toezicht houden op de uitvoering van het beleid en de bevoegdheden van het College van Bestuur, het College van Bestuur gevraagd en ongevraagd terzijde staan met advies ('sparringpartner zijn'), en werkgever zijn van de leden van het College van Bestuur. Dit doen we conform de wettelijke kaders, conform de 'branchecode Goed Bestuur en toezicht in het HBO 2023', en in overeenstemming met de geldende wet en regelgeving, de statuten HvA, huishoudelijk reglement Raad van Toezicht HvA, Visie en Toezichtskader Raad van Toezicht HvA. Aan de hand van het Toezichtsplan 2024 bewaakten we dat alle relevante onderwerpen aan bod kwamen en alle noodzakelijke besluiten tijdig werden genomen. Het bestuurssecretariaat van het College van Bestuur en onze eigen secretaris speelden hierin een belangrijke rol. We oefenden ons toezicht uit in samenspel en dialoog met het College van Bestuur en de Centrale Medezeggenschapsraad. De RvT benoemt de accountant en geeft de accountant opdracht om de jaarstukken te controleren. In 2024 heeft een evaluatie plaatsgevonden van de accountantsdiensten. De uitkomst is dat de huidige overeenkomst met PwC wordt verlengd.

Wij werken, zoals uit het bovenstaande blijkt, met drie commissies (Onderwijs- en Onderzoekcommissie, Governance- en Remuneratiecommissie en Auditcommissie). De commissies houden verdiepend toezicht en bereiden de onderwerpen op hun terrein voor en geven advies aan de plenaire Raad van Toezicht. De raad is als geheel verantwoordelijk voor de besluiten die zij neemt. De commissies komen bijeen enkele weken voorafgaand aan de plenaire vergaderingen.

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

De leden van de Raad van Toezicht zijn actief in zowel het bedrijfsleven als in wetenschappelijke en maatschappelijke sectoren en beschikt daarmee over een breed maatschappelijk netwerk. De leden van de Raad van Toezicht opereren onafhankelijk en vrij. Er was in 2024 geen sprake van belangenverstrengeling of transacties waarbij tegenstrijdige belangen spelen die van materiële betekenis zijn voor de hogeschool, de leden van het College van Bestuur en/of onze eigen leden.

Bij de reguliere vergaderingen zijn de leden van het College van Bestuur, de bestuurssecretaris en de studentassessor aanwezig. Waar nuttig en nodig lichten decanen, directeuren of andere medewerkers op verzoek van het College van Bestuur onderwerpen toe. Mogelijke nieuwe nevenfuncties van de leden van de Raad van Toezicht worden op voorhand met elkaar besproken en goedgekeurd. In de vergadering delen we of er wijzigingen zijn in onze nevenfuncties.

DE TOEKOMST TIENDAAGSE

Tristan de Boer
HBO-ICT

‘Ik wil erbij helpen om slimmer met energie om te gaan’

‘Er bestaat een foto van mij op schoot bij mijn moeder met een laptop. Ik kan al mijn hele leven niet van knopjes afblijven. Zo ben ik bij Technische Informatica gekomen. Vaak werk ik met applicaties in een industriële omgeving. Ik doe nu een meeloopstage waarbij ik met complexe, grote installaties werk. Simpel gezegd: ik schrijf automatiseringssoftware om te voorkomen dat machines stil komen te staan. Maar ja, techniek is breed en mijn interesse ook. Dus er is altijd wel iets dat me triggert om te vragen: kan dit beter, schoner en efficiënter? Ik kijk daar altijd naar. Hetzelfde met veiligheid van kritische infrastructuur. Vijandige staten proberen in onze infrastructuur te komen. Dat is een van de dingen die me motiveert om te verbeteren. Elke dag werken aan iets wat een ander blij maakt of een zorg wegneemt. Dat haalt me ’s ochtends wel uit bed, ja.

Een goed voorbeeld daarvan is een onderzoek dat ik heb gedaan naar reisinformatie voor internationale treinreizen – ‘Project Pilgrim’ heette het. De NS heeft in hun internationale app realtime data, zoals vertragingen of spoorwijzigingen, alleen van Duitsland, België en Frankrijk. Die gegevens zouden verstuurd kunnen worden naar een centrale Europese server. In mijn opleiding heb ik geleerd hoe dit soort systemen ontwikkeld worden en communiceren.

Ik vind treinreizen heel fijn, lekker rustig naar buiten kijken. Zo ben ik naar Sundsvall gereisd, in het midden van Zweden. Daar heb ik met vier andere Europese studenten het onderzoek gedaan. Iedereen was met de trein gekomen en had hele uiteenlopende ervaringen qua reisinformatie. De Nederlandse en Zwitserse apps leken qua functionaliteiten heel erg op elkaar, maar de Ierse spoorwegen hadden überhaupt geen app.

Het onderzoek was leerzaam. We zijn eraan begonnen zonder te weten of er ergens nog een volgende stap zou zijn en zo ja, welke. We werden in het diepe gegooid. Het was geen lineaire route, maar een leerpad zonder wegwijzers dat alle kanten opging. Dus aan het einde heb je veel meer ervaring opgedaan dan je kon voorzien. Inmiddels zijn er wel plannen binnen de Europese Unie om de reisinformatiedata centraal te bundelen.

Ik wil de kant van een startup op om daarin de technologie (hardware en software) voor slimme, stuurbare en veilige stroomnetten te ontwikkelen en te gaan produceren. Om daarmee netcongestie aan te pakken en zo sneller te kunnen vergroenen met elektrificatie. Ook pak je de woningbouwcrisis ermee aan: bouwprojecten lopen nu vertraging op bij gebrek aan stroomaansluiting. Verder kunnen we slimmer omgaan met energie en daar kan ik bij helpen.'

De vergaderingen worden standaard voorafgegaan door vooroverleg van de Raad van Toezicht, waarbij onze secretaris aanwezig is.

Daarnaast organiseerden we een heidag waar we ons toezichtsplan en de uitvoering daarvan vaststelden en organiseerden we bij de start van het hogeschooljaar een informele bijeenkomst met het College van Bestuur om vooruit te kijken naar het komende jaar en te spreken over de externe en interne uitdagingen en successen.

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 hebben we bezoeken afgelegd bij de faculteit Onderwijs en Opvoeding, de faculteit Techniek, de dienst ICTS en het Centre of Expertise Applied Artificial Intelligence.

Bij de faculteit Onderwijs en Opvoeding zijn we geïnformeerd over Foocus op Flex; de faculteit wil studenten en cursisten meer flexibiliteit bieden om te kiezen welke onderwijseenheden ze volgen en hoe ze dat doen. Een flexibeler onderwijsaanbod kan helpen om de tevredenheid van studenten te verhogen meer studenten aan te trekken en zo bij te dragen aan het terugdringen van het lerarentekort. Bij de faculteit Techniek hebben het Sensor Lab en het Maintenance Lab bezocht. Bij ICTS hebben we een kijkje genomen in het Operations Control Centre en het Security Operations Centre. Daarnaast heeft ICTS ons bijgepraat over de acht beloftes van ICTS en de context van het huidige financiële klimaat waarin de dienst zicht bevindt. Tot slot hebben we in december een bezoek gebracht aan het Centre of Expertise Applied Artificial Intelligence met als thema Impact van AI op werk, onderwijs en onderzoek.

Ook sluiten we aan tijdens open dagen, lectorale redes en bij de opening van het hogeschooljaar. Onze voorzitter en de voorzitters van de commissies van de Raad van Toezicht hebben regelmatig contact met de individuele leden van het College van Bestuur over onderwerpen die relevant zijn voor hun aandachtsgebied. De voorzitter van de raad heeft daarnaast een maandelijks werkoverleg met de voorzitter van het College van Bestuur. Deze diverse periodieke contacten geven de mogelijkheid om ontwikkelingen in een vroegtijdig stadium te delen en vergaderingen en besluitvorming voor te bereiden. De voorzitter van de Raad van Toezicht heeft in het kader van de gezamenlijke diensten twee keer per jaar een informeel overleg met de voorzitter van de Raad van Toezicht van de UvA.

In 2024 vond halfjaarlijks een overleg plaats met de Centrale Medezeggenschapsraad in het kader van de Wet op het hoger en wetenschappelijk onderwijs. Het CvB was hier eenmalig bij aanwezig. We hebben gesproken over het welzijn van studenten, uitkomsten van het medewerkersonderzoek werkbeleving, de visie op toezicht, (benoemings)procedures van de RvT, belofte studentbegeleiding, bezuinigingen bij de HvA en de gevolgen voor studenten en medewerkers. Ook hebben we gesproken over de onrust in de samenleving en de weerslag die dat heeft op de HvA community.

De werkgeversrol vervullen wij onder meer door het voeren van jaargesprekken met de leden van het CvB. De RvT heeft het functioneren van het CvB beoordeeld en heeft hierbij de input betrokken die de leden van het CvB zelf binnen de hogeschool hebben opgehaald. Na bespreking en beoordeling hebben de leden van het CvB toestemming gekregen voor de verschillende nevenfuncties die ze uitoefenen. Wij zijn verheugd dat Henk Geveke met ingang van 1 maart 2025 zijn kennis en ervaring als lid CvB en portefeuillehouder bedrijfsvoering wil inzetten.

Woord van dank

Wij bedanken het College van Bestuur, alle medewerkers en studenten voor hun inspanningen en bijdragen aan de behaalde resultaten van het afgelopen jaar. Deze constructieve inzet in een steeds veranderende wereld die maatschappelijke en financiële uitdagingen kent, verdient van onze kant zeer veel waardering en bewondering en zet ons ertoe aan om al onze mogelijkheden te gebruiken om de kwaliteit van studeren, onderwijs verzorgen, onderzoeken en leven binnen en buiten de hogeschool te ondersteunen en waar mogelijk te verbeteren.

Amsterdam, 7 mei 2025

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

Helderheid

In verband met de wettelijke voorgeschreven publicatieplicht leggen we verantwoording af over de naleving van de thema's van de Notitie Helderheid. Helderheid 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.

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

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

In het kader van de ontwikkelingen in de nationale en internationale erkenningen van studiepunten van andere instellingen en de nationale en internationale uitwisseling van staf en studenten wordt verwezen naar de paragraaf Internationalisering in het jaarverslag 2024.

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 de HvA niet voor bekostiging in aanmerking gebracht. De HvA heeft met 342 instellingen uitwisselingsafspraken. In 2024 betrof het 605 HvA studenten die in het buitenland aan een instelling onderwijs genoten en 737 internationale studenten die aan de HvA onderwijs genoten in het kader van uitwisselingsafspraken.

Thema 5 Collegegeld niet door student zelf betaald

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

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

Thema 7 De student volgt een andere opleiding dan waarvoor ingeschreven

Geen verantwoording noodzakelijk, aangezien dit niet van toepassing is.

Thema 8 Bekostiging van maatwerktrajecten

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

Thema 9 Bekostiging van kunstonderwijs

Geen verantwoording noodzakelijk, aangezien dit niet van toepassing is.

Verantwoording naleving Beleidsregel investeren met publieke middelen in private activiteiten

Per 15 april 2021 is de Beleidsregel investeren met publieke middelen in private activiteiten ('de Beleidsregel') in werking getreden. De Beleidsregel stelt de volgende voorwaarden aan het gebruik van publieke middelen voor private activiteiten (art. 3):

a. De private activiteit is in lijn met de bekostigde wettelijke taak;
b. De private activiteit levert aantoonbare meerwaarde op voor de bekostigde wettelijke taak;
c. De investering is proportioneel;
d. De investering mag niet leiden tot oneerlijke concurrentie;
e. Een positief resultaat wordt aan het publieke eigen vermogen toegevoegd; en
f. Over de investeringen met publieke middelen in private activiteiten wordt volledig en transparant verantwoording afgelegd in het bestuursverslag.

Private activiteiten zijn in de Beleidsregel gedefinieerd als 'alle activiteiten die mede onder verantwoordelijkheid van het bevoegd gezag van een bekostigde onderwijsinstelling worden uitgevoerd, voor zover deze activiteiten op meer zijn gericht dan alleen de uitvoering van de bekostigde wettelijke taak'. De Beleidsregel maakt met

Private activiteitsoorten (bedragen x € 1 miljoen)

Private activiteitsoort	Baten (x €1 mln.)		Geïnvesteerde publieke middelen (x €1 mln.)		Meerwaarde bekostigde wettelijke taak
	2024	2023[1]	2024	2023[1]	
Contractonderwijs	6,9	5,0	7,5	6,6	Het verzorgen van contractonderwijs draagt bij aan de kennisontwikkeling en deskundigheid van zowel deelnemers als docenten en daarmee een betere kwaliteit van de wettelijke taak. Het verschil tussen de baten en lasten over 2024 betreft één activiteit (Make IT Work).
Contractonderzoek	0,7	0,7	0,7	0,7	Het uitvoeren van contractonderzoek draagt bij aan de kennisontwikkeling van onderzoekers en het levert kennis op ten behoeve van het oplossen van maatschappelijke vraagstukken. Daarmee draagt deze activiteit bij aan een betere kwaliteit van de wettelijke taak.
Verhuur van ruimte voor de exploitatie van twee parkeergarages	1,4	1,4	1,4	1,4	De beschikbaarheid van parkeergelegenheid is met de gemeente Amsterdam overeengekomen en levert zowel een voorziening op voor studenten als medewerkers als een financiële bijdrage voor de wettelijke taak.
Overige verhuur van (tijdelijke) overcapaciteit	3,0	2,3	3,0	2,3	De verhuur van (tijdelijke) overcapaciteit levert een financiële bijdrage voor de wettelijke taak.
Detacheringen[2]	1,7	1,4	1,9	1,6	Waar mogelijk detacheren wij medewerkers bij andere organisaties, met name onderwijsinstellingen, vanuit het oogpunt dat dit positief bijdraagt aan de ontwikkeling, kennis en het netwerk van onze medewerkers.
Totaal	**13,7**	**10,8**	**14,5**	**12,6**	

[1] In het bestuursverslag 2023 was het gemaakte onderscheid tussen publieke en private activiteiten in lijn met de Handreiking Vereniging Hogescholen. Omwille van de vergelijkbaarheid zijn de hier weergegeven baten en geïnvesteerde publieke middelen over 2023 in lijn met de gehanteerde definitie voor 2024.

[2] In lijn met de Handreiking VH waren deze activiteiten in het bestuursverslag over 2023 als een publieke activiteit aangemerkt.

deze formulering een onderscheid tussen een bekostigde en een onbekostigde wettelijke taak. Wij merken hierbij op dat dit onderscheid niet in alle gevallen eenduidig is en aanleiding geeft voor discussie. Wij hebben bij het maken van dit onderscheid nadrukkelijk aansluiting gezocht bij de uitgangspunten en handreikingen zoals vermeld in de brieven van OCW van oktober 2023 (referentie 41136624) en december 2024 (referentie 49447179), om zo consistent mogelijk te handelen en onduidelijkheden te beperken. Wij lichten toe en zijn transparant over de wijze hoe wij hiermee zijn omgegaan.

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

Voor de overige baten is voor alle activiteitsoorten waarvan de baten gedurende 2024 hoger zijn dan € 100.000 nagegaan of deze publiek of privaat zijn.

Contractonderwijs Make IT Work

De Make IT Work-cursusactiviteiten zijn een strategische keuze van de HvA om invulling te geven aan de maatschappelijke opgave van Leven Lang Ontwikkelen (LLO), als onderdeel 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 in de afgelopen jaren verlieslatend geweest, mede als gevolg van wisselende deelnemersaantallen en er sprake was van te weinig flexibiliteit in de kostenstructuur. 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.

Overige verhuur van (tijdelijke) overcapaciteit

Deze activiteitensoort omvat voor een bedrag van € 0,5 miljoen verhuuropbrengsten op basis van overeenkomsten die ruim voor de inwerkingtreding van de Beleidsregels zijn afgesloten in overleg met de gemeente Amsterdam ten behoeve van het behoud van sociaal-maatschappelijke voorzieningen in de wijk. Dit betreft de verhuur van de sporthal MLH en de verhuur van de ruimte voor het jongerencentrum. De contracten zijn geëvalueerd en wij hebben geconcludeerd dat deze voldoen aan de voorwaarden van de beleidsregel met betrekking tot transparantie en proportionaliteit. Wij kwalificeren het verschil tussen de verhuuropbrengsten en de integrale kostprijs niet als geïnvesteerd publiek vermogen, maar als een bewuste keuze binnen hun valorisatie en maatschappelijke taak.

Horecavoorzieningen

Wij stellen ruimtes ter beschikking aan de cateraar ten behoeve van de catering voor studenten en medewerkers. De vergoeding is € 0,6 miljoen lager dan de interne kostprijs met als doel te investeren in de kwaliteit en betaalbaarheid van deze voorziening. In de brief van OCW van december 2024 (referentie 49447179) staat 'horecavoorzieningen en bijvoorbeeld sportvoorzieningen zijn in beginsel privaat, tenzij noodzakelijk voor de uitvoering van het onderwijsprogramma'. Wij hanteren de beleidsmatige lijn dat betaalbare horecavoorzieningen een noodzakelijke voorwaarde vormen voor het faciliteren van studenten en medewerkers, ter ondersteuning van het onderwijsprogramma en het welzijn. Net als voorgaand jaar zijn wij van mening dat deze activiteit passend is binnen de uitvoering van onze wettelijke taak en hebben deze activiteit daarom niet in de tabel hierboven meegenomen.

Sportfaciliteiten en culturele activiteiten

Wij zijn strategisch partnerschappen aangegaan met:
- Stichting Universitair Sport Centrum (USC) gericht op het voor studenten en medewerkers toegankelijk maken van hoogwaardige sportfaciliteiten tegen gereduceerde tarieven (bijdrage 2024 € 1,1 miljoen); en
- CREA, gericht op het voor studenten toegankelijk maken van culturele activiteiten, zoals zang, dans en theater, tegen gereduceerde tarieven (bijdrage 2024 € 0,2 miljoen).

Deze activiteiten leveren een bijdrage aan de onderlinge binding en het welzijn van studenten en medewerkers in het algemeen. Voorts levert deze activiteit een bijdrage aan een rijke en stimulerende leeromgeving en de persoonlijke ontwikkeling van studenten. *Deze afweging is in lijn met de doelstellingen van de HvA zoals vastgelegd in de strategische agenda en wordt jaarlijks geëvalueerd op effectiviteit en aansluiting bij de bekostigde wettelijke taak.*

Wij zijn, net als voorgaand jaar, van mening dat deze activiteit passend is binnen de uitvoering van onze wettelijke taak en hebben deze activiteit daarom niet in de tabel hierboven meegenomen.

Beschrijving (risico)beleid en beheer

Wij hebben de Beleidsregel, de brieven van OCW van oktober 2023 en december 2024 opgenomen in het financieel beleid (Financieel Beleid en Beheer). Binnen de HvA-stafafdelingen FP&C en Juridische Zaken (JZ) zijn meerdere collega's kennishouder op het onderwerp publiek-privaat.
Binnen de HvA geldt de beheersmaatregel dat elke faculteit en dienst een begroting voor goedkeuring moet voorleggen aan het College van Bestuur als sprake is van jaarlijkse baten hoger dan € 100.000. Onder de € 100.000 volstaat een goedkeuring van de betreffende decaan of directeur. Onderdeel van deze goedkeuring is de kostendekkendheid van de voorgestelde tarieven en veronderstelde uitgangspunten. Ten behoeve van een integrale kostentoerekening hanteert de HvA een kostprijscalculatiemodel. Deze borgt de proportionaliteit en dat geen sprake is van ongeoorloofd voordeel of staatssteun.

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

Beschrijving juridische en organisatorische inbedding

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

Naast de marktactiviteiten die worden uitgevoerd vanuit de HvA worden ook marktactiviteiten verricht vanuit HvA Ventures Holding BV. De hogeschool heeft hierin een 100% belang. Onderdeel van HvA Ventures Holding BV is HvA Jobservice, een 100% dochtermaatschappij van HvA Ventures Holding BV. Het financiële resultaat over 2024 is incidenteel negatief. Hiervoor en voor eventuele toekomstige tekorten is een private bestemmingsreserve beschikbaar. Verder vallen onder HvA Ventures Holding BV deelname aan het Innovatiefonds Noord-Holland en deelname aan ACE. Deelname aan ACE wordt in 2025 afgebouwd. In de context van de Beleidsregel is geen sprake van investeren van publieke middelen bij HvA Ventures Holding BV, danwel een van de dochtermaatschappijen. De financiële relaties tussen HvA en HvA Ventures Holding BV zijn transparant en worden periodiek getoetst op rechtmatigheid en doelmatigheid.

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.

Bij de inzet van publieke middelen voor activiteiten die ook raakvlakken hebben met de markt, kijkt de HvA 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.

Mede-zeggenschap

6

De Centrale Medezeggenschapsraad heeft in 2024 diverse dossiers behandeld. Een greep hieruit geven we onderstaand weer.

Speerpunten CMR

De CMR heeft evenals voorgaande jaren een aantal speerpunten opgesteld voor het raadsjaar 2023-2024 en 2024-2025: welzijn studenten en medewerkers (mentaal en fysiek), werk- en studiedruk, kwaliteit van onderwijs, sociale veiligheid, diversiteit & inclusie en versterking medezeggenschap (met meer zichtbaarheid van CMR).

Project 'Versterken medezeggenschap'

De minister van OCW heeft middelen ter beschikking gesteld voor het verder versterken van de medezeggenschap binnen de instellingen, in het bijzonder de opleidingscommissies. De HvA heeft een projectplan opgesteld met vijf onderdelen om vooral de positie van OC's te verbeteren. Het gaat daarbij om betere facilitering van vooral OC-leden, professionalisering van de medezeggenschap, een visie formuleren op medezeggenschap, de ondersteuning van OC's en het vergroten van de zichtbaarheid van de medezeggenschap. De CMR is via een projectgroep betrokken om de uitvoering van het project te monitoren en waar mogelijk bij te dragen aan de verschillende activiteiten. De CMR heeft ingestemd met tijdelijke extra facilitering van OC-leden. Ondertussen loopt het onderzoek naar de behoefte aan facilitering van leden van OC's en deelraden.

Ombudsfunctionaris

De CMR heeft in 2022 een ongevraagd advies uitgebracht over het instellen van een studentenombudsfunctionaris, naast de bestaande ombudsfunctionaris voor medewerkers. Het College van Bestuur heeft positief gereageerd op dit advies. In juni 2024 is de Ombudsfunctionaris voor studenten en medewerkers van start gegaan.

Kaderbrief en Begroting 2025

Elk jaar worden de Kaderbrief en Begroting HvA ter instemming aan de raad voorgelegd. Vanwege aangekondigde bezuinigingen heeft de CMR voor de Kaderbrief en begroting van 2025 de nodige tijd genomen om deze te bespreken. De CMR heeft suggesties gedaan voor een evenwichtige begroting van de HvA en meegedacht over verdienmogelijkheden van de HvA. De HvA is voor 2025 uitgekomen op een nulbegroting. Uiteindelijk heeft de CMR ingestemd met zowel de Kaderbrief als de Begroting HvA 2025. De CMR heeft het College van Bestuur gevraagd om vroegtijdig betrokken te worden bij de contouren van de Kaderbrief 2026.

Samenvoeging faculteiten FG en FBSV

De Centrale Medezeggenschapsraad heeft in 2024 ingestemd met de samenvoeging van twee faculteiten, nl. de faculteit Gezondheid en faculteit Bewegen, Sport en Voeding. Reden hiervoor is o.a. dat de leiding en staf voor zowel de ene als voor de andere faculteit werken. Om meer efficiëntie te bereiken worden de twee faculteiten samengevoegd.

Nieuwbouwplannen Gezondheidscampus

De huidige Gezondheidscampus voldoet niet meer aan de eisen van deze tijd. Daarom heeft het College van Bestuur een investeringsbesluit voor de renovatie en nieuwbouwplannen van de Gezondheidscampus ter instemming aan de CMR voorgelegd. De CMR heeft ingestemd.

Studentenwelzijn

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

Studentbegeleiding op maat

De CMR heeft ingestemd met het plan voor Studentbegeleiding op maat. De CMR is enthousiast over het projectplan. De CMR hoopt dat met de uitrol van dit projectplan de belofte van Studentbegeleiding op Maat tot in de haarvaten van de opleidingen en hun onderwijs gaat doordringen en tastbaar wordt voor alle HvA-studenten en HvA-medewerkers/docenten. De CMR ziet graag dat de OC's worden betrokken bij de implementatie van deze plannen. De CMR wil op de hoogte worden gehouden over de uitrol van dit plan.

Openbaar toegankelijk maken van Student Info en Actieve Student

De CMR heeft een ongevraagd advies uitgebracht over het zoveel mogelijk openbaar toegankelijk maken van Student Info en Actieve Student. Deze informatie is erg

waardevol voor studenten om hen wegwijs te maken in de HvA en een luisterend oor te bieden. Een student moet inloggen met een HvA-account om bij deze informatie te kunnen komen. Dat werkt drempelverhogend. Daarom zou deze informatie te raadplegen moeten zijn, ook zonder eerst te moeten inloggen bij de HvA.

Studentassessor

Een afvaardiging van de Centrale Medezeggenschapsraad is betrokken geweest bij de gesprekken met studenten, die zich kandidaat stelden voor de functie van studentassessor CvB. Daaruit is Luka Ducanovic als beste kandidaat naar voren gekomen. Hij heeft in 2024 met veel enthousiasme deze functie vervuld.

Werknemersregelingen

De CMR heeft vorig jaar een belangrijk dossier afgerond dat al een aantal jaren liep: 'leidinggeven aan docententeams'. Dit houdt in dat er nu een uniforme benaming van deze functie is, nl. teamleider OP (Onderwijzend Personeel). Er is een afspraak over de omvang van het team waaraan een teamleider OP leiding geeft in verband met de span of attention (streven is gemiddeld 15 medewerkers). Tot slot dient de teamleider OP een evenredige verdeling van de tijd te besteden aan enerzijds leidinggeven aan het team van professionals en anderzijds de verschillende Onderwijs- en Onderzoek werkzaamheden. In 2024 vond de implementatie van het dossier plaats. De CMR is steeds geïnformeerd over het verloop van de implementatie. Niet bij alle faculteiten verliep de invoering soepel. De CMR heeft aangedrongen op het goed informeren en meenemen van alle betrokkenen. Begin 2025 zal de implementatie van het dossier zijn afgerond.

De CMR vindt dat actieve verlofregistratie voor Onderwijzend Personeel mogelijk moet zijn. O.a. omdat OP niet overal voldoende flexibel verlof kan opnemen binnen onderwijsweken. Om de mogelijkheid van actieve verlofregistratie voor OP te onderzoeken, heeft de afdeling Audit vorig jaar onderzoek gedaan naar actieve verlofregistratie voor OP. Op basis van de uitkomsten van dit onderzoek voert een werkgroep van CMR leden met medewerkers van HR overleg om te verkennen of actieve verlofregistratie voor Onderwijzend Personeel mogelijk is. De CMR hoopt dit dossier in 2025 te kunnen afronden.

De CMR zet zich in voor goede regelingen voor medewerkers. De raad heeft ingestemd met de 'Regeling vergoeding reiskosten woon-werkverkeer 2025'. Deze Regeling houdt o.a. in dat medewerkers, die meer dan 5 km van de Hogeschool wonen een NS Businesscard 2e klas ontvangen. Bij de instemming heeft de Centrale Medezeggenschapsraad aangedrongen op een Salderingsregeling. Dit is een fiscale regeling voor medewerkers, die geen gebruik maken van de NS Businesscard.

Aanpak werkdruk

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

Diversiteit en inclusie

De CMR kent een themagroep Diversiteit & Inclusie. Op initiatief van deze themagroep heeft de CMR een ongevraagd advies uitgebracht over genderneutraal taalgebruik als de standaard. Deze neutraliteit ís inclusief en is volledig in lijn met de ambities (3D's) van het Instellingsplan van de HvA.

Werving lid College van Bestuur

In 2024 is Hanneke Reuling vertrokken als lid van het College van Bestuur. De CMR heeft advies gegeven op het profiel van het nieuwe lid van het College van Bestuur. Ook heeft de CMR een studentlid en medewerkerlid afgevaardigd voor de Benoemingsadviescommissie, voor zowel het interim-lid College van Bestuur, als het nieuwe lid van het College van Bestuur. De nieuwe bestuurder, Henk Geveke, gaat per 1 maart 2025 bij de HvA aan de slag.

Herbenoeming voorzitter Raad van Toezicht en voorzitter College van Bestuur

De CMR heeft gesprekken gevoerd met de leden van de Raad van Toezicht over de herbenoemingen van de voorzitter van de Raad van Toezicht, Gala Veldhoen, en voorzitter College van Bestuur, Jopie Nooren. In de gesprekken heeft de CMR aandachtspunten voor beide voorzitters naar voren gebracht.

Professionalisering

De CMR werkt ook aan de eigen professionalisering. De CMR heeft afgelopen jaar o.a. de training 'Durven we te zeggen wat we denken' gevolgd en gewerkt aan caleidoscopisch kennismaken onder begeleiding van de HvA academie.
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

- **Anouk Bijl** medewerker
- **Twan da Silva** medewerker, vicevoorzitter
- **Gerlof Donga** 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
- **Lilian Stuger-Kembel** medewerker
- **Nathalie Wesseling-Weijers** medewerker
- **Amjad Almatni** student
- **Amine El Hammdaoui** student
- **Emms Buining** student, secretaris
- **William Clairbois** student
- **Britt van Dijk** student, voorzitter
- **Savino Every** student
- **Ibrahim Kayal** student
- **Oscar Manniën** student
- **Myrthe Prikken** student
- **Tamira Vangelova** student, penningmeester
- vacature
- vacature

Organisatie Medezeggenschap

Binnen de Hogeschool van Amsterdam is de medezeggenschap georganiseerd op het niveau van de Hogeschool, Staven & Diensten, Faculteiten en Opleidingen. De Centrale Medezeggenschapsraad (CMR) buigt zich over hogeschool brede 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 acht deelraden de gespreks-partners van de faculteitsdecanen en de secretaris van de hogeschool. De opleidings-commissies zijn het medezeggenschapsorgaan op opleidingsniveau en voeren het gesprek met de opleidingsmanagers over de kwaliteit van het onderwijs.

De medezeggenschapsraden en opleidings-commissies bestaan, met uitzondering van de Deelraad Staven & Diensten, uit een gelijke verdeling tussen studenten en medewerkers. De leden van de CMR en de deelraden worden gekozen via rechtstreekse verkiezingen. De toewijzing van zetels gaat naar rato van het aantal stemmen, maar omwille van representa-tiviteit is er in de CMR ten minste één garantie-zetel voor de faculteiten en Staven & Diensten. De medewerkersleden zijn gekozen voor een periode van maximaal twee studiejaren, de studentleden voor maximaal één studiejaar.

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

Financiën

7

Financiële verantwoording 2024

In 2024 stond de financiële huishouding van de HvA in het teken van het versterken van de financiële stabiliteit en het realiseren van structurele besparingen. Deze aanpak was noodzakelijk, mede vanwege de daling van het aantal studenten in 2023, wat leidde tot een neerwaartse bijstelling van de rijksbijdrage. In de kaderbrief en begroting 2024 was reeds voorzien dat we met een begroot tekort van € 6 miljoen te maken zouden krijgen samenhangend met aanpassingsplannen van een aantal faculteiten. Dit tekort bood ruimte om de noodzakelijke aanpassingen te realiseren en tegelijkertijd te werken aan een structureel sluitende begroting voor de komende jaren.

Gedurende 2024 heeft de HvA verschillende maatregelen genomen om de kosten te beperken en de financiële gezondheid te versterken. Er werd scherp gestuurd op de personeelsformatie: de interne formatie daalde met circa 100 fte gedurende 2024 en de inzet van externe inhuur werd verder onder de loep genomen. In de interne rapportages over de vier kwartalen zagen we dat deze maatregelen effect hadden. Het jaarresultaat over 2024 komt uit op een positief saldo van € 3 miljoen. Zonder de in 2024 ingezette besparingen en per saldo incidentele meevallers van € 6,7 miljoen zou het structurele resultaat € 3,7 miljoen negatief zijn geweest. Deze cijfers benadrukken de noodzaak om de ingezette besparingen in 2025 en verder voort te zetten.

Landelijke ontwikkelingen

Regeerprogramma Kabinet-Schoof

In de onderwijsbegroting van OCW zijn op basis van het regeerprogramma bezuinigingen ingeboekt. Deze zijn nog niet geconcretiseerd in het macrobudget voor de komende jaren. De impact hiervan kan in de toekomst groot zijn. Landelijk is een omvangrijke lobby gestart om nadelige effecten te beperken, in de continuïteitsparagraaf wordt dit nader toegelicht.

Bestuursakkoord

Het bestuursakkoord is een nadere uitwerking van de afspraken tot investeringen in het hoger onderwijs die hogescholen en universiteiten met de minister van OCW maakten. Het Bestuursakkoord Hoger Onderwijs en Wetenschap gaat gepaard met aanvullende middelen, jaarlijks zo'n € 650 miljoen voor het hoger onderwijs.

Een deel van deze middelen is structureel, een deel is als fonds toegevoegd voor 10 jaar tot en met 2031. Voor het hbo is € 50 miljoen structureel en € 35 miljoen tijdelijk toegevoegd voor praktijkgericht onderzoek en € 30 miljoen structureel toegevoegd voor tekortsectoren. Deze middelen zijn voor de HvA op basis van huidige aandelen in de toekenning meerjarig opgenomen. In 2023 zijn in het hbo macrokader de middelen voor sociale veiligheid en inclusie, middelen voor studentenwelzijn, kennisveiligheid en cyberweerbaarheid toegevoegd.

Om het hogeronderwijsstelsel verder te versterken en een aantal in het coalitieakkoord benoemde fundamentele knelpunten op te lossen zijn de volgende ambities benoemd:

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

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

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

In 2024 hebben we in totaal € 14,0 miljoen ontvangen voor bestuursakkoordthema's. Dit is als volgt opgebouwd:

Praktijkgericht onderzoek:	€ 8,46 miljoen
Tekortsectoren:	€ 3,19 miljoen
Sociale veiligheid en inclusie:	€ 0,16 miljoen
Kansengelijkheid en studentwelzijn:	€ 0,97 miljoen
Kennisveiligheid:	€ 0,05 miljoen
Cyberweerbaarheid:	€ 1,19 miljoen
Totaal	**€ 14,0 miljoen**

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

Professional Doctorate

De HvA doet mee aan de landelijke pilot Professional Doctorate. Op basis van de landelijke vastgestelde 'handreiking bekostiging' hebben we een op de HvA toegespitste raming van de meerjarige kosten gemaakt voor de start van 12 kandidaten (c.q. trekkingsrechten) in deze pilot met een daarbij behorende 'regeling financiering PD kandidaten bij de HvA'. Op dit moment zijn 7 van de 12 trekkingsrechten benut, en dit jaar zullen nog 5 trekkingsrechten ingevuld worden die bekostigd worden vanuit de bestuursakkoordmiddelen. Daarnaast heeft de HvA in 2024 vanuit 2 domeinen (domein Techniek & Digitalisering en domein Kunst+ Creatief) extra trekkingsrechten gekregen: per domein 1 extra trekkingsrecht.

Nationaal Groeifonds

Met het Nationaal Groeifonds (NGF) beoogde het kabinet tussen 2021 en 2025 € 20 miljard te investeren in projecten die zorgen voor economische groei op de lange termijn. Bedrijven en instellingen konden subsidie aanvragen voor innovatie en/of kennisontwikkeling. In het nieuwe regeerakkoord is duidelijk geworden dat het Nationaal Groeifonds wordt stopgezet. Dit betekent dat rondes 4 en 5 niet doorgaan. Subsidies van Groeifonds-programma's die in de eerdere rondes 1 tot en met 3 zijn toegekend, blijven gehonoreerd.

Eind 2023 hebben we aanvragen gehonoreerd gekregen voor het versterken van de publiek-private samenwerking in de regio voor 1) het aanpakken van uitdagingen op de arbeidsmarkt (tekortsector techniek), mobiliteit en klimaatverandering en 2) de toekomstige concurrentiekracht en het duurzaam verdienvermogen van het MKB te waarborgen door focus op innovatie, leren en doen. In 2024 zijn deze projecten met een looptijd van vier jaar op snelheid gekomen.

In 2024 is vanuit LLO Katalysator de HvA-aanvraag gehonoreerd op het gebied van Leven Lang Ontwikkelingen. Het gaat om een bedrag van € 2 miljoen voor twee jaar. We zetten deze extra middelen in om de HvA als aanbieder van LLO (beter) te positioneren, de ontwikkeling van LLO aanbod te stimuleren en te professionaliseren en om backofficeprocessen te ondersteunen en te automatiseren. De HvA is daarnaast ook hoofdaanvrager van "Puzzelstuk voor Engineers' gericht op het opleiden van meer technici voor de energiesector. Ook neemt de HvA deel aan LLO Katalysator-projecten als deelnemend partner. Verder is in 2024 een aanvraag ingediend voor een Center for Teaching and Learning in het kader van ondersteuning bij het vernieuwen van onderwijs (NGF Npuls), en zijn aanvragen gericht op artificiële intelligentie gehonoreerd.

De HvA werkt aan een duurzaam financieel model voor LLO, zodat we continuïteit van LLO aanbod kunnen borgen, en marktconform en kostendekkend kunnen opereren.

Nationaal Programma Onderwijs

Eind 2023 had de HvA 92% van de begrote NPO-AP middelen, € 27,4 miljoen, ingezet. In 2024 is het resterende budget gerelateerd aan thema D Studievertraging en uitval in de lerarenopleidingen besteed. I n de bijlage Nationaal Programma Onderwijs is een nadere toelichting op de besteding inclusief verdeling naar thema's opgenomen.

Kwaliteitsafspraken/studievoorschotmiddelen

Nagenoeg alle gealloceerde studievoorschotmiddelen zijn in 2024 besteed. Verantwoording vond plaats via kwaliteitsplannen op opleidings-, faculteits- en HvA-niveau. De Centrale Medezeggenschapsraad (CMR), facultaire deelraden en opleidingscommissies zijn nauw betrokken geweest bij de besteding en de monitoring van de voortgang. 2024 is het laatste jaar binnen de scope van het experimentbesluit Kwaliteitsafspraken. Vanaf 2025 worden deze middelen structureel opgenomen in de onderwijsopslag binnen de rijksbekostiging. In de bijlage Kwaliteitsafspraken geven we een nadere toelichting op inzet van de kwaliteitsmiddelen.

Versterken Medezeggenschap.

De minister van OCW heeft voor de periode 2022 – 2025 middelen beschikbaar gesteld om de medezeggenschap te versterken. In 2023 hebben wij deze middelen ingezet voor projectinrichting en uitwerking naar vijf deelprojecten (facilitering, ondersteuning, professionalisering, communicatie en visie) en training van projectmedewerkers. De projectplannen zijn in co-creatie met de medezeggenschap tot stand gekomen en ook bij de uitvoering - die in 2024 verder vorm kreeg - is nauw samengewerkt met de medezeggenschap. In 2025 volgen voorstellen om de medezeggenschap structureel te versterken. Op basis van vervolgafspraken over vergoedingen heeft het ministerie van OCW de ter

beschikking gestelde middelen voor de periode 2022 tot en met 2025 opgehoogd, voor de HvA betekent dit in totaal € 0,4 miljoen voor versterken medezeggenschap in 2024. We nemen de middelden die nog niet zijn ingezet op in een bestemmingsreserve.

Ontwikkeling lonen en prijzen

In juni 2024 is een nieuwe 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% en met ingang van 1 januari 2025 verhoogd met 4%. Daarnaast is voor 2025 (en 2024) een eenmalige uitkering van € 485 naar rato van dienstverband afgesproken (zie ook hoofdstuk Medewerkers). De loon- en prijsstijgingen zijn gecompenseerd via de rijksbijdrage (€ 3,6 miljoen).

Door inflatie zijn ook andere kosten gestegen. Volgens het CBS bedroeg de inflatie over 2024 3,3% ten opzichte van 2023. De indexatie van de collegegelden over het collegejaar 2023/2024 ten opzichte van 2022/2023 betrof 4,8%, de indexering van de collegegeldtarieven voor 2024/2025 ten opzichte van 2023/2024 betrof 9,4%. De collegegeldtarieven worden geïndexeerd op basis van het gemiddelde Consumenten Prijs Index (CPI) van de maanden mei van jaar t -2 t/m april van jaar t-1. Voor de collegegeldtarieven voor 2024/2025 betreft het dus de maanden mei 2022 t/m april 2023. In die maanden nam de (maandelijkse) inflatie erg toe, vandaar dat de collegegelden met een hoger percentage zijn geïndexeerd dan de inflatie van kalenderjaar 2024 ten opzichte van 2023.

Studentontwikkeling

We zijn studiejaar 2024/2025 gestart met 44.348 studenten (voorlopig bestand duo), dit betekent een lichte daling van ca. 275 studenten ten opzichte van het voorgaande studiejaar. Hoewel de daling van het aantal ingeschreven studenten past in het landelijke beeld, doet deze daling zich bij de HvA minder sterk voor.

Bij de HvA is de instroom in 2024/2025 sterker gestegen dan landelijk. Het aantal diploma's dat in studiejaar 2023/2024 is behaald is zowel landelijk als bij de HvA hoger ten opzichte van het voorgaande studiejaar. Na de hoge uitval in de studiejaren 2021/2022 en 2022/2023, zien we dat de uitval van studiejaar 2023/2024 bij de HvA flink is gedaald. Toch is de uitval nog hoger dan 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 college-geldopbrengsten. In latere jaren vanaf 2026 zullen die ook in de rijksbijdrage tot uitdrukking komen.

Investeringen in de kennisinstelling

Met het Instellingsplan 2021-2026 Hogeschool in 3D zetten we de volgende stap in onze ontwikkeling. In 2024 hebben we – naast de inzet van reguliere middelen op deze thema's – aanvullende collectieve middelen ingezet om onze ambities extra aandacht te kunnen geven:

Beleidsbudgetten
In 2024 werken meer dan 4.000 medewerkers en ruim 44.300 studenten gezamenlijk aan de implementatie van het IP, met ruimte voor facultaire- en dienst specifieke prioritering, ondersteund door zeven hogeschoolbrede ambitietafels. De financiering van het IP wordt geborgd door inzet van mensen en middelen binnen de faculteiten en diensten zelf, aangevuld met een innovatiebudget van € 2,2 miljoen vanuit het beleidsbudget. Daarnaast zijn in 2024 specifieke HvA-brede projecten gefinancierd, waaronder GO HvA, Digital Society School, Blended Learning, Persoonlijke Leerpaden, Koers & Kompas en de Buurtcampussen. Hiervoor was in totaal € 5 miljoen beschikbaar. De Buurtcampussen zijn vanaf 2024 verduurzaamd met € 1 miljoen structurele middelen. Tot slot is € 700K van het beleidsbudget ingezet voor de coördinatie van de ambitietafels. De verduurzaming is in lijn met de strategische doelstellingen uit het IP, waarin de doelstellingen van de buurtcampussen meewegen.

Studentsucces en studentwelzijn
We bevorderen regulier en specifiek het studentwelzijn en het studentsucces. Naast reguliere middelen hebben we aan een aantal programma's in 2024 specifieke middelen bestemd als extra impuls voor deze thema's. Dit zijn onder andere: Kwaliteitsafspraken (€ 1,15 miljoen), NPO-AP (€ 2,1 miljoen) en Bestuursakkoord (€ 1,0 miljoen kansengelijkheid en studentwelzijn).

Diversiteit & Inclusie
In 2024 was € 1,4 miljoen beschikbaar voor het continueren van het traineeprogramma diversiteit & inclusie. Hierbij volgen beginnende docenten met een multiculturele achtergrond een traject tot docent/onderzoeker.

Duurzaamheid
Go HvA is het strategische programma om de HvA een krachtige impuls te geven naar een duurzame hogeschool. In de HvA was voor 2024 € 324K vanuit het

beleidsbudget opgenomen ten behoeve van het strategische programma. Daarnaast zijn middelen voor verduurzaming van vastgoed opgenomen (zie paragraaf bedrijfsvoering).

Digitalisering en ICT
De realisatie van nieuwe digitaliserings- en ICT-ontwikkelingen bundelen we in de IV Portfolio waaraan in 2024 € 5,2 miljoen is besteed (conform begroting).

Onderwijsportfolio
Naar aanleiding van het vorige Instellingsplan hebben we sterk ingezet op meer masters en associate degrees. We hebben hiervoor vanaf 2018 jaarlijks een budget van € 1 miljoen vrijgemaakt. Dit stimuleringsprogramma voor nieuwe opleidingen kende een aanloopperiode en is in de jaren 2020 en 2021 goed op gang gekomen. Met de start van het IP 2021-2026 is in maart 2021 deze stimuleringsregeling stopgezet. De gedane toekenningen tot en met maart 2021 lopen nog tot en met 2025 door. In 2024 is uit deze regeling € 1,3 miljoen toegekend aan nieuwe opleidingen en levert (gedeeltelijke) compensatie op voor de voorfinanciering. In paragraaf Ontwikkelingen in onderwijsportfolio en samenwerking is een verdere toelichting op het portfoliomanagement en de op 1 september 2024 nieuw gestarte opleidingen.

Meerjarige integrale veranderplannen en aanpassingsplannen
Sinds enkele jaren werken we met meerjarige integrale veranderplannen (MJIVP). De aanleiding voor een MJIVP is de noodzaak om vanuit algemene middelen extra te investeren in (een onderdeel van) een faculteit. Met een MJIVP kan een faculteit meerdere jaren gericht extra aandacht en middelen besteden. Het doel hiervan is om voor die specifieke onderdelen weer toekomstbestendig te worden, inclusief de bijbehorende evenwichtige begroting van de faculteit. Voor deze plannen is in 2024 een bedrag van € 6 miljoen gereserveerd die we uit spaargeld (algemene reserves) van de HvA hebben gefinancierd.

Onderzoek
De middelen voor het onderzoek zijn toegekend op basis van het strategische beleid onderzoek en het allocatiemodel van de HvA. De middelen zijn bedoeld voor de kenniscentra, de Centres of Expertise (CoE's), het praktijkgerichte onderzoek en de HvA-brede lectoraten. Faculteiten hebben gezamenlijk circa € 52 miljoen ingezet op onderzoek en CoE's (inclusief tweede en derde geldstroom).

Gezondheidscampus
De nieuwbouw van de Gezondheidscampus is essentieel voor het verbeteren van onze onderwijs- en onderzoeksfaciliteiten. Het gebied rondom de Gezondheidscampus wordt ontwikkeld tot een aantrekkelijk en functioneel verblijf- en verkeersgebied, in samenwerking met partners zoals het AmsterdamUMC. In 2024 was hiervoor € 15 miljoen begroot. Door opgelopen vertraging zijn de geplande investeringen deels doorgeschoven naar 2025 en verder. Deze vertraging biedt tegelijkertijd ruimte voor heroverwegingen en optimalisatie van de plannen, in nauwe afstemming met de betrokken partners.

Overige bijzondere ontwikkelingen

In 2024 deden zich enkele bijzondere ontwikkelingen voor die impact hadden op de financiële resultaten. Zo zijn eenmalig extra kosten gemaakt voor noodmaatregelen in verband met schade aan de gevels van het Jakoba Mulderhuis en het Wibauthuis. Daarnaast ontvingen we een hogere rentevergoeding over onze banksaldi.

Toelichting op het resultaat

Financiële verantwoording 2024

De resultaten van 2024 laten een positief beeld zien: hoewel de begroting een tekort van € 6 miljoen voorzag, is door bewuste keuzes en sturing een resultaat van € 3 miljoen gerealiseerd. In 2024 is reeds geanticipeerd op de verwachte krimp die in voorjaar 2024 duidelijk werd. Dit is te danken aan hogere opbrengsten en verhoudingsgewijs slechts beperkt hogere kosten. De totale baten zijn € 11,7 miljoen hoger en de totale lasten inclusief financiële lasten zijn € 2,7 miljoen hoger.

DE TOEKOMST TIENDAAGSE

Maryam Amir
Amsterdam School of International Business

‘Zowel tijdens mijn opleiding als in m’n stage maak ik heel veel gebruik van AI. Ik was eerder geen AI-persoon. Ik vond dat je altijd eerst zelf moet nadenken. Toch zie ik nu dat je bijvoorbeeld ChatGPT wel heel goed kunt gebruiken, zolang je altijd goed blijft uitzoeken hoe iets in elkaar zit.

Ik gebruik ChatGPT echt om m’n eigen gedachten en ideeën te ordenen en aan te scherpen. In mijn afstudeerstage bij een internationaal koffiebedrijf moet ik veel marketing- en social media-strategieën ontwikkelen. Dan ontwerp ik bijvoorbeeld een poster, maar maak ik wel gebruik van AI om feedback te krijgen op dat ontwerp. Het gaat erom dat je kritisch blijft, en blijft doorvragen. Ik zie ook wel dat niet alle studenten er zo mee omgaan.

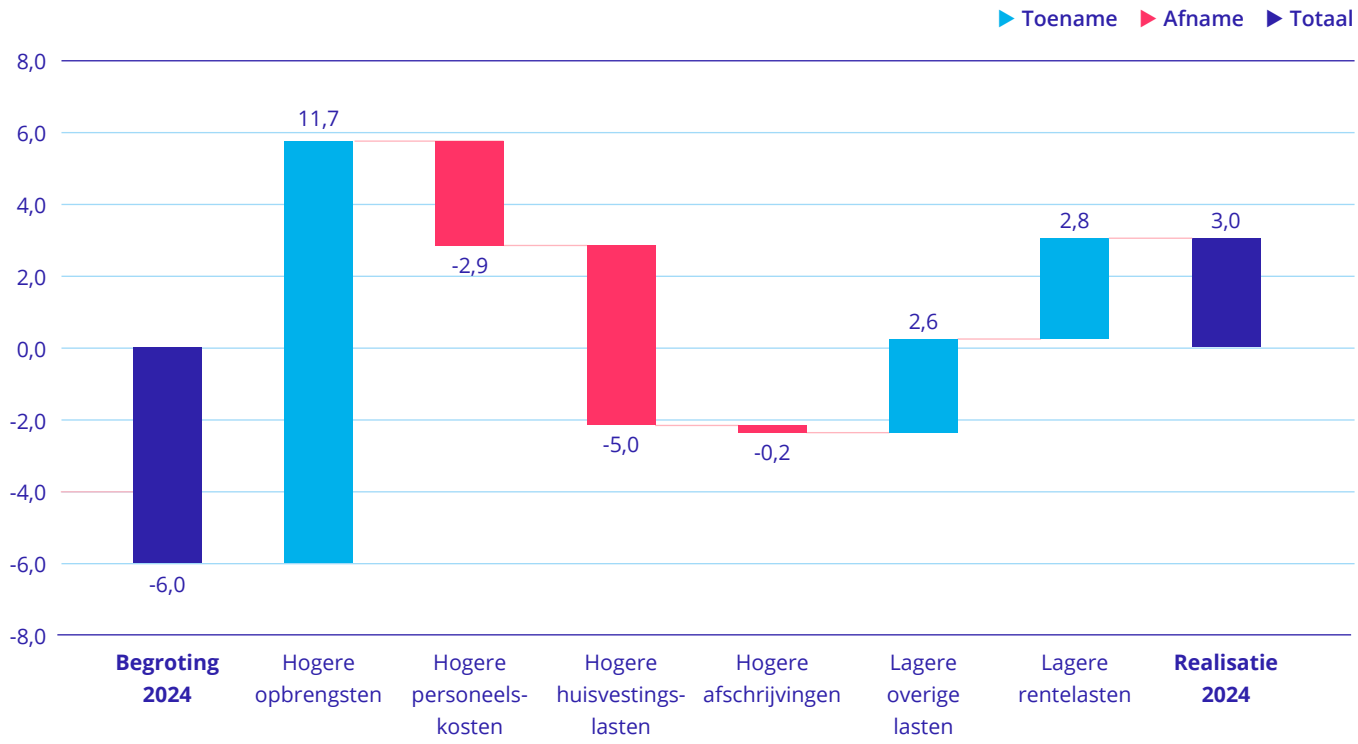
Naast dat ik actief ben in de Centrale Medezeggenschapsraad, ben ik afgelopen jaar ook actief geworden in de studentenraad van het Centre of Expertise Applied AI. We organiseren bijeenkomsten voor studenten om ze bewuster met de mogelijkheden van AI om te laten gaan en onderzoeken hoe studenten er nu al gebruik van maken. Daar kunnen onderzoekers en docenten natuurlijk weer van leren.

In mijn eigen opleiding zie ik eigenlijk twee typen docenten langskomen. De ene groep wil er eigenlijk niets van weten en zegt tegen studenten dat ze geen ChatGPT mogen gebruiken, terwijl de andere groep er zelf al heel goed gebruik van maakt en er ook enthousiast over is. Ik denk dat het belangrijk is dat zowel studenten als docenten zich bewust zijn van wat er allemaal kan met AI.

Ik zelf hoop over een jaar of tien in ieder geval een mooie baan te hebben bij Microsoft. Ik wil graag in Amsterdam blijven en iets doen op het snijvlak van business en technologie, maar ook de menselijke kant lijkt me heel mooi. Voor mij verbindt AI die werelden met elkaar. Ik studeer nu af in de richting van marketing & sales, maar met deze opleiding kun je heel veel kanten op. Toch ben ik wel eens bang dat onder invloed van AI mijn papiertje straks niet zoveel meer waard gaat zijn. Misschien dat ik daarom ook wel zoveel wil weten van hoe AI werkt en wat het allemaal te bieden heeft.’

‘Met AI gaat het erom dat je kritisch blijft, en blijft doorvragen’

Belangrijkste afwijkingen 2024 ten opzichte van begroting 2024 (x € 1 miljoen)



De toename van de baten ten opzichte van de begroting betreft vooral hogere rijksbijdragen van € 6,7 miljoen. Deze zijn vooral hoger door compensatie voor de ontwikkeling van lonen en prijzen en lerarenbeurzen (gezamenlijk € 4,6 miljoen). Daarnaast zijn de in 2024 bestede NPO AP middelen uit voorgaande jaren als niet normatieve rijksbijdrage toegerekend aan 2024 (€ 2,1 miljoen). Tot slot zijn de baten werk in opdracht derden € 3,5 miljoen hoger door toename van tweede en derde geldstroom activiteiten ten opzichte van de begroting.

De toename van de lasten betreft vooral:

Personeelslasten: € 2,9 miljoen hoger door:
- Kosten personeel in dienst (PID) zijn € 4,1 miljoen hoger samenhangend met de nieuwe cao die vanaf 1 juli 2024 van toepassing is. Vanaf de tweede helft van het jaar wordt de scherpere sturing op formatie zichtbaar. De formatie neemt af met circa 100 fte, waardoor de gemiddelde formatie over 2024 slechts 22 fte hoger is dan begroot.
- Externe inhuur is € 5,6 miljoen hoger door vervanging in verband met arbeidsverzuim en tijdelijke invulling van interne vacatures met extern personeel door krapte op de arbeidsmarkt.
- Overige personeelskosten zijn € 6,8 miljoen lager door hogere uitkeringen wet arbeid en zorg, lagere kosten deskundigheidsbevordering en lagere overige personeelskosten.

Huisvestingslasten zijn € 5 miljoen hoger door veelal éénmalige kosten. Als gevolg van schade aan de gevels Jakoba Mulderhuis en Wibauthuis zijn extra kosten gemaakt voor noodmaatregelen. Daarnaast is er sprake van hogere kosten voor onderhoud.

Afschrijvingslasten zijn licht hoger dan de begroting. Door ingezette besparingen zijn de overige lasten € 2,6 miljoen lager dan begroot.

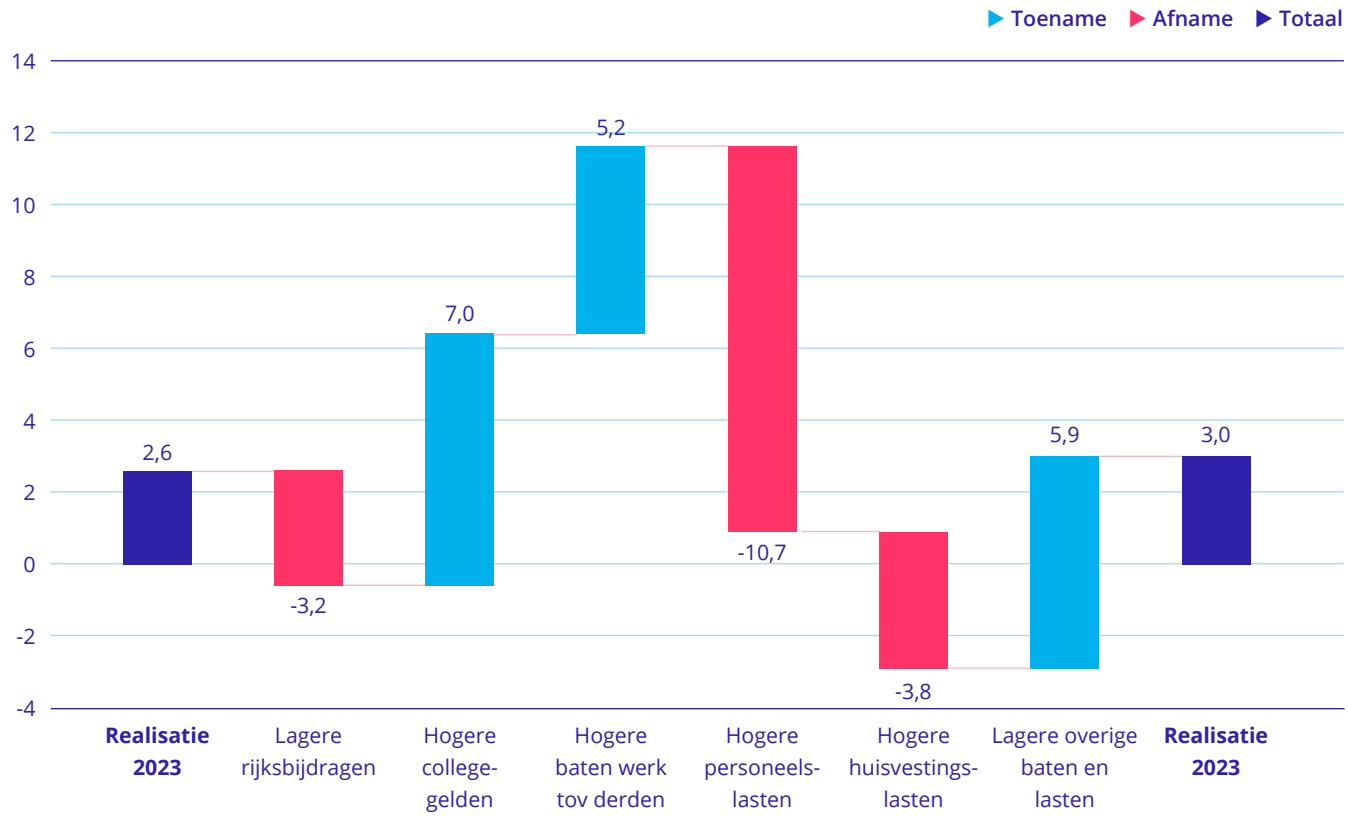
De hogere lasten worden gecompenseerd door een lagere totale rentelast wegens een hoger rente-percentage dan verwacht en vertraging in met name investeringen Gezondheidscampus. Per saldo € 2,8 miljoen.

Bijzondere of éénmalige posten resultaat

Zonder de ingezette terughoudendheid in uitgaven en incidentele kosten en baten is het resultaat circa € 3,7 miljoen negatief. Gedurende 2024 hebben wij verschillende maatregelen genomen om de kosten te beperken en de financiële gezondheid te versterken. Deze cijfers benadrukken de noodzaak om de ingezette besparingen in 2025 en verder voort te zetten.

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

Belangrijkste afwijkingen 2024 in relatie tot het jaar 2023 (x € 1 miljoen)



De totale baten zijn € 9,6 miljoen hoger dan vorig jaar. De totale lasten zijn met € 10,4 miljoen toegenomen. Daarnaast is sprake van € 1 miljoen hogere financiële baten en lagere financiële lasten. De belastingen zijn € 0,2 miljoen lager uitgevallen.

De toename totale baten bestaat vooral uit:

- Per saldo € 3,2 miljoen lagere rijksbijdragen door verschillende effecten. In 2024 is er een daling van de referentieraming van € 14,3 miljoen. Daarnaast is de besteding van NPO middelen conform planning afgenomen (€ 8,7 miljoen) en is er een effect van afloop maatregel halvering collegegelden eerstejaars (€ 3,6 miljoen). De hogere studievoorschotmiddelen (€ 4,3 miljoen) hebben dit beperkt kunnen compenseren. De ontvangen loon en prijs compensatie voor 2024 bedraagt € 20,3 miljoen. Overige effecten zijn € - 0,7 miljoen.
- € 7 miljoen hogere collegegelden door beëindiging maatregel halvering collegegelden voor 1e jaars HO studenten met ingang van 2024/2025.
- Hogere baten werk in opdracht van derden (tweede en derde geldstroom projecten) zijn ten opzichte van vorig jaar met € 5,2 miljoen toegenomen.

De toename van de lasten bestaat uit:

- Hogere personeelslasten € 10,7 miljoen als gevolg van toename gemiddelde personeelslast in verband met cao 2024/2025.
- Huisvestingslasten zijn € 3,8 miljoen hoger. Als gevolg van extra onderhoud en maatregelen in verband met schade aan de gevels Jakoba Mulderhuis en Wibauthuis.
- Lagere overige (baten en) lasten (per saldo € 5,9 miljoen) vooral door aanpassing omvang organisatie en terughoudendheid in bestedingen in verband met meerjarig afnemende inkomsten.

Investeringen

In 2024 hebben we € 11,2 miljoen geïnvesteerd, voornamelijk in gebouwen en terreinen, informatietechnologie en inventaris.

Ondanks de structurele daling van inkomsten en de aanzienlijke taakstellingen, blijft de financiële positie van de HvA robuust genoeg om aan de bestaande en toekomstige verplichtingen te voldoen. Op basis van de huidige meerjarenbegroting (zie Continuïteitsparagraaf), inclusief de gesignaleerde risico's en de reeds getroffen en geplande maatregelen, is de HvA financieel in staat haar wettelijke taken en strategische ambities te blijven realiseren. De HvA blijft actief sturen op een sluitende begroting en versterkt haar financiële weerbaarheid, zoals toegelicht in de continuïteitsparagraaf.

Ontwikkelingen financiën, planning en control

Kwaliteit van de basis

Om de ambities uit het Instellingsplan 2021-2026 'Hogeschool in 3D' te realiseren, werken we met ambitie-tafels. Hierin wordt samengewerkt aan concrete doelen. Voor elke ambitie is een coördinator aangesteld die zorgt dat de plannen worden uitgevoerd en dat de voortgang goed wordt gemonitord. 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, en deze inzichten gebruiken we om gericht bij te sturen en continu te verbeteren. In 2024 hebben we 'Kwaliteit van de basis' verder ontwikkeld tot een dashboard in ons datawarehouse HvAdata. Hierdoor is het makkelijker geworden om actuele informatie te bekijken. Naast kleine verbeteringen hebben we ook nieuwe indicatoren toegevoegd, vooral op het gebied van onderzoek.

Om beter grip te krijgen op juistheid, volledigheid en tijdigheid van de kosten van externe inhuur zijn in 2024 door een extern bureau verbetervoorstellen uitgewerkt voor de processen van vastlegging van externe inhuur. In 2025 krijgt dit een vervolg met een technisch ontwerp en start implementatie.

SAP Ariba

Eind 2024 is SAP Ariba live gegaan voor het aanmaken en accorderen van bestellingen, goederenontvangst en factuurverwerking. Zowel UvA als HvA hebben SAP Ariba is in gebruik genomen. Hierbij is bijzondere aandacht besteed aan het juist inrichten van de procuratie conform de procuratieregeling. In 2025 zal er aandacht zijn voor de nazorg van dit project (waaronder begrepen documentatie AO), het komen tot een hogere adoptie-graad (groei van het aantal orders via Ariba en afname van bestellingen zonder Ariba-order) en voor het kunnen ondersteunen van de inkoop van PNID (personeel niet in dienst) en inkoop ten behoeve van vastgoed.

Versterken prognosekracht

Binnen de HvA zijn we continu bezig met het versterken van onze prognosekracht. Hieronder lichten we drie grote ontwikkelingen toe die in 2024 gespeeld hebben en/of opgestart zijn:

- Scenariotool studentprognoses: Eind 2023 zijn we gestart met het ontwikkelen van een scenariotool voor studentprognoses om al voorafgaand aan het begrotingsproces inzicht te krijgen in de mogelijke ontwikkelingen van de (meerjarige) studentaantallen. De controllers van de faculteiten kunnen met zelf gekozen uitgangspunten met betrekking tot instroom, uitval- en diplomaverwachtingen tegelijkertijd meerdere scenario's uitwerken.
- Vanuit het project verbeteren projectcontrol is in 2024 een aantal successen behaald. Zo is er een transactie-code ingevoerd waardoor memoriaal boekingen niet meer nodig zijn, is het netwerk van projectcontrollers hechter geworden en wordt tussen faculteiten meer kennis gedeeld. In 2024 is de projectgroep gestart met de ontwikkeling/automatisering van het pre-award proces, dit is het proces voorafgaand aan de aanvraag van een subsidieproject.
- Intensiveren control: In het najaar van 2024, bij het opstellen begroting 2025, werd duidelijk dat de HvA in 2025 voor aanzienlijke uitdagingen staat. Dit vraagt om intensieve sturing op prognoses, processen en inhoudelijke prestaties. Om tijdig grip te houden op financiële realisaties en strategische doelen gaan we controlcyclus in 2025 intensiveren. De intensivering van de controlcyclus betekent een sterkere focus op de betrouwbaarheid en actualiteit van de gegevens, een duidelijke rolverdeling en striktere processen.

Treasurymanagement

Het primaire doel van treasurymanagement is het beheersen van financiële risico's tegen minimale financierings-, control- en verwerkingskosten. Daarnaast is de treasuryfunctie erop gericht om toegang tot de geld- en kapitaalmarkt te waarborgen. Het treasuryplan 2024 vormde de basis voor de geplande activiteiten in 2024.

We hebben in het verslagjaar een zorgvuldig en behoed-zaam treasurybeleid gevoerd binnen de beleidsricht-lijnen van het HvA Treasury Statuut en de Regeling beleggen, lenen en derivaten OCW 2016. Het treasury-plan maakt onderscheid in reguliere activiteiten die worden uitgevoerd om de treasurymanagement hoofddoelstelling te realiseren (beheersen risico's, waarborgen toegang tot geld- en kapitaalmarkt).

De geplande reguliere activiteiten zijn in 2024 conform plan uitgevoerd en gemonitord via de treasury-commissie die driemaal bijeen is geweest in 2024. Gedurende het jaar hebben zich geen onverwachte ontwikkelingen voorgedaan en zijn er geen mutaties geweest in financiële instrumenten (met uitzondering

Leningenportefeuille ultimo 2024 (* € 1 miljoen)

Leningverstrekker	Hoofdsom	2023 Restschuld	2024 realisatie Aflossing	Rente	Restschuld	Rente	Einddatum
Ministerie van Financiën - 1	151,00	85,57	5,03	3,57	80,53	4,10%	31-12-2040
Ministerie van Financiën - 2	39,00	22,10	1,30	0,93	20,80	4,15%	31-12-2040
BNG Bank - A	10,94	10,94	0,00	0,61	10,94	5,61%	1-4-2033
BNG Bank - C	17,60	8,66	0,70	0,41	7,96	4,69%	22-4-2033
	218,65	**127,26**	**7,03**	**5,52**	**120,23**		

van geplande aflossingen). We hebben extra aandacht gehad voor de monitoring van de rentestanden om tijdig middelen langere tijd te kunnen vast zetten als de rentevergoeding op deposito's hoger zou worden dan de intradagvergoeding. De intradagvergoeding is het gehele jaar hoger gebleven.

De belangrijkste specifieke activiteit voor 2024 betrof de voorbereiding op en het besluit tot aanbesteding van het betalingsverkeer, samen met de UvA. Dit besluit sluit aan bij onze ambitie om duurzaamheid een belangrijk onderdeel van onze bedrijfsvoering te maken. Met deze aanbesteding willen we een bank selecteren die voldoet aan onze functionele eisen én duurzaamheidsambities, waarbij de focus ligt op klimaat- en milieugerelateerde aspecten.

Bovenstaande tabel geeft onze leningenportefeuille ultimo 2024. We maken geen gebruik van derivaten.

Fiscale verantwoording

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

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 de HvA binnen zijn fiscale visie en fiscale strategie wil bereiken. Het College van Bestuur laat zich in fiscale aangelegenheden adviseren door een Fiscale Commissie. De Fiscale Commissie vergadert minimaal drie keer per jaar.

Fiscale naleving

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

ESG en duurzaamheid

In 2024 zijn we gestart met de voorbereiding op de CSRD en ESRS-richtlijnen. De eerste stappen zijn gezet met een analyse van de waardenketen en de materialiteitsanalyse waarmee we laten zien hoe wij invloed hebben op duurzaamheid en ook hoe duurzaamheidsthema's invloed hebben op ons en de inrichting van processen voor ESG-rapportage. Thema's als CO_2-reductie van onze eigen medewerkers, circulaire bedrijfsvoering, klimaatadaptieve campussen en duurzame energieopwekking staan centraal. Sociale thema's zoals studentenwelzijn en inclusie en eigen medewerkers hebben prioriteit. Milieuthema's zoals klimaatverandering, afvalbeheer en biodiversiteit op de campussen, worden aangemerkt als essentieel vanwege hun brede impact op mens en milieu. In 2025 worden deze initiatieven verder uitgewerkt in een integrale duurzaamheidsverklaring. Zie hoofdstuk 4 voor een nadere toelichting op onze inspanningen tot en met 2024.

Bestuursdeclaraties

Op de bestuurders is de regeling kostenvergoedingen, reiskosten en faciliteiten leden college van bestuur Hogeschool van Amsterdam van toepassing die de Raad van Toezicht heeft vastgesteld op 27 juni 2018. Over het jaar 2024 hebben de bestuurders gezamenlijk € 48.525 gedeclareerd ten laste van de hogeschool. Van deze kosten heeft de post 'reiskosten binnenland' betrekking op reizen met openbaar vervoer en ingehuurd vervoer

Verantwoording bestuurskosten en declaraties CvB-leden

	Drs. Jopie Nooren	Dr. Tijs Breukink	Dr. Hanneke Reuling	Dr. Geleyn Meijer	CvB gezamenlijk	Totaal
Representatie	€ 3.600	€ 0	€ 900	€ 3.675	€ 475	€ 8.650
Reiskosten binnenland	€ 20.651	€ 6.778	€ 2.154	€ 1.930	€ 0	€ 31.512
Reiskosten buitenland	€ 0	€ 0	€ 0	€ 3.746	€ 0	€ 3.746
Overige kosten	€ 3.867	€ 0	€ 150	€ 600	€ 0	€ 4.617
Totaal	**€ 28.118**	**€ 6.778**	**€ 3.204**	**€ 9.951**	**€ 475**	**€ 48.525**

per auto indien noodzakelijk. De reiskosten buitenland hebben betrekking op reizen in het kader van internationale samenwerking en professionalisering. De post 'representatie' bestaat vrijwel volledig uit de vaste maandelijkse onkostenvergoeding van de betreffende bestuurders. De overige kosten betreffen vergoedingen voortvloeiend uit beleid (internetvergoeding) en opleidingskosten.

Compliance publiek-privaat en governance

In 2024 hebben we voldaan aan de Beleidsregel investeren met publieke middelen in private activiteiten. De inkomsten uit private activiteiten bedroegen in totaal € 14 miljoen. Dit betrof onder andere: Contractonderwijs (€ 6,9 miljoen), Contractonderzoek (€ 0,7 miljoen), Verhuur van ruimtes en parkeergelegenheden (€ 4,4 miljoen) en detacheringen (€ 1,7 miljoen).

Alle activiteiten zijn beoordeeld op meerwaarde, proportionaliteit en kostendekkendheid. De governance rond publiek-private samenwerking is verder aangescherpt en de processen voor risicobeheersing zijn geprofessionaliseerd. Een integrale rapportage is opgenomen in de jaarrekening.

Financieel beleid

De doelstelling van het financieel beleid is dat de HvA nu én in de toekomst zijn strategische doelstellingen kan realiseren op basis van een gezonde financiële huishouding. De uitgangspunten van ons financieel beleid waarmee we continuïteit van de HvA nastreven zijn:

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

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

- De Hogeschool van Amsterdam (HvA) is één instelling. Dit betekent dat we als geheel verantwoordelijk zijn voor onze resultaten en toekomst. We bundelen de kracht van al onze faculteiten, opleidingen en diensten, zodat we samen flexibel kunnen inspelen op veranderingen en uitdagingen. Hieruit volgt dat we de deelresultaten van de faculteiten toevoegen aan het publiek eigen vermogen van de HvA. Het in standhouden van een breed aanbod aan opleidingen geeft de organisatie de ruimte om veranderingen in de voorkeur van studenten binnen de HvA op te vangen. Dit past ook in het Rijksbeleid, waarbij de hogeschool een lumpsum krijgt voor alle opleidingen. De financiële doelstelling van de HvA – continuïteit - mondt uit in het streven naar een normatieve waarde op een vooraf bepaald aantal meetpunten. Deze meetpunten worden in hun onderlinge samenhang bezien. Het gaat hierbij om solvabiliteit, liquiditeit, rentabiliteit en vrije kasstroom;
- De inkomsten van het Rijk rekent de HvA conform het interne allocatiemodel van de HvA toe aan de faculteiten en nemen we voor een deel in het beleidsbudget op. De collegegeldopbrengsten komen onverkort ten bate van het budget van de faculteiten die deze inkomsten genereren. Deze transparantie zorgt voor goed inzicht in de opbrengstpotentie van de daarvoor verantwoordelijke faculteiten;
- De financiële beheersing voert de HvA uit op basis van (bedrijfs-)economische principes:
  - Keuzes volgen primair uit het instellingplan en de Kaderbrief;
  - Keuzes worden primair gemaakt door budgethouders van eenheden, secundair door College van Bestuur na advies van Centraal Bestuurlijk Overleg/ Bedrijfsvoeringsoverleg, Centrale Medezeggenschapsraad/ Raad van Toezicht;
  - Het College van Bestuur besluit over investeringen in activa;
  - Middelen moeten rechtmatig, doelmatig en doeltreffend worden besteed;
  - Kostenbeheersing is voor de vraag naar dienstverlening mogelijk voor budgethouders, door het gebruik van financiële prikkels gebaseerd op prijzen en vraag naar hoeveelheden door gebruikers van diensten. Zodoende wordt meer keuzevrijheid geboden;
  - Inzet van spaargeld (opgebouwd eigen vermogen) is onder voorwaarden mogelijk als dit ten dienste staat van een (verdere) efficiënte en rechtvaardige ontwikkeling van het onderwijs en onderzoek:
  - De inzet van meer middelen moet leiden tot hogere resultaten in termen van kwaliteit, en onder aftrek van compensatie die nodig is voor stijging van prijzen en lonen;
  - Groei en krimp moeten elkaar op instellingsniveau kunnen opvangen.
- De HvA kent een volledige Planning & Control-cyclus die voorziet in de spelregels bij de totstandkoming van de begrotingen (planning) en het beheersen van de uitvoering daarvan (control);
- KPI's (indicatoren van Kwaliteit van de basis) en de voortgang van realisatie van de plannen monitoren we op basis van rapportages en dashboards uit het datawarehouse HvAdata.
- We maken onderscheid in directe en indirecte kosten.

  - De directe kosten betreft de kosten die we direct aan een eenheid toe kunnen wijzen en door budgethouder(s) van die eenheden beïnvloedbaar zijn. Deze directe kosten komen ten laste van het budget van dit organisatieonderdeel dat deze lasten genereert. Dit uitgangspunt impliceert dat faculteiten zoveel mogelijk 'selfsupporting' zijn en inzicht moeten hebben in de eigen kosten.
  - Indirecte kosten zijn de kosten die niet direct toewijsbaar zijn. Deze kosten verdelen we naar de eenheden op basis van een verdeelsleutel, een dekkingsbijdrage of via Activity-Based Costing. De omvang van deze kosten is beïnvloedbaar via het volume door meer of minder dienstverlening af te nemen. De prijs van de dienstverlening is door de afnemers van de dienstverlening niet beïnvloedbaar.
- Met betrekking tot contractonderwijs en bij studievoorschotmiddelen rekenen eenheden met integrale kostprijzen conform de intern vastgestelde Methodiek Integrale Kostprijs Inclusief Studievoorschotmiddelen;
- Voor de interne beheersing mag het eigenaarsdeel van de huisvestingslasten voor de komende 10 jaar niet meer dan gemiddeld 12% van de totale baten bedragen.
- Investeringen in vastgoed, inrichting, audiovisuele middelen en ICT coördineren we centraal i.v.m. inkoopvoordelen en impact voor het geheel van de HvA;
- We besteden aandacht aan het scheiden van publieke en private geldstromen en het hanteren van integrale kostprijzen. De private geldstromen hangen voornamelijk samen met contractonderwijs en -onderzoek. Deze stromen worden als aparte activiteiten en/of projecten onderscheiden in de administratie.

Continuïteitsparagraaf

Inleiding

In 2024 heeft de HvA een positief resultaat gerealiseerd van € 3 miljoen, terwijl in de begroting nog werd uitgegaan van een tekort van € 6 miljoen. Dit resultaat is met name toe te schrijven aan de maatregelen die het management tijdig heeft genomen in reactie op de daling van de studentenaantallen per 1 oktober 2023 en 1 oktober 2024. De lagere inschrijvingen leiden tot een neerwaartse bijstelling van de rijksbijdragen vanaf 2025 en 2026, als gevolg van de t-2 systematiek. Door al in 2024 scherp te sturen op kostenbeheersing, waaronder reductie van formatie en uitgaven, loopt de HvA nu voor op de financiële bezuinigingsdoelstellingen die zijn vastgesteld voor 2025. Daar zijn we blij mee. Tegelijkertijd onderstreept dit dat de ingezette maatregelen ook in 2025 en 2026 noodzakelijk blijven om de structurele balans tussen baten en lasten te behouden.

De continuïteitsparagraaf geeft inzicht in hoe de HvA werkt aan een structureel sluitende meerjarenbegroting, terwijl tegelijkertijd wordt geïnvesteerd in de kwaliteit van onderwijs, onderzoek en de ambities uit het Instellingsplan 2021-2026 'Hogeschool in 3D'. De basis voor de continuïteitsparagraaf bestaat uit de begroting 2025, jaarrekening 2024, de strategische investeringen en de huisvestingsagenda en sluit aan bij het beleid dat in begroting 2025 is vastgesteld. Dit biedt een realistisch en actueel kader voor de financiële sturing van de komende jaren. De meerjaren cijfers baseren we op meerjarige verwachtingen van de rijksbijdrage en collegegelden, op basis van de prognoses van de faculteiten, de diensten en de staf met betrekking tot de studentenaantallen, personele formatie, financiële resultaten, onderwijsprestaties en dienstverlening. De meerjarenraming is opgesteld op verwacht prijspeil 2025 op basis van loon- en prijsontwikkeling 2025 conform cao en macro economische verkenning (MEV). De meerjarenraming toont aan dat de financiële positie van de HvA solide is. De kengetallen voor solvabiliteit en liquiditeit liggen ruim boven de signaleringsgrenzen van de Inspectie van het Onderwijs.

Het begrote netto resultaat voor 2025 bedraagt -/- € 2,3 miljoen. Dit tekort wordt volledig gedekt uit bestemmingsreserves die in eerdere jaren voor dit doel gevormd zijn, waardoor de financiële positie van de HvA robuust blijft. Dankzij de inzet van eenmalige extra kwaliteitsmiddelen en risicomiddelen bij de faculteiten is het gelukt om de instellingsbegroting in evenwicht te brengen, ondanks de dalende rijksbijdrage en stijgende loonkosten. Deze aanpak geeft faculteiten en diensten

ruimte om met zorgvuldigheid aanvullende kostenbesparende maatregelen uit te werken voor de komende jaren. Voor 2025 is een deel van de taakstellingen ingevuld door besparingen op personeelskosten en interne bedrijfsvoering, waaronder een verlaging van de formatie PID met 146 fte ten opzichte van 2024. Daarnaast worden processen geharmoniseerd en wordt ingezet op efficiënter ruimtegebruik. Op korte termijn is een deel van de risicovoorziening ingezet om de impact van de taakstellingen te verzachten en te voorkomen dat de onderwijskwaliteit en dienstverlening aan studenten en medewerkers onder druk komen te staan.

De financiële strategie blijft gericht op het realiseren van een sluitende begroting vanaf 2026, waarbij structurele keuzes noodzakelijk zijn om de baten en lasten weer in balans te brengen en de financiële continuïteit op lange termijn te waarborgen. In verband met daling van eerste geldstroom door teruglopende studentenaantallen heeft de HvA in voorbereiding op de begroting voor 2025 een kostenreductieprogramma uitgevoerd én een traject doorlopen om het verdienvermogen te versterken. De ideeën en voorstellen die hieruit zijn voortgekomen, worden in de loop van 2025 verder uitgewerkt. Ze vormen de basis voor de benodigde kostenverlagingen en opbrengstverhogingen vanaf 2026. Vanaf 2026 streven we naar een structureel evenwichtige begroting, waarmee we een stabiele financiële basis op lange termijn willen waarborgen.

Van 2025 tot 2029 verwachten we dat onze beschikbare middelen dalen met circa € 33 miljoen (-/- 6%), als gevolg van dalende studentenaantallen en een dalende rijksbijdrage. Om te komen tot een structureel sluitende en evenwichtige meerjarenbegroting is het noodzakelijk om ons verdienvermogen te vergroten en onze kosten meerjarig in lijn te brengen met de dalende inkomsten. Dit betekent in de komende jaren een structurele kostenreductie van circa € 35 miljoen. Dit vraagt om fundamentele keuzes die we alleen gezamenlijk kunnen maken. Door onze krachten te bundelen en gezamenlijk prioriteiten te stellen, kunnen we de financiële uitdagingen het hoofd bieden. We baseren onze keuzes voor activiteiten op zes prioriteiten:

- Onze studenten staan centraal;
- We hebben oog en oor voor onze medewerkers;
- We blijven verbonden met onze partners en de buitenwereld;
- We scherpen ons onderwijs- en onderzoeksportfolio verder aan;
- We vereenvoudigen de onderwijsorganisatie en logistiek;
- We investeren in ons toekomstig verdienvermogen.

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.

Wel nemen de onzekerheden (in de ramingen) toe. Vanuit het regeerprogramma zijn grote bezuinigingen ingeboekt op de onderwijsbegroting. Deze zijn nog niet in het macrobudget verwerkt en daardoor nog geen onderdeel van de meerjarenraming. We ervaren dat het opstellen van (meerjaren)ramingen steeds uitdagender wordt door de toenemende onzekerheid en onvoorspelbaarheid. Dit wordt versterkt door de snelle veranderingen in de wereld en de complexe maatschappelijke, politieke, technologische en economische vraagstukken die daarmee gepaard gaan.

Financiële continuïteit

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

De financiële positie van de HvA blijft de komende jaren stabiel en gezond, ondanks de uitdagingen door teruglopende studentenaantallen en lagere bekostiging. 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 2024 ruim boven de ondergrens, daarnaast laten ze meerjarig een positieve ontwikkeling zien. Dit betekent dat de HvA in staat is om financiële tegenvallers op te vangen en investeringen zelfstandig te financieren.

De current ratio is in 2024 1,0 en blijft ook meerjarig boven de signaleringsgrens. Dit betekent dat de HvA voldoende liquide middelen heeft om aan kortlopende verplichtingen te voldoen. In de current ratio houden we geen rekening met de roodstand faciliteit waarover we kunnen beschikken om in geval van nood betalingen te

Overzicht financiële kengetallen

	def. 2023	def. 2024	begr. 2025	meerjarenraming 2026	2027	2028	2029	Signalerings-grens
Solvabiliteit II *eigen vermogen + voorzieningen / totale passiva*	41%	42%	42%	43%	44%	44%	45%	30%
Solvabiliteit I *eigen vermogen / totale passiva*	36%	36%	37%	37%	38%	38%	39%	25%
Liquiditeit I (Current Ratio) *vlottende activa / kort vreemd vermogen*	0,9	1,0	0,9	0,7	0,6	0,6	0,7	0,5
Liquiditeit II (DSC-ratio) *netto resultaat voor rente + afschr / rente + aflos*	3,3	3,8	2,4	2,6	2,6	2,8	2,9	1,0
Liquiditeitspositie *omvang liquide middelen in € miljoen*	112,1	130,9	113,4	85,9	73	77,3	83,0	€ 25 mln
Weerstandsvermogen *eigen vermogen / totale baten*	30%	30%	30%	31%	32%	32%	32%	5%
Rentabiliteit *netto resultaat / totale baten*	0,5%	0,6%	-0,4%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0%
Huisvestingsratio *huisv.lst + afschr gebouw & terrein / totale lasten*	8%	9%	7%	8%	8%	8%	8%	15%

	def. 2023	def. 2024	begr. 2025	meerjarenraming 2026	2027	2028	229
Normatief publiek eigen vermogen *0,5 * aanschafwaarde gebouwen * 1,27 + boekwaarde restant MVA + 0,05 * totale baten*	387,4	390,5	404,5	428,6	444,4	449,0	452,3
Publiek eigen vermogen	157,5	161,0	158,6	158,5	158,4	158,3	158,2

kunnen voldoen. De liquiditeitspositie blijft stevig, met een kaspositie die nooit onder de € 73,0 miljoen komt.

Het weerstandsvermogen blijft stabiel op 30% in 2024 en stijgt meerjarig licht. Dit geeft aan dat de HvA voldoende financiële ruimte heeft om onvoorziene gebeurtenissen op te vangen zonder de continuïteit van het onderwijs of onderzoek in gevaar te brengen.

De rentabiliteit bedraagt 0,6% in 2024 en is in de daaropvolgende jaren neutraal (0%), dit is in lijn met de begrotingsdoelstelling om structureel evenwichtige jaarresultaten te realiseren. Er zijn geen overschotten of tekorten voorzien, waarmee de HvA haar financiële stabiliteit handhaaft.

Het normatief publiek eigen vermogen voor 2024 bedraagt € 390,5 miljoen en loopt meerjarig op. Het feitelijk publiek eigen vermogen van de HvA blijft in alle jaren fors onder deze norm (rond € 158 miljoen). Dit betekent dat de HvA geen overmatige reserves aanhoudt en publieke middelen doelmatig inzet binnen de afgesproken kaders van het ministerie van OCW.

De huisvestingsratio blijft de komende jaren stabiel rond de 7-9%, ruim onder de bovengrens. Dit geeft aan dat de HvA de uitgaven aan huisvesting beheerst en in balans houdt met de totale lasten.

Onzekerheden

Met het regeerakkoord als uitgangspunt zijn bezuinigingen ingeboekt op de onderwijsbegroting. Deze zijn nog niet in het macrobudget verwerkt. De impact kan groot zijn. Landelijk is een omvangrijke lobby gestart om nadelige effecten te beperken. Gezien de onzekerheden rondom OCW-bezuinigingen hebben we scenario's uitgewerkt die uitgaan van zowel een meevallend als een tegenvallend resultaat. Deze scenario's tonen aan dat mogelijke kortingen op subsidies en studentenaantallen invloed kunnen hebben op onze rijksbijdrage.

Scenario's impact bezuinigingen op HvA Rijksbijdrage (*€ 1,0 miljoen)

Bedragen * € 1 miljoen	2025	2026	2027	2028	2029	2025	2026	2027	2028	2029
				min (valt mee)					max (valt tegen)	
1 bijstelling sectorplannen HO en wetenschap	–	–	–	–	–	pm	pm	pm	pm	pm
2 generieke taakstelling subsidies rijksbreed	pm	pm	pm	pm	pm	-1,0	-2,0	-2,9	-3,6	-3,6
3 verminderen internationale studenten	–	-0,9	-3,8	-6,7	-9,4	–	-0,9	-3,8	-6,7	-9,4
4 verhogen collegegeld langstudeerders	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–
5 nationaal groeifonds	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–
6 fonds onderzoek en wetenschap	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–
Totaal bezuinigingen	**–**	**-0,9**	**-3,8**	**-6,7**	**-9,4**	**-1,0**	**-2,9**	**-6,7**	**-10,3**	**-13,0**

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

	Def 2020	Def 2021	Def 2022	Def 2023	Def 2024	Beg 2025	2026	2027	2028	2029
							Meerjarenraming			
Totaal baten (€ miljoen)	422,2	477,2	513,5	536,7	546,8	540,4	525,5	514,3	506,8	507,3
Index baten	100	113	122	127	130	128	124	122	120	120

Gericht overheidsbeleid, waaronder de Wet Internationalisering in Balans (WIB), heeft als doel de instroom van internationale studenten – zowel uit EER als niet-EER landen - te beperken. Dit zal naar verwachting leiden tot een daling van het aantal studenten in het hbo. Voor de HvA betekent dit een structurele verlaging van de studentenaantallen, met als gevolg een neerwaartse bijstelling van het macrobudget en rijksbijdrage. De introductie van de langstudeerboete en bezuinigingen op het fonds onderzoek en wetenschap zijn vooralsnog van de baan, maar generieke subsidietaakstellingen kunnen alsnog impact hebben op de financiële ruimte van de HvA. De door het ministerie van OCW aangekondigde beleidsbrief is uitgesteld in afwachting van besluitvorming over de begroting van OCW in de Eerste Kamer. De ontwikkelingen volgen we nauwlettend.

Naast deze verwachte bezuinigingen verwachten we op basis van de gerealiseerde instroom- en inschrijvingsgegevens (1 oktober 2024) dat voor 2026 mogelijk een kleine opwaartse bijstelling van de referentieramingen van toepassing kan zijn. Rond de zomer van 2025 zal daar meer over bekend zijn.

Ontwikkeling totale baten en meerjarig

Bovenstaande tabel maakt de ontwikkeling zichtbaar van de baten. De baten bestaan uit rijksbijdragen, collegegelden, subsidieprojecten en contactactiviteiten. Hierin is van 2020 tot 2023 een significante stijging zichtbaar van de (tijdelijke) baten medesamenhangend met NPO middelen en toename inschrijvingen. Vanaf 2024 nemen deze af door het wegvallen van de NPO middelen en de lagere bekostiging als gevolg van dalende studentenaantallen. De HvA beschikt in 2024 over een brede en groeiende portefeuille van subsidieprojecten binnen de tweede en derde geldstroom. Deze projecten zijn belangrijk voor de versterking van het praktijkgericht onderzoek en de maatschappelijke impact van de hogeschool. In 2024 zijn de tweede en derde geldstroom projecten toegenomen met circa € 4 miljoen naar € 20 miljoen. Dit betreft onder andere bijdragen uit Europese programma's, nationale subsidieregelingen zoals het Nationaal Groeifonds, SIA (Regieorgaan Praktijkgericht Onderzoek) en diverse regionale fondsen. De subsidieprojecten worden uitgevoerd in samenwerking met publieke en private partners, waarmee de HvA haar positie als kennisinstelling in de metropoolregio Amsterdam verder versterkt. De uitvoering en verantwoording van deze projecten vindt plaats conform de wettelijke en subsidieverplichtingen en wordt integraal meegenomen in de financiële processen van de HvA. De derde geldstroom omvat contractonderwijs en contractonderzoek en heeft in 2024 een omvang van circa € 7 miljoen.

Meerjarenraming Rijksbijdragen HvA

De meerjarenraming voor de rijksbijdragen is gebaseerd op het macrokader voor hogescholen van het ministerie van OCW in combinatie met het verwachte aandeel van de HvA. Op basis van de eerste voorlopige bekostigings-

DE TOEKOMST TIENDAAGSE

Marisha Cottington
Creative Business

‘Concertcultuur is erg gericht op de *community* en het mooie is dat iedereen daar echt zichzelf kan zijn’

‘Ik ben geboren en getogen in Amsterdam Zuidoost. Naast mijn studie ben ik student-assistent bij het lectoraat Creative Media for Social Change aan het project Ground for Wellbeing. In Tuindorp Oostzaan in Amsterdam Noord is de grond erg aan het verzakken, waardoor water vaak niet meer wegstroomt. In samenwerking met de bewoners wordt naar oplossingen gezocht. Wij maken een documentaire over hoe de bewoners terugkijken op die samenwerking. Ik maak de scripts en ik monteer de beelden. Ik hoop dat de mensen zich gehoord voelen door deze documentaire.

Als kind was ik altijd bezig met video’s maken, en tv kijken natuurlijk. Tienerseries waren mijn genre. Op de middelbare school deed ik later een snuffelstage bij een lokale tv-zender. Daar heb ik het idee opgedaan om de media in te gaan, daarom ben ik Creative Business gaan studeren. Via het honours-onderwijs ben ik bij het project Samen Duurzaam op Weg gekomen. Toen klikte het bij mij van: je kan ook lekker bezig zijn met je eigen interesses zonder dat het heel schools hoeft te zijn.

Voor Samen Duurzaam op Weg zochten we naar manieren om op een sociale en milieuvriendelijke manier de verkeersdruk op de Amsterdamse Poort te verminderen. In dat gebied heb je de Johan Cruyff Arena, AFAS Live en de Ziggo Dome. Daar vinden veel concerten plaats en dan loopt het verkeer vast. Wij onderzochten hoe we reizen per CO_2-neutrale touringbus mogelijk en aantrekkelijk kunnen maken voor mensen uit dorpen en slecht bereikbare steden. Ik vond het mooi om impact te maken op de omgeving waar ik al mijn hele leven woon. Ik interviewde concertgangers en buurtbewoners, maakte datavisualisaties en ik begeleidde één van de busritten.

Ik heb altijd een grote liefde voor muziek en concerten gehad, dus dit project was voor mij perfect. Concertcultuur is erg gericht op community en het mooie is dat iedereen daar echt zichzelf kan zijn met anderen die geïnteresseerd zijn in dezelfde dingen. Ik kon nu die connectie voor anderen mede mogelijk maken, ook als ze meer afgelegen wonen. Zelf hoef ik maar vijf metrohaltes te reizen.

Na het onderzoek ben ik bij het marketingbureau van Universal Music Group beland. Daar werkte ik op de social mediaredactie. Ik ben me nu – terwijl ik mijn afstudeerscriptie schrijf – aan het focussen op een plek in de muziekwereld. Het heeft de naam een harde wereld te zijn, maar ik vind het een leuk werkveld.’

Meerjarige ontwikkeling Rijksbijdrage HvA op basis van 2025 1e brief definitief en definitieve bekostigingseenheden 2025

	2025	2026	2027	2028	2029
Totaal rijksbijdrage	**€ 375.996**	**€ 358.538**	**€ 347.254**	**€ 339.913**	**€ 339.910**
Inschattingen FP&C prognose/raming	**€ 14.022**	**€ 13.395**	**€ 12.973**	**€ 12.699**	**€ 12.699**
LPO 2025	€ 14.022	€ 13.395	€ 12.973	€ 12.699	€ 12.699
Totaal (verwachte) rijksbijdrage	**€ 390.017**	**€ 371.933**	**€ 360.228**	**€ 352.612**	**€ 352.609**
(verwachte) afname rijksbijdrage (t.o.v. B2025 cumulatief)	–	€ -18.085	€ -29.790	€ -37.405	€ -37.408
(verwachte) afname rijksbijdrage (t.o.v. B2025 relatief)	100%	95%	92%	90%	90%
HvA marktaandeel in SGF	9,58%	9,65%	9,65%	9,65%	9,65%
Ontwikkeling prijs per student (t.o.v. B2025)	€ 6.180	€ 6.044	€ 5.953	€ 5.906	€ 5.906

Aantal ingeschreven studenten (prognose faculteiten)

	Realisatie (1 okt)			Raming faculteiten (1 sept)					
	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Inschrijvingen HvA (B2025)	48.638	46.918	44.634	45.119	45.173	45.416	45.757	45.896	45.742
Index (2021)	100	96	92	93	93	93	94	94	94

gegevens van 1 oktober 2024 verwachten we dat het aandeel in de rijksbijdragen in verband met t-2 bekostiging toeneemt. Deze verwachte toename hebben we meegenomen in de meerjarenraming rijksbijdrage 2026 tot en met 2029. Daarnaast maken we in de meerjarenraming inschattingen voor de loon- en prijsontwikkeling 2025 conform cao en de macro economische verkenning (MEV). Hiermee kan de meerjarenraming op prijspeil 2025 worden gelezen. Het is nog te vroeg om uitspraken te doen over de referentieraming 2025, berichtgeving hieromtrent volgen we nauwlettend. Bij voorjaarsnota 2025 is hier meer over bekend en volgt actualisatie.

De 1e rijksbijdragebrief 2025, de geraamde LPO 2025 bijstelling en de verwachte toename van het HvA marktaandeel in 2025 geven bovenstaande meerjarenraming voor de HvA.

Ondanks de toename van het verwachte aandeel van de HvA in de landelijke rijksbijdrage van 9,58% voor 2025 naar 9,65% voor 2026, daalt de verwachte rijksbijdrage voor 2026 naar verwachting van € 390,0 miljoen naar € 371,9 miljoen. Deze daling zal (met stabiel marktaandeel van 9,65%) op basis van huidige inzichten doorzetten en in 2029 uitkomen op € 352,6 miljoen. Dit vraagt om een structurele aanpassing van onze kostenbasis.

Bovenstaande heeft impact op de meerjarige tarieven in het onderwijsdeel van de interne verdeling van de rijksbijdrage. Deze dalen van € 6.180 per gewogen bekostigingseenheid in 2025 naar € 5.906 in 2029.

Studentontwikkeling en collegegelden

De meerjarenraming voor de collegegelden baseren we op de inschatting van het aantal inschrijvingen dat de faculteiten ramen bij de start van het collegejaar (1 september). OCW baseert de Rijksbijdrage op de stand van het werkelijk aantal ingeschreven studenten op 1 oktober van elk collegejaar. Deze 1 oktoberstand ligt lager dan de raming van de faculteiten op 1 september door de uitval van studenten in de maand september en doordat het aantal studenten dat ingeschreven staat bij onbekostigde masteropleidingen niet meetelt voor de bepaling van de Rijksbijdrage. Het collegejaar 2024/2025 zijn we gestart met 44.348 studenten (1 oktober; voorlopig aantal). Dat is 0,6% lager dan collegejaar 2023/2024. De instroom voor collegejaar 2024/2025 is hoger dan voorgaand collegejaar en de uitval van studiejaar 2023/2024 is ook weer lager dan de twee voorgaande studiejaren. In de studiejaren 2021/2022 en 2022/2023 was de uitval hoog, onder andere wegens het teruggekeerde bindend studieadvies die in de coronajaren werd opgeschort naar jaar 2.
De studentenaantallen voor het collegejaar 2025/2026 sluiten we aan de op inschatting in begroting 2025 (45.173). Voor de jaren daarna gaan we uit van de prognoses van de faculteiten waarin een lichte stijging is opgenomen richting 2028, met name door start en groei

Bekostigingseenheden HvA VOO 2026

Studiejaar	'21/'22	'22/'23	'23/'24	'24/'25	'25/'26	'26/'27	'27/'28
Bekostigingsjaar	**2023**	**2024**	**2025**	**2026**	**2027**	**2028**	**2029**
Bekostigde inschrijvingen (t-2)	36.024	34.388	32.325	31.648	32.793	32.924	33.140
Bekostigde diploma's (t-3)	7.101	6.581	6.992	7.147	6.532	6.116	5.919
Bekostigingseenheden ongewogen	43.125	40.969	39.317	39.322	39.325	39.040	39.059
Bekostigingseenheden gewogen	47.391	45.037	43.334	42.732	43.279	42.965	42.986
HvA Marktaandeel %	9,65%	9,66%	9,58%	9,68%	9,68%	9,68%	9,68%

van nieuwe opleidingen en verbetering van de uitval en rendementen. De studentenontwikkeling blijven we nauwgezet volgen.

In de tabel op pagina 112 wordt het verloop sinds 2021 weergegeven, het indexcijfer geeft de ontwikkeling van de inschrijvingen in het bepaalde begrotingsjaar ten opzichte van het jaar 2021/2022 weer.

In bovenstaande tabel worden de HvA bekostigingseenheden weergegeven. Tot en met bekostigingsjaar 2025 betreft dit de gerealiseerde aantallen, voor bekostigingsjaar 2026 gaat het om de voorlopige aantallen en vanaf bekostigingsjaar 2027 geeft het de door de faculteiten geraamde bekostigingseenheden weer.
In studiejaar 2023/2024 is het aantal inschrijvingen gedaald ten opzichte van studiejaar 2022/2023. Dit betrof een landelijke trend, echter was de daling bij de HvA sterker dan landelijk waardoor ons marktaandeel in de rijksbijdrage van 2024 naar 2025 daalt van 9,66% naar 9,58%. Op basis van de voorlopige bekostigingsgegevens van 1 oktober 2024 houden we rekening met 42.732 gewogen bekostigingseenheden voor 2026, dat is een daling van ca. -/- 600 bekostigingseenheden ten opzichte van 2025 (43.334). Wegens de forse daling van het aantal landelijke gewogen bekostigingseenheden (ca. -/- 11.000) betekent dit een stijging van ons marktaandeel voor 2026 naar 9,68%. In de meerjarenraming voor de rijksbijdrage houden we rekening met dit hogere marktaandeel, zodat het meerjarig perspectief de meest recente inzichten weergeeft.

Tweede en derde geldstroom en verdienvermogen

Voor de verwachte tweede en derde geldstroom maken we gebruik van de opgave van de organisatie-eenheden. Deze nemen met circa € 5 miljoen (circa € 4 miljoen projecten en circa € 1 miljoen contractactiviteiten) toe in 2024 ten opzichte van de realisatie 2023. Voor 2025 en verder zijn de overige baten conform opgaaf begroting 2025. Naast dat het lastiger wordt om onderzoeksubsidieprojecten binnen te halen op Nederlandse programma's richten we onze blik meer op Europese fondsen, onder andere in Eureka! verband. Voorts nemen we deel aan een aantal groeifondsprojecten mede om LLO verder te verstevigen en verdienvermogen te verstreken. De huidige inschatting is dat de meerjarenramingen haalbaar en wellicht aan de voorzichtige kant zijn.

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 2025 nemen en rekenkundig voor de meerjaren 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 onderwijzend en ondersteunend personeel (OP/OBP) en tussen interne en externe personele inzet in lijn gehouden met de begroting 2025. Extern personeel is in de meerjarenraming geprojecteerd op een stabiel niveau. 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 € 31,9 miljoen (ongeveer 7%) tussen 2025 en 2029. Dit komt rekenkundig overeen met een verlaging van de formatie (PID en PNID) met circa 300 fte (2025-2029).

Tegelijkertijd biedt de huidige personele samenstelling van de HvA ruimte om flexibel in te spelen op deze

Personeelsaantallen

In fte's jaargemiddeld	def. 2023	def. 2024	begr. 2025	meerjarenraming 2026	2027	2028	2029
Personeel in dienst							
Onderwijzend personeel (OP)	2.269	2.213	2.061	1.993	1.949	1.911	1.913
Onderst. en beheerspersoneel (OBP)	1.484	1.506	1.512	1.458	1.423	1.393	1.395
Gelieerden	80	43	43	43	43	43	43
Totaal gemiddeld fte (intern)	**3.833**	**3.762**	**3.616**	**3.494**	**3.414**	**3.347**	**3.351**
Personeel niet in dienst (indicatief obv GPL)							
Onderwijzend personeel (OP)	281	160	75	69	65	62	62
Onderst. en beheerspersoneel (OBP)	222	265	124	114	108	102	103
Totaal gemiddeld fte (extern)	**503**	**426**	**199**	**183**	**173**	**164**	**165**
Totaal gemiddeld fte (intern + extern)	**4.336**	**4.188**	**3.816**	**3.678**	**3.588**	**3.511**	**3.516**

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

	def. 2023	def. 2024	begr. 2025	meerjarenraming 2026	2027	2028	2029
Gebouwen en verbouwingen	5,8	8,1	21,8	36,8	20,3	7,0	7,0
Inventaris en apparatuur	5,2	3,0	5,9	7,8	9,3	6,8	5,4
Totaal	**11,0**	**11,2**	**27,8**	**44,6**	**29,5**	**13,8**	**12,4**

ontwikkeling. Op basis van een analyse van de 'wendbaarheid' van onze organisatie – waaronder we tijdelijke contracten, tijdelijke dienstuitbreidingen, externe inhuur en pensioneringen verstaan – blijkt dat er binnen het huidige personeelsbestand van 3.793 (peildatum 5 maart 2025) fte (PID en PNID) een flexibiliteitsmarge van ongeveer 700 fte aanwezig is. Dit betekent dat de mate van wendbaarheid op dit moment groter is dan de verwachte krimp in formatie over de komende jaren. Dit biedt ruimte om de benodigde aanpassingen geleidelijk door voeren, waarbij ook oog is voor de kwaliteit van onderwijs en onderzoek, en de werkdruk van medewerkers.

Daarnaast wordt gekeken naar aanvullende besparingsmogelijkheden, zoals op huisvesting en exploitatie, om de benodigde kostenreductie verder te realiseren. Externe loonkosten zijn in deze benadering eveneens meegenomen; deze zijn voor 2025 begroot op circa € 23 miljoen.

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

Investeringen

Tussen 2025 en 2029 investeren we op basis van huidige inzichten circa € 128 miljoen. Een belangrijke investering betreft de nieuwbouw van de Gezondheidscampus, waarvan de ingebruikname gepland staat voor 2027. De nieuwbouw van de Gezondheidscampus is essentieel voor het verbeteren van onze onderwijs- en onderzoeksfaciliteiten. Na het voorlopig ontwerp, is nu de definitieve ontwerpfase onderhanden. Er zijn nog enkele randvoorwaarden die verder uitgewerkt moeten worden. We ontwikkelen het gebied rond de Gezondheidscampus tot een aantrekkelijk en functioneel verblijf- en verkeersgebied, in samenwerking met partners zoals het AmsterdamUMC. Deze investeringen zijn cruciaal voor de continuïteit van ons onderwijs en onderzoek en zijn van strategisch belang voor de HvA, aangezien we onze ambities op het gebied van duurzaamheid en efficiëntie willen realiseren.

Financiën

Onze meerjarenbegroting voorziet in een evenwichtige exploitatie. De balans blijft sterk, met een afname van liquide middelen door geplande investeringen. De

Exploitatierekening (x € 1,0 miljoen)

	def. 2023	def. 2024	begr. 2025	meerjarenraming 2026	2027	2028	2029
Rijksbijdragen	410,8	407,6	390,0	371,9	360,2	352,6	352,6
Collegegelden	91,7	98,7	112,5	114,7	115,3	115,8	115,8
Baten in opdracht van derden	26,2	31,4	29,7	30,5	32,1	32,2	32,2
Overige baten	8,0	9,1	8,2	8,4	6,7	6,2	6,7
Totale baten	**536,7**	**546,8**	**540,4**	**525,5**	**514,3**	**506,8**	**507,3**
Personeelslasten	425,9	437,1	442,0	427,2	417,7	409,6	410,1
Afschrijvingen	24,1	25,7	24,6	24,1	23,5	25,3	25,6
Huisvestingslasten	24,8	28,6	21,5	21,5	21,5	21,5	21,5
Overige lasten	57,5	51,8	51,1	49,5	48,4	47,4	47,5
Totale lasten	**532,3**	**543,2**	**539,2**	**522,3**	**511,1**	**503,8**	**504,7**
Financiële baten en lasten	-1,6	-0,6	-3,5	-3,2	-3,2	-3,0	-2,6
Belastingen	-0,2	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Netto resultaat	**2,6**	**3,0**	**-2,3**	**0,0**	**0,0**	**0,0**	**0,0**

Balans geconsolideerd (x € 1,0 miljoen)

	def. 2023	def. 2024	begr. 2025	meerjarenraming 2026	2027	2028	2029
Materiele vaste activa	322,0	307,3	310,4	330,9	337,0	325,5	312,3
Financiele vaste activa	2,3	2,5	2,6	2,7	2,7	2,8	2,9
Vaste Activa	**324,3**	**309,8**	**313,0**	**333,6**	**339,7**	**328,3**	**315,2**
Vorderingen	18,2	18,1	18,1	18,1	18,1	18,1	18,1
Liquide middelen	112,1	130,9	113,4	85,9	73,0	77,3	83,0
Vlottende Activa	**130,3**	**149,0**	**131,5**	**104,0**	**91,1**	**95,4**	**101,1**
Totaal Activa	**454,6**	**458,8**	**444,5**	**437,6**	**430,8**	**423,7**	**416,3**
Eigen vermogen	161,9	164,9	162,6	162,6	162,6	162,6	162,6
Voorzieningen	22,7	25,7	25,7	25,7	25,7	25,7	25,7
Langlopende schulden	120,3	113,2	106,1	98,9	91,8	84,5	77,3
Kortlopende schulden	149,7	155,0	150,1	150,4	150,7	150,9	150,7
Totaal Passiva	**454,6**	**458,8**	**444,5**	**437,6**	**430,8**	**423,7**	**416,3**

kasstromen tonen aan dat we onze financiële erplichtingen kunnen nakomen, ook tijdens intensieve investeringsjaren.

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. Deze daling van kosten is beleidsarm verwerkt.

De ontwikkeling van de materiële vaste activa is ontleend aan de meerjaren investeringsramingen. De nieuwbouw van de Gezondheidscampus wordt naar verwachting in 2027 in gebruik genomen. De liquide middelen nemen af met name samenhangend met de investeringen in de Gezondheidscampus. Het vermogen neemt in 2025 af met €2,3 miljoen conform begroting 2025.

Kasstroomoverzicht

Meerjarige kasstroomprognose geconsolideerd (x € 1,0 miljoen)

	def. 2023	def. 2024	begr. 2025	meerjarenraming 2026	2027	2028	2029
Operationele activiteiten							
Saldo Baten en Lasten	4,4	3,6	1,2	3,2	3,2	3,0	2,6
Aanpassing voor:							
Afschrijvingen	24,1	25,7	24,6	24,1	23,5	25,3	25,6
Mutatie voorzieningen	-6,0	3,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Mutatie werkkapitaal							
Voorraden	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Vorderingen	-4,2	0,1	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Kortlopende schulden	6,5	5,3	-4,9	0,3	0,3	0,2	-0,2
Financiële baten en lasten	-1,6	-0,6	-3,5	-3,2	-3,2	-3,0	-2,6
Belastingen	-0,2	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Kasstroom uit operationele activiteiten	**23,0**	**37,1**	**17,4**	**24,3**	**23,9**	**25,5**	**25,4**
Investeringsactiviteiten							
Gebouwen en terreinen							
Investeringen en OHW	-5,8	-8,1	-21,8	-36,8	-20,3	-7,0	-7,0
Desinvesteringen	0,0	0,1	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Inventarissen							
Investeringen	-5,2	-3,0	-5,9	-7,8	-9,3	-6,8	-5,4
Desinvesteringen	0,2	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Financiële vaste activa	-0,2	-0,2	-0,1	-0,1	-0,1	-0,1	-0,1
Kasstroom uit investeringsactiviteiten	**-11,0**	**-11,2**	**-27,8**	**-44,7**	**-29,7**	**-13,9**	**-12,5**
Financieringsactiviteiten							
Nieuw opgenomen leningen	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Aflossing langlopende schulden	-7,0	-7,1	-7,1	-7,2	-7,1	-7,3	-7,2
Kasstroom uit financieringsactiviteiten	**-7,0**	**-7,1**	**-7,1**	**-7,2**	**-7,1**	**-7,3**	**-7,2**
Totaal kasstroom	**5,0**	**18,8**	**-17,5**	**-27,5**	**-12,9**	**4,3**	**5,7**

Verloopoverzicht liquide middelen (x € 1,0 miljoen)

	def. 2023	def. 2024	begr. 2025	meerjarenraming 2026	2027	2028	2029
Beginstand liquide middelen	107,1	112,1	130,9	113,4	85,9	73,0	77,3
Mutatie liquide middelen	5,0	18,8	-17,5	-27,5	-12,9	4,3	5,7
Eindstand liquide middelen	**112,1**	**130,9**	**113,4**	**85,9**	**73,0**	**77,3**	**83,0**

De personele voorzieningen worden (modelmatig) gelijk gehouden aan het laatst bekende niveau van realisatie (jaarrekening 2024). We verwachten vooralsnog dat toevoegingen aan de voorzieningen en gebruik van de voorzieningen in evenwicht zullen zijn. Onder de kortlopende schulden is er wel rekening gehouden met een afloop van in het verleden gespaarde Duurzame Inzetbaarheidsuren.

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

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, waaronder de mogelijke effecten van de bezuinigingen uit het regeerakkoord. Zodra deze verwerkt zijn in het landelijke macrobudget, zal de HvA haar meerjarenraming en financiële strategie daarop aanpassen. We blijven inzetten op het versterken van onze weerbaarheid en het behouden van voldoende buffers om schommelingen in de inkomsten op te vangen.

Bijlagen

8

Kwaliteitsafspraken
Verantwoording

In dit jaarverslag 2024 reflecteren we op dezelfde wijze op de Kwaliteitsafspraken als we gedaan hebben in de jaarverslagen van 2019 tot en met 2023. Voor de integrale evaluatie over de gehele periode 2019-2024 Kwaliteitsafspraken, verwijzen we naar een eigenstandig document Evaluatie Kwaliteitsafspraken 2019-2024.

In 2018 sloten hogescholen, studentenorganisaties ISO en LSVB en universiteiten het akkoord 'Investeren in Onderwijskwaliteit, kwaliteitsafspraken 2019-2024' met de minister van OCW. De overheid stelt studievoorschotmiddelen beschikbaar voor een kwaliteitsverbetering van het onderwijs. De afspraak kwam tot stand na het afschaffen van de basisbeurs voor studenten in 2015. In het akkoord is vastgelegd dat instellingen maatregelen en doelen formuleren voor verbetering van de onderwijskwaliteit op de volgende thema's:

- Intensiever en kleinschalig onderwijs (onderwijsintensiteit)
- Meer en betere begeleiding van studenten
- Studiesucces verhogen
- Onderwijsdifferentiatie vergroten
- Passende en goede onderwijsfaciliteiten
- Verdere professionalisering docenten (docentkwaliteit)

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

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

De hogeschoolbrede werkgroep kwaliteitsafspraken toetst in opdracht van het College van Bestuur elk meerjarenplan voordat het ter instemming aan het betrokken medezeggenschapsorgaan wordt voorgelegd. De werkgroep toetst of het plan voldoet aan de hogeschoolbrede afspraken: sluiten de voorgenomen beleidsacties aan op de landelijke thema's (en dragen ze bij aan de verbetering van het onderwijs)? Is het plan meerjarig, helder en voldoende concreet uitgewerkt? Is de betrokkenheid van de medezeggenschap conform de afspraken hierover uitgewerkt? En is de begroting conform het begrotingskader van de studievoorschotmiddelen? Wanneer daartoe aanleiding is, overlegt de werkgroep met de betrokkenen en het College van Bestuur en ziet zij toe op de bijstelling van het meerjarenplan.

Monitoren voortgang kwaliteitsafspraken

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

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

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

- Op het niveau van de opleidingen bespreekt de opleidingscommissie met de opleidingsmanager de voortgang van de voorgenomen beleidsacties uit de meerjarenplannen. Studenten en docenten die lid zijn van de opleidingscommissie hebben gezamenlijk een goed beeld van de opleiding en kunnen de beleidsacties doorgaans goed volgen en beoordelen of alles gebeurt zoals is vastgelegd.

- De opleidingscommissie beschrijft in het jaarverslag wat zij vindt van de voortgang: zijn de meerjarenplannen wel of niet in voldoende mate gerealiseerd? Ook beschrijft de opleidingscommissie wat zij vindt van de betrokkenheid.
- Op dezelfde wijze monitoren en rapporteren de facultaire deelraad en de CMR de voortgang van de meerjarenplannen en hun betrokkenheid op facultair respectievelijk hogeschoolbreed niveau.
- De opleidingsmanager rapporteert aan de decaan van de faculteit over de voortgang van de meerjarenplannen en de betrokkenheid van de opleidingscommissie.
- De decaan van de faculteit rapporteert halfjaarlijks aan het CvB over de voortgang van de meerjarenplannen: verloopt de uitvoering van de beleidsacties conform de meerjarenplannen en is de medezeggenschap in voldoende mate betrokken?
- De hogeschoolbrede werkgroep Kwaliteitsafspraken analyseert de jaarverslagen van de medezeggenschap en de halfjaarlijkse rapportages van de decanen. De werkgroep formuleert vervolgens eventuele aandachtspunten over de voortgang van de meerjarenplannen en de betrokkenheid van de medezeggenschap per faculteit. Deze worden besproken in het periodiek bestuurlijk overleg van het CvB met de decanen en directeuren bedrijfsvoering van de faculteiten.

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

Betrokkenheid medezeggenschap

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

Uit de jaarverslagen van de medezeggenschap komen sinds de start van de kwaliteitsafspraken ook aandachtspunten naar voren. Enkele medezeggenschapsraden geven aan het lastig te vinden om uitspraken te doen over de voortgang en realisatie van de beleidsacties. Ook willen sommige medezeggenschapsraden eerder betrokken worden bij de jaarlijkse actualisatie van de meerjarenplannen. Op basis van deze terugkoppeling zijn verbeteracties getroffen, zoals het frequenter informeren van de medezeggenschap over de voortgang en realisatie van de beleidsacties. Daarnaast zien we ook de wens van medezeggenschapsraden om bij het hele proces van plan tot resultaat een rol te spelen. In de praktijk is dat niet haalbaar met de beschikbare tijd van OC-leden bijvoorbeeld en tegelijk is dat in veel gevallen ook niet wenselijk omdat de uitvoering voornamelijk in het contact tussen docent en student plaats vindt. Het verder verbeteren van de betrokkenheid van de medezeggenschap is een terugkerend bespreekpunt in het halfjaarlijks PBO van het CvB met de decanen van de faculteiten, in vergaderingen van het CvB en de CMR en tijdens bijeenkomsten van de werkgroep Kwaliteitsafspraken, het volgteam van de CMR en de vicevoorzitter van het college.

Voortgang voornemens meerjarenplannen

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

Intensiever en kleinschalig onderwijs

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

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

De opleiding Toegepaste Psychologie heeft, om meer maatwerk in de competentie-ontwikkeling van studenten te kunnen bieden, de standaard begeleidingstijd van docenten in de leergemeenschappen verhoogd. HBO-rechten heeft de ratio docent:student in het onderwijs de afgelopen jaren kunnen verlagen. In studiejaar 2019-2020 was die in leerjaar 1 bij aanvang 1:32 en dit is ieder jaar bijgesteld. Sinds studiejaar 2021-2022 realiseert de opleiding een ratio van 1:24 in leerjaar 1. Ook HBO-Rechten was overgegaan tot leergemeenschappen in leerjaar 1, waarbij de ambitie van intensiever en kleinschaliger onderwijs behouden is gebleven. De opleiding Oefentherapie heeft jaarlijks de klassen verkleind. In het praktijkonderwijs is de klasgrootte naar beneden gebracht van 24 naar 21 studenten in 2021 en naar achttien studenten per 2022. Op dezelfde manier heeft Bedrijfskunde de klassen in het eerste en tweede jaar verkleind.

Oefentherapie heeft ingezoomd op de wijze waarop de docenten worden ingezet. Door docenten hele dagdelen in dezelfde ruimtes aanwezig te laten zijn en daarmee hun zichtbaarheid en bereikbaarheid te vergroten, zorgen deze docenten ervoor dat er in het onderwijsprogramma meer begeleidingstijd per student is. Commerciële Economie zet de studievoorschotmiddelen in om in projectgroepen met maximaal vijf studenten te werken met een daaraan gekoppelde coach. Ook de opleiding Creative Business heeft de projectgroepen verkleind naar vijf á zes studenten. Om meer interactie en intensievere feedback voor studenten te organiseren zet de opleiding CMD student-assistenten in. Eveneens in het kader van intensiever en kleinschalig onderwijs heeft de opleiding Sportkunde de hoorcolleges vervangen door kleinere werkcolleges.

De opleiding Toegepaste Wiskunde zag in 2022 een terugloop in aanwezigheid bij de met studievoorschotmiddelen bekostigde “Huiswerkuren” voor eerstejaars studenten. In overleg met de opleidingscommissie werd erop uit gekomen dat er tijdens deze huiswerkuren naast inhoudelijke begeleiding ook de nadruk moet worden gelegd op samenwerken en samen studeren. Daarnaast gaf de OC aan dat deze uren juist in blok 1 van grote waarde is. Daarom is bij de start van studiejaar 2023-2024 ervoor gekozen om per eerstejaars klas in blok 1 huiswerkuren in te roosteren waarbij nu ook altijd één van de SLB docenten van de betreffende klas aanwezig zal zijn.

Bij de opleiding Biomedische Technologie, die sinds 2021 bestaat, heeft men de studievoorschotmiddelen ingezet om docentondersteuners aan het docententeam toe te voegen. Deze zijn aanwezig in het lokaal om te ondersteunen tijdens de lessen en het begeleiden van studenten. Zowel de studenten als de docenten hebben hier profijt van. De AD Social Work zette in 2024 opnieuw in op intensiever en kleinschaliger onderwijs in projectgroepen en vakken met praktische oefening. Doordat de AD enerzijds een kleine opleiding is met weinig studenten is het soms niet mogelijk om 2 groepen van 28 te formeren, anderzijds zijn er binnen de AD een aantal praktische vakken die in kleine groepjes worden aangeboden, waardoor de meer theoretische vakken soms in groepen van 40 studenten aangeboden moesten worden. Doordat deze groepen nu gesplitst konden worden, kan er intensiever en kleinschaliger onderwijs plaatsvinden.

Meer en betere begeleiding studenten

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

Voorbeelden van gerealiseerde beleidsacties op het thema ‘meer en betere begeleiding studenten’

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

De opleiding Fysiotherapie zet ouderejaars studentmentoren in om propedeusestudenten te begeleiden. Op verzoek van de OC is de inzet van studentmentoren voortgezet en geïntensiveerd. Ook Communicatie en Creative Business breidde de inzet van studentmentoren uit op verzoek van de OC. Peer-to-peer begeleiding was al ingezet in jaar 1, dat is nu uitgebreid naar jaar 2 en 3.

Alle opleidingen van de faculteit Opvoeding en Onderwijs hebben voor het begeleiden van studenten meer docenturen ter beschikking gesteld. Het cluster Talen van deze faculteit heeft de begeleiding van instromers verbeterd, met het accent op studievaardigheden en taalvaardigheid. De opleiding Pedagogiek heeft extra begeleiding voor studenten georganiseerd zodat zij geholpen worden bij het maken van keuzes ten aanzien van persoonlijke leerroutes, worden ze extra begeleidt in hun voorbereiding op de arbeidsmarkt. De Pabo heeft de middelen ingezet om langstudeerders intensiever te begeleiden zodat ook zij succesvol het onderwijs in geraken.

De faculteit Techniek heeft sinds de start van de kwaliteitsafspraken een jaarlijks toenemend aantal casemanagers en studentmentoren aangesteld om studenten extra ondersteuning te bieden. Ten tijde van de coronapandemie werd duidelijk dat studenten meer behoefte hadden aan begeleiding bij het vinden van een stageplek en tijdens de stage. Daarom richtte de opleiding Forensisch Onderzoek zich hierop. De begeleiding in de vorm van stagecoördinatie en –begeleiding is verder versterkt.

De faculteit Maatschappij en Recht heeft een netwerk Studentbegeleiding opgericht. Dit netwerk werkt aan het vergroten van studentbetrokkenheid en het versterken van studentbegeleiding. Met als uitgangspunt Voor Studenten door Studenten en is er ingezet op de verdere professionalisering van loopbaanbegeleiders. Dit netwerk bleek zo succesvol dat er ook HvA breed een netwerk Studentbegeleiding is gestart. Hierin worden in samenwerking met het netwerk van de faculteit onderwerpen op het gebied van studentbinding, studentwelzijn en diversiteit en inclusie onder de aandacht bij studenten en docenten gebracht met als doel kennisdeling, intervisie en uitwisseling.

Studiesucces

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

Voorbeelden van gerealiseerde beleidsacties: 'studiesucces'

De opleiding HBO-ICT is, op initiatief van docenten, in het kader van studiesucces een werkgroep langstuderen gestart die actief studenten benadert om hen structuur, binding en begeleiding te bieden om alsnog succesvol te kunnen afstuderen. Deze aanpak heeft in korte tijd voor een aantal al tot een diploma geleid.

De opleiding Voeding & Diëtetiek zet de studievoorschotmiddelen onder meer in voor activiteiten ter bevordering van de binding in de eerste honderd dagen. Ook de opleiding Bestuurskunde zorgt ervoor dat studenten zich tijdens de eerste honderd dagen snel thuis voelen, onder meer door een serie workshops rond Diversiteit en Inclusie voor studenten te organiseren. Projectcoaches worden getraind om deze workshops te geven. Om binding met de opleiding te voelen, is het van belang dat studenten zich erkend en herkend voelen. Daarom zet de faculteit Digitale Media en Creatieve Industrie sinds de start van de kwaliteitsafspraken meerjarig in op het thema Diversiteit en Inclusie. Er worden voor studenten en docenten terugkerende bewustwordingsactiviteiten (bijvoorbeeld debatten, tedtalks, seminars, conferenties) georganiseerd. In aanvulling hierop is het studie- en communicatiemateriaal aangepast, inclusief passend beeldmateriaal. Vervolgens is gestart met het ontwikkelen van een programma over sociale veiligheid voor alle leidinggevenden en medewerkers in de faculteit waarbij er expliciet aandacht is voor inclusie, zodat iedereen de gereedschappen heeft om sociale veiligheid te waarborgen. Afgelopen jaar stond in het teken van het borgen van ontwikkelde activiteiten en is met doorgegaan met activiteiten gericht op inspireren door en voor studenten, bijvoorbeeld om het thema diversiteit en inclusie een terugkerend thema te laten worden bij de formulering van de afstudeeropdrachten.

De faculteit Maatschappij en Recht heeft twee studentprojecten uitgerold: *Mindfulness* en *ACT Coaching* (voor langstudeerders). Studenten waren erg enthousiast over deze projecten. Een student van de opleiding Toegepaste Psychologie is afgestudeerd op de evaluatie van het Mindfulness programma. De aanbevelingen zijn vervolgens verwerkt in het programma. Daarnaast heeft de faculteit Maatschappij en Recht de Community Center SESI (Student Engagement en Social Impact) van de opleiding Social Work uitgebreid en studenten van alle opleidingen betrokken bij programma's en evenementen gericht op diversiteit en inclusie. SESI zet zich in voor co-creatie met studenten, docenten en medewerkers om de faculteit meer inclusief te maken en het voortouw te nemen om verandering en verantwoordelijkheid hierin te stimuleren. Afgelopen jaar stond in het teken van samenwerken met docenten van alle opleidingen De leergang diversiteit en inclusie die mede door SESI ontwikkeld is vormt daarvoor de basis.

De opleiding Hbo-Verpleegkunde biedt studenten die bij de start van de hoofdfase vertraging dreigen op te lopen extra begeleiding en stimuleert de community-vorming in deze opleiding.

Bij de opleiding Maritiem Officier is heel concreet gekeken naar het verhogen van student succes door ondersteuning te organiseren op het verwerven en organiseren van kwalitatief hoge stage- en afstudeerplekken. Naast de inhoudelijke ondersteuning door docenten, bestaat de ondersteuning ook uit het organiseren van Peer Learning groups waar studenten met elkaar kunnen leren. Deze ondersteuning is ook in 2024 doorgezet.

Onderwijsdifferentiatie

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

Voorbeelden van gerealiseerde beleidsacties: 'onderwijsdifferentiatie'

De opleiding Human Resource Management heeft de samenwerking met vakgenoten en specialisten uit de praktijk geïntensiveerd om te zorgen dat studenten uit leerjaar 4 breed kunnen kiezen waarin ze zich willen specialiseren. Hiervoor zijn, samen met het werkveld, masterclasses en mastertrajecten ontwikkeld zodat vierdejaars studenten zich kunnen specialiseren in een onderwerp van hun keuze bij een organisatie van hun keuze. De Master Legal Management zet de studievoorschotmiddelen ook in om beter in te kunnen spelen op de behoeften van de arbeidsmarkt en de verschillende achtergronden en ambities van de studenten. Dit doet de opleiding door te investeren in het didactisch concept: activerende didactiek, blended learning methoden en toetsing die aansluit bij de praktijk van de Legal Management professional. Op verzoek van de OC is de opleiding Sportkunde bij de start van de kwaliteitsafspraken begonnen met een betere aansluiting op de arbeidsmarkt. Inmiddels is er jaarlijks een aanbod van 'fieldtrips' om studenten, naast de bestaande stagemogelijkheden, nog meer in contact te brengen met het werkveld en nemen alumni deel aan activiteiten. In studiejaar 2021/22 is Toegepaste Psychologie begonnen met een volledig nieuw beroepsgericht curriculum. Bij aanvang van studiejaar 2022/23 is dit verrijkt met 'living labs' waarin studenten, docent-onderzoekers, burgers en professionals samenwerken aan complexe (multidisciplinaire) vraagstukken.

De opleiding Commerciële Economie is een aantal jaar geleden van start gegaan met het creëren van meer maatwerk en keuzemogelijkheden voor studenten. Per collegejaar 2023-2024 is er gestart met het nieuwe onderwijsconcept CE Next in de propedeuse. Om het curriculum te blijven doorontwikkelen en zo uitdagend en passend onderwijs aan te kunnen blijven bieden is het project Our Next Step (ONS) opgezet. Innovatieteams opgezet, houden iteratief in de gaten wat er moet gebeuren om het curriculum studeerbaar te houden voor studenten.

Met de inzet van de studievoorschotmiddelen heeft het cluster Maatschappijvakken van de faculteit Onderwijs en Opvoeding een clusterbreed honours-programma opgezet dat wordt georganiseerd en begeleid door een coördinator per opleiding, in 2023 en 2024 is dit voortgezet. De Pabo zet een deel van de studievoorschotmiddelen in voor het vergroten van een flexibele leerroute en het aanbieden van onderwijs aan studenten die meer uitgedaagd willen worden. Voorbeelden hiervan zijn: het verder flexibiliseren van de opleidingsroutes door onder meer de toetsbanken verder uit te bouwen, ontwerpen van intracurriculair honoursonderwijs en het stimuleren van deelname van studenten hieraan. De opleiding HBO-ICT biedt studenten meer keuzemogelijkheden in de vorm van nieuwe minoren, daarnaast is vanuit een behoefte van de studenten de opleiding Ad Software development ontwikkeld. Bij de opleiding Ergotherapie hebben studenten meer keuzemogelijkheden gekregen in het afstudeerprogramma en bij de deskundigheidsbevordering. Verpleegkunde is verdergegaan met het flexibiliseren van het onderwijs. In 2022 was het duale onderwijs aan de beurt. Dit project zal nog twee jaar in beslag nemen. In navolging hiervan is gestart worden met project om herinrichten onderwijs voor de voltijdstudenten waarbij studenten meer mogelijkheden hebben om een eigen leerroute te kiezen (binnen de mogelijkheden BIG artikel 3).

Docentkwaliteit

Voor de ontwikkeling van studenten tot start- en vakbekwame professionals is de kwaliteit van docenten cruciaal. De HvA verwacht voortdurende professionalisering van kennis en kunde van alle medewerkers.

Docenten dragen met hun kwaliteiten bij aan de leeromgeving waarin studenten zich welkom en uitgedaagd voelen. De voornemens van faculteiten en opleidingen richten zich op het didactisch en vakinhoudelijk scholen van docenten. Door de coronacrisis is sinds 2020 ook de uitwerking van dit thema, met instemming van de betrokken opleidingscommissies, meer gericht op blended onderwijs, bijvoorbeeld door docenten extra ondersteuning te bieden.

Voorbeelden van gerealiseerde beleidsacties: 'docentkwaliteit'

Door meer flexibilisering in de nieuwe curricula, waarbij studenten meer keuzes kunnen maken, is bij de deeltijdopleidingen van de faculteit Business en Economie aanvang gemaakt met het herzien van de wijze van studiebegeleiding. Enkele collega's zijn opgeleid tot coach-studiebegeleider die enerzijds de studenten volgen en ondersteunen bij het onderdeel Persoonlijk Leiderschap en anderzijds adviseren over de keuzemogelijkheden die studenten binnen hun opleiding krijgen. Voor het eigen maken van beide rollen zijn trainingen gegeven. Bij de opleiding commerciële economie worden docenten getraind middels het scholingstraject "didactisch coachen voor examinatoren". Dit betreft zowel de eigen als de externe examinatoren. Dit traject is doorgetrokken en wordt structureel opgenomen.

Het facultaire meerjarenplan van de faculteit Digitale Media en Creatieve Industrie heeft het thema diversiteit en inclusie (D&I) gekozen als inkleuring van de docentprofessionalisering. In 2022 resulteerde dit in de uitrol van een programma waarin uiteindelijk alle docententeams een bias-training volgen. Inmiddels zijn docenten die als D&I ambassadeurs zijn aangemerkt gekoppeld aan een ontwikkelteam bij het herontwerp van een curriculum zodat het geleerde uit de training on-the-job door kan werken.

Om docenten te professionaliseren in de verschillende docentrollen heeft de opleiding Built Environment afgelopen jaren ingezet op de coachrol. Docenten worden hiervoor geschoold met cursussen. Ook krijgen zij externe begeleiding bij 'learning on the job'. In het plan van de faculteit Business en Economie staat het voornemen centraal om docenten op het gebied van onlineonderwijs te ondersteunen en professionaliseren. Dit is gerealiseerd met de aanstelling van twee adviseurs die docenten ondersteunen en professionaliseren op het gebied van ICT-onderwijs en het blended inrichten van hun onderwijs.
De voornemens van de opleidingen van de faculteit Bewegen, Sport en Voeding op het thema 'Docentkwaliteit' sluiten aan op de beoogde verbeteringen van het onderwijs. Zo betrekt de ALO – met de inzet van de studievoorschotmiddelen - talentvolle docenten uit het werkveld bij de verdere ontwikkelingen van de praktijkonderdelen in het onderwijs. Bij de opleiding Voeding en Diëtetiek staat de professionalisering in het teken van het 'oprekken' van de professionele identiteit.

De faculteit Maatschappij en Recht heeft ingezet op het werkplezier van hun docenten. Aan de Week van het Werkplezier nemen jaarlijks 130 docenten en medewerkers deel. De werkvelduitstapjes vanuit het onderwijs en lectoraten werden als zeer positief geëvalueerd. Tijdens deze week is tevens ingezet op het talentgericht werken binnen de faculteit. De opleiding Sociaal Juridische Dienstverlening heeft de methodiek 'Onderzoekend leren' als basis van het curriculum genomen. In 2021 is een basis onderzoeksleergang ontwikkeld en door docenten gevolgd en de jaren daarna aan nieuwe docenten aangeboden. Om docenten verder te professionaliseren op het gebied van onderzoeksvaardigheden heeft deze onderzoeksleergang in 2024 een vervolg gekregen waardoor meer docenten in staat zijn om de afstudeerbegeleidingstaak op zich te nemen.

Passende en goede onderwijsfaciliteiten

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

Voorbeelden van gerealiseerde beleidsacties: 'Passende en goede onderwijsfaciliteiten'

In het kader van passende faciliteiten wordt er sinds de start van de kwaliteitsafspraken met de studievoorschotmiddelen ingezet op Studentenwelzijn. In 2019 lag de focus op het organiseren van faciliteiten en activiteiten voor studenten met een functiebeperking. Zo heeft het platform Limitless, het platform voor en door studenten met een functiebeperking, studentmentorentrajecten opgezet. In deze doorlopende trajecten worden instromende studenten met een beperking of een chronische ziekte intensief begeleid door een ouderejaars van dezelfde opleiding. Limitless heeft ook peercoaching opgezet, waarbij studenten met een beperking één of meer coachgesprekken kunnen krijgen met studenten

met dezelfde beperking. Naast Limitless is er een nieuw studentenplatform opgezet voor studenten die mantelzorg verlenen. Studenten geven dit platform zelf vorm in samenwerking met het lectoraat Langdurige Zorg en Ondersteuning.

Waar de focus bij de start van de Kwaliteitsafspraken in 2019 nog met name op studeren met een functieberking lag, is er de afgelopen jaren steeds breder gekeken naar de behoefte aan passende onderwijsfaciliteiten en zijn we ons meer gaan richten op het geheel van faciliteiten ten behoeve van Studentenwelzijn. Daarom zijn de aangeboden faciliteiten aan elkaar verbonden zodat deze ook voor andere doelgroepen behulpzaam kunnen zijn. Zo was er eind 2019 al gestart met de uitrol van een single point of contact voor studenten met een hulpvraag: Student Info. Sinds 2020 zijn stapsgewijs alle campussen van een fysieke locatie voorzien waar studenten binnen kunnen lopen. Zij worden geholpen of doorverwezen naar de studentbegeleiders van de opleiding, studentendecaan, studentpsycholoog, studiekeuzecoach, taalcoach, budgetcoach maar ook naar platforms waar zij zich kunnen aansluiten en verenigen met studenten met vergelijkbare behoeften.

Faciliteiten zoals de Zonnebloem keycord, Studentmentorplus, Samen studeren met AD(H)D en ASS begeleiding zijn in 2024 geleidelijk in de staande organisatie gebracht. Parallel is de behoefte aan studentpsychologen gegroeid. Steeds meer studenten ervaren (studie)stress, depressieve klachten en eenzaamheid. Om in 2024 alle studenten met een hulpvraag optimaal en op korte termijn na hun aanmelding gebruik te kunnen laten maken van de begeleiding zijn de studievoorschotmiddelen hiervoor ingezet. Studenten kunnen individueel begeleid worden en trainingen volgen als: Hoe te studeren met ADHD, (Omgaan met) studiestress, faalangst en perfectionisme, Werken aan je zelfbeeld, Mindfulness, Rouwverwerking, Overwin je presentatieangst, Motivatie en Zekerder in sociale situaties.

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

Curriculum voorbereiden

In 2021 is de tool SQILL aangeschaft om het onderwijscurriculum in te plannen. Vervolgens is deze applicatie in 2022 voor HvA-breed gebruik live gegaan en in de loop van het jaar door alle faculteiten in gebruik genomen. Alle opleidingen en faculteiten hebben het reguliere onderwijsaanbod voor 2023 met SQill voorbereid. Daarmee maken we instellingsbreed gebruik van dezelfde, gemeenschappelijke curriculumstructuur en datavelden. Vanuit SQill worden gegevens verspreid naar andere systemen, zoals naar het systeem voor inzetplanning, waardoor we overal over dezelfde gegevens gebruiken. Dit is minder foutgevoelig en tijd efficiënt. Studenten en docenten beschikken hiermee tijdig over de juiste informatie over hun studie en vakken in het komende jaar. Nu de applicatie en werkwijze instellingsbreed in gebruik is genomen, is het meerjarige project eind 2023 afgerond en is het beheer en ontwikkelteam overgedragen naar de lijnorganisatie. In 2024 is het niet meer nodig geweest om hiervoor studievoorschotmiddelen in te zetten.

Inzetplanning

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

Roosteren

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

Het project Roosteren is gepauzeerd en de activiteiten voor het opstellen van een nieuw programma van eisen, is overgedragen aan de lijnorganisatie. Daar wordt een evaluatie uitgevoerd en een nieuwe aanbesteding voorbereid. Het jaar 2024 stond in het teken van evalueren en onderzoeken. De resterende middelen zijn doorgeschoven naar 2025 voor een nieuw projectplan Roosteren na afstemming met de CMR.

Studievoorschotmiddelen (€ 1.000)

	Begroting 2019	Realisatie 2019	Begroting 2020	Realisatie 2020	Begroting 2021	Realisatie 2021	Begroting 2022	Realisatie 2022	Begroting 2023	Realisatie 2023	Begroting 2024	Realisatie 2024
FBE	2.164	2.138	2.423	2.425	4.492	4.410	5.668	5.535	5.995	5.937	7.398	7.398
FBSV	534	465	640	621	1.199	1.153	1.578	1.558	1.745	1.741	2.104	2.132
FDMCI	2.091	2.091	2.492	2.633	4.834	4.734	6.629	6.629	7.444	7.384	9.061	9.000
FG	668	643	820	809	1.621	1.619	2.076	2.068	2.481	2.463	3.118	3.190
FMR	1.506	1.523	1.683	1.419	3.039	2.974	4.349	4.157	4.244	4.192	5.153	5.091
FOO	966	965	1.221	1.221	2.563	2.563	2.846	2.733	3.043	2.967	3.689	3.751
FT	1.600	1.575	1.990	1.990	3.430	3.300	4.445	4.445	4.947	4.897	6.059	6.059
HvA-breed	1.159	801	1.559	1.409	1.159	2.248	1.806	2.168	1.925	2.083	1.702	1.152
Totaal HvA	**10.687**	**10.201**	**12.827**	**12.528**	**22.336**	**23.001**	**29.397**	**29.293**	**31.823**	**31.663**	**38.285**	**37.774**
1*	3.501	3.771	3.310	3.275	4.924	4.771	6.797	6.193	7.704	7.856	8.695	10.974
2	1.487	756	2.912	2.870	5.828	5.390	8.013	8.169	8.277	8.036	9.600	7.655
3	983	1.209	651	849	2.709	2.300	2.895	3.216	3.224	2.994	3.631	3.717
4	1.777	1.873	2.424	2.934	4.523	4.637	6.125	5.834	6.978	6.771	9.761	9.884
5	1.838	1.392	2.507	1.757	1.553	3.174	2.684	3.211	3.017	3.253	3.040	2.327
6	1.100	1.200	1.023	842	2.797	2.728	2.883	2.671	2.623	2.753	3.557	3.217
Totaal HvA	**10.687**	**10.201**	**12.827**	**12.528**	**22.336**	**23.001**	**29.397**	**29.293**	**31.823**	**31.663**	**38.285**	**37.774**

* 1 intensiever en kleinschalig onderwijs (onderwijsintensiteit)
2 meer en betere begeleiding van studenten
3 studiesucces
4 onderwijsdifferentiatie
5 passende en goede onderwijsfaciliteiten
6 verdere professionalisering van docenten

Aanmelden onderwijs

De HvA wil mogelijk maken dat studenten zich makkelijk kunnen aanmelden voor het onderwijs van hun keuze, zoals vakken. In 2023 werd in samenwerking met de faculteit Onderwijs en Opvoeding een nieuwe aanmeld-functionaliteit voor het digitaal aanmelden op onder-wijseenheden en modules ontwikkeld. Dit proces is eind 2023 bij een aantal opleidingen van deze faculteit ingevoerd, bij wijze van HvA-brede pilot. In 2024 is hiermee verder getest en is er HvA breed onderzocht aan welke vereisten een HvA brede applicatie zou moeten voldoen.

Afronding hogeschoolbrede project 'Goed georganiseerd onderwijs'

Met het afronden van de deelprojecten en een fase van evalueren en onderzoeken van het vervolg voor het Project Roosteren, is het project Goed Georganiseerd Onderwijs in 2024 afgerond. Na bespreking en instemming van de Centrale Medezeggenschap is afgesproken dat er decharge wordt verleend. Voor het vervolg op het project Roosteren wordt een nieuw plan opgesteld, het volgteam van de CMR wordt daar bij betrokken en vanzelfsprekend heeft de CMR instemmingsrecht op het nieuwe plan.

Uit de jaarlijkse hogeschoolbrede monitoring van de uitvoering van de meerjarenplannen, op basis van de jaarverslagen van de medezeggenschap en de half-jaarlijkse rapportages van de faculteiten, blijkt dat we met de verwezenlijking van de voornemens uit de meerjarenplannen tot en met 2024 over het algemeen voldoende voortgang hebben geboekt. We hebben daarmee de beoogde verbeteringen voor de kwaliteit van het onderwijs gerealiseerd.

Besteding van de studie-voorschotmiddelen

Hogeschoolbreed komt uit de verantwoording over de voortgang van de meerjarenplannen de tabel hierboven over de meerjarige besteding van de studievoorschot-middelen tot en met 2024, inclusief het kader 2025.

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

De kleine verschillen in het meerjarenoverzicht tussen de begroting en realisatie zijn veelal het gevolg van de jaarlijkse bijstelling van de meerjarenplannen. In het geval de studievoorschotmiddelen in het geplande kalenderjaar niet volledig zijn besteed, worden deze alsnog in latere jaren doch uiterlijk in 2024 ingezet. Deze inzet wordt dan opgenomen in het bijgestelde meerjarenplan dat ter instemming aan de medezeggenschap wordt voorgelegd. Alleen de middelen vanuit het thema Passende onderwijsfaciliteiten die in 2024 resteren, gaan mee naar 2025 voor het project Roosteren dat is uitgesteld.

CMR over kwaliteitsafspraken

De Centrale Medezeggenschapsraad (CMR) van de HvA is vanaf de start van de kwaliteitsafspraken en de daarmee samenhangende studievoorschotmiddelen actief betrokken. Hierover zijn tussen het College van Bestuur en de CMR een aantal afspraken gemaakt. De belangrijkste afspraak is dat het grootste gedeelte van de studievoorschotmiddelen decentraal op facultair en dan vooral op opleidingsniveau wordt gealloceerd en besteed. Tevens zijn afspraken gemaakt over de manier waarop de medezeggenschap betrokken is bij de plannen die uit de kwaliteitsafspraken voortkomen. Zo heeft de medezeggenschap instemmingsrecht op plannen die op betreffend niveau in de HvA worden ontwikkeld: plannen op HvA-centraal niveau de CMR, plannen op facultair niveau de facultaire deelraden en plannen op opleidingsniveau de opleidingscommissies. Deze werkwijze zorgt voor betrokkenheid van studenten en docenten tot op het niveau van de opleidingen.

Om deze werkwijze goed te laten verlopen dient er op alle niveaus afstemming te zijn tussen de zeggenschap en medezeggenschap. Medezeggenschapsraden en opleidingscommissies worden in voldoende mate gefaciliteerd om hun rol te vervullen. Hiervoor staan mede scholingsactiviteiten aan leden van medezeggenschapsorganen en opleidingscommissies ter beschikking.

Deelname van studenten via medezeggenschap aan ge prekken over de plannen, zowel op HvA-, facultair als opleidingsniveau, achten het CvB en de CMR als vanzelfsprekend. De student is immers' partner'. Op centraal niveau is vanaf het begin van de kwaliteitsafspraken door de CMR een volgteam ingesteld met studenten en medewerkers. Deelname van studenten binnen het volgteam is van belang om het studentperspectief in te brengen. De studievoorschotmiddelen, afkomstig uit de afschaffing van de basisbeurs, dient immers aan verbetering van de kwaliteit van het onderwijs te worden besteed.

De rol van het volgteam is om namens de CMR de stand van zaken met het CvB te bespreken, feedback te geven en ideeën in te brengen. In 2024 heeft het volgteam zeer geregeld met het CvB en de programmaleiders overlegd. De volgende zaken zijn in 2024 besproken:

- Het HvA-brede programma 'Studentenwelzijn'. Het CvB en de programmaleider hebben het volgteam op de hoogte gehouden over de voortgang van dit programma. Het volgteam heeft geconstateerd dat deze conform vastgestelde planning is uitgevoerd. Verder heeft de CMR in 2024 met het geactualiseerde meerjarenplan van het programma 'Studentenwelzijn' en de begeleidende begroting ingestemd.
- Het HvA-brede programma 'Goed Georganiseerd Onderwijs'. Het volgteam constateert, mede op basis van de overleggen hierover met het CvB en de programmamanager, dat de meerderheid van de deelprojecten om de onderwijslogistieke basis op orde te brengen is afgerond en in de organisatie is geïmplementeerd. Een deelproject is niet voltooid en zal komend collegejaar in afgeslankte vorm een doorstart maken. Het volgteam zal hierbij worden betrokken. De CMR is akkoord gegaan met het overdragen van de afgeronde projecten aan de lijnorganisatie onder voorwaarde van een dechargedocument inclusief lessons learned. Eind 2024 heeft de CMR het CvB decharge verleend aangaande dit programma. De CMR heeft in 2024 met het geactualiseerde meerjarenplan en van het programma 'Goed Georganiseerd Onderwijs' ingestemd.
- Deelname van studenten in de HvA-brede programma's. De CMR heeft waardering dat bij voornoemde programma's studenten in verschillende rollen in verschillende stadia betrokken zijn. Dit verhoogt enerzijds de studentbetrokkenheid en anderzijds zijn het vaak waardevolle adviezen van de 'student als eindgebruiker'.
- Communicatie. Het volgteam heeft ook in 2024 extra aandacht gevraagd voor de communicatie over de voortgang van deze HvA-brede programma's binnen de HvA-gemeenschap. Dit hebben het CvB en beide programma's opgepakt en gerealiseerd.
- Verder zijn in het overleg tussen CvB en het volgteam de stand van zaken van de kwaliteitsafspraken op facultair en opleidingsniveau steeds besproken.

Bij de start van de kwaliteitsafspraken hebben het CvB en de CMR de afspraak gemaakt dat de verantwoording

op de uitvoering van de plannen zoveel mogelijk plaatsvindt in de bestaande PDCA-cyclus. De medezeggenschapsraden en opleidingscommissies hebben hierbij een rol die samenhangt met hun instemmingsrecht. Jaarlijks rapporteren de medezeggenschapsraden en opleidingscommissies in hun jaarverslagen of zij in voldoende mate betrokken zijn bij de plannen en of deze plannen naar hun oordeel ook in voldoende mate zijn gerealiseerd. Hierbij worden de volgende planning en afspraken aangehouden:

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

In 2024 heeft de medezeggenschap voor de zesde keer de kwaliteitsafspraken geëvalueerd. De inhoud van de jaarverslagen van de facultaire deelraden geven de CMR een goed beeld van de betrokkenheid bij de kwaliteitsafspraken op facultair en opleidingsniveau. De op initiatief van de CMR geschreven toelichting op de vragen over de kwaliteitsafspraken, die de deelraden en opleidingscommissies in hun jaarverslagen dienen te beantwoorden, voldoet. Deze toelichting heeft er ook toe bijdragen dat de rapportage over de kwaliteitsafspraken is verbeterd. De CMR komt aangaande het collegejaar 2024 op basis van de jaarverslagen van de facultaire deelraden en de eigen evaluatie tot de volgende bevindingen:

- de CMR constateert dat het gehele proces volgens de gemaakte (proces)afspraken heeft plaatsgevonden. De medezeggenschap is op alle drie de niveaus, HvA-centraal, en middels opleidingscommissies, in voldoende mate betrokken bij de kwaliteitsafspraken en de daaruit volgende inzet van de studievoorschotmiddelen;
- alle facultaire deelraden hebben in hun jaarverslag zowel over de facultaire plannen als over hun bevindingen ten aanzien van de jaarverslagen van de opleidingscommissies gerapporteerd. De faculteiten FBSV en FG (die in de loop van 2024 zijn gefuseerd) hebben alleen over de plannen en de besteding aan opleidingsdoelen gerapporteerd omdat binnen deze faculteiten de afspraak is dat de studievoorschotmiddelen alleen op opleidingsniveau worden besteed;
- de facultaire deelraden met facultaire plannen zijn in voldoende mate bij de planvorming betrokken. Alle deelraden hebben met de facultaire plannen ingestemd. Allen rapporteren tevens dat zij geïnformeerd zijn over de voortgang van de realisatie van deze plannen.
- de opleidingscommissies hebben over de plannen met het opleidingsmanagement overleg gevoerd, waarbij valt te constateren dat ten opzichte van vorig jaar de betrokkenheid is verbeterd. Enkele opleidingscommissies waren hier minder tevreden over. Instemming met de plannen heeft in alle gevallen plaatsgevonden;
- de informatie over de voortgang en realisatie van de plannen naar opleidingscommissies laat dit jaar over de breedte wederom een verbetering zien. Ook hier is vast te stellen dat bij enkele opleidingscommissies nog verdere verbetering wenselijk is;
- uit de jaarverslagen van de facultaire deelraden en de opleidingscommissies blijkt dat de uitvoering van verschillende projecten veelal geen vertraging heeft opgelopen. We zijn als HvA-gemeenschap steeds beter in staat om in voldoende mate voortgang in de realisatie van onze plannen te boeken.

Over het jaar 2024 constateert de CMR dat de uitvoering van de kwaliteitsafspraken op alle drie de organisatieniveaus loopt zoals is afgesproken, er voldoende voortgang is in de realisatie van de plannen en dat de medezeggenschap in voldoende mate is betrokken. Er zijn in 2024 verdere stappen gezet in de betrokkenheid van en de informatievoorziening aan de medezeggenschap op deze drie niveaus doch in de totale breedte zijn op verschillende plaatsen in de organisatie nog stappen te zetten.

Gesteld kan worden dat de landelijke kwaliteitsafspraken en de besteding van de daaruit voortkomende studievoorschotmiddelen conform afspraken en besturingsmodel binnen de HvA zijn uitgevoerd.

De CMR heeft op 8 april 2025 ingestemd met bovenstaande tekst.

Nationaal Programma Onderwijs
Verantwoording

Impact Covid-19 en maatregelen

Wij hebben sinds de confrontatie met de corona-pandemie in maart 2020, grote inzet en voortvarendheid getoond in de omgang met de crisis. Voorafgaand aan de bekendmaking van het Nationaal Programma Onderwijs -Aanvullende Post (NPO-AP) hebben wij een werkgroep 'herstelplan corona Onderwijs & Onderzoek' en een werkgroep 'Welzijn studenten en medewerkers' vormgegeven. Deze werkgroepen hebben in de organisatie suggesties en onderwerpen opgehaald en op basis hiervan een menukaart met acties voor herstel opgesteld. De NPO-AP middelen hebben de uitvoering van deze acties ondersteund. De instelling heeft zich vanaf het begin af aan ingespannen om de gevolgen van de coronapandemie voor het studentenwelzijn zo veel mogelijk te beperken en studievertraging te voorkomen. Ultimo 2024 is volledige uitnutting van het NPO-budget bereikt. In deze coronaparagraaf komt handleiding en, in navolging van de van OCW de corona-enveloppe middelen aanbod.

Corona-enveloppe middelen

De coronacrisis en bijbehorende sluiting van scholen heeft een grote impact op het onderwijs in zijn geheel. Daarom heeft het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW) vanaf september 2021 incidenteel extra middelen van de Aanvullende Post (AP) van het Nationaal Programma Onderwijs (NPO) beschikbaar gesteld. In totaal is voor 2021 en 2022 €516 miljoen beschikbaar gesteld om de impact van corona op de studievoortgang, brede ontwikkeling en het welzijn van studenten zoveel mogelijk te beperken. Instellingen kunnen vanuit deze acties de besteding van de NPO-AP middelen vormgeven.
Vier thema's zijn van toepassing voor de Hogeschool van Amsterdam:

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

Wij hebben in het kader van het NPO-AP voor 2021 en 2022 respectievelijk €11,8 miljoen en €15,6 miljoen ontvangen. Een totaalbedrag van €27,4 miljoen. De besteding van deze middelen is doorgelopen tot eind 2023, met 2024 als uitloopjaar. Wij hebben ervoor gekozen om de thema's A tot C aan het eind van 2023 op faculteitsniveau af te sluiten. De beperkte onderbesteding is ingezet voor plannen op centraal niveau binnen de thema's A-C. De resterende planvorming van faculteiten op thema D is in 2024 uitgevoerd. Daarnaast zijn de monitoring en evaluatie van het programma verlengd. Dit jaarverslag beschrijft de stand van zaken van onze bestedingsplannen. Bureau Berenschot, dat in de rapportage richting het ministerie voorziet, bestudeert dit jaarverslag voor de landelijke voortgangsrapportering.

Proces bestedingsplannen corona-enveloppe

Het proces rondom het monitoren en bijstellen van de bestedingsplannen is in 2024 ongewijzigd ten opzichte van 2022, zie hiervoor jaarverslag 2022. De minister heeft bureau Berenschot verzocht om periodiek te rapporteren over de voortgang van het NPO. In 2022 doorliepen wij de tweede steekproefmeting Berenschot bestaande uit een monitoringstool en groepsinterviews met succes. In 2023 maakten wij wederom met succes onderdeel uit van de steekproef van Berenschot, ditmaal voor de vierde voortgangsrapportage. Via een monitoringstool en via een interview werd inzicht in de voortgang verkregen. In 2024 nam de HvA op eigen initiatief deel aan de Berenschot Deepdive, welke ook de positieve eindbeoordeling bevatte. Daarnaast hebben wij een inhoudelijke sessie gehouden tijdens het NPO Kennisfestival. Zo hebben wij de beoordelingen van Berenschot succesvol doorlopen en een bijdrage geleverd aan de NPO-kennisuitwisseling op landelijk niveau.

Medezeggenschap

Het College van Bestuur ziet de CMR en de deelraden als belangrijke gesprekspartners in de invulling van het bestedingsplannen en de realisatie van de NPO-AP middelen. Eind juni 2021 is het Plan van Aanpak NPO voorgelegd aan en besproken met de CMR en heeft deze een positief advies uitgebracht. De HvA-brede plannen, ondergebracht bij Studentenzaken en de bestuursstaf, zijn ter instemming voorgelegd aan de CMR. Hetzelfde geldt voor aanpassingen aan deze plannen. Om de rol van de CMR verder te bestendigen zijn twee leden uit de centrale medezeggenschapsraad (een student en een medewerker) onderdeel van de toetsingscommissie NPO (zie jaarverslag 2022). Via deze vertegenwoordiging beschikt de CMR over invloed op, en informatie over, de voorgestelde aanpassingen van de bestedings-plannen en rapportages. De gehele CMR wordt periodiek geïnformeerd over de uitvoering van de inspanningen m.b.t. het NPO via de jaarverslagen met daarin de NPO-AP paragraaf en de tussenrapportages.

De deelraden hebben de NPO-bestedingsplannen besproken en ingestemd. Gewenste aanpassingen van de facultaire bestedingsplannen op activiteitenniveau zijn geagendeerd in de desbetreffende deelraden. In de deelraden is de voortgang van de NPO-middelen periodiek geagendeerd. De (geplande) bestedingen van de NPO-AP middelen zijn onderdeel van de begrotings-stukken welke volgens de reguliere afspraken worden geagendeerd in de medezeggenschapsraden.

Bestedingsplannen corona-enveloppe middelen

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

Kostenverdeling over de thema's

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

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

In overeenstemming met het bovenstaande wordt vooral geïnvesteerd in het thema 'soepele in-en doorstroom'. De Hogeschool van Amsterdam heeft in totaal voor 2021, 2022 en 2023 €27,4 miljoen voor de bestedingsplannen NPO-AP begroot. Aangezien de faculteiten in 2021 tijd nodig hadden om hun plannen zorgvuldig vorm te geven bevindt het zwaartepunt van de besteding zich in 2022 en 2023. In uitloopjaar 2024 zijn de resterende middelen besteed.

Resultaten en voortgang Corona-enveloppe 2024

Overzicht realisatie HvA-breed

Ultimo 2024 heeft de HvA 100% van de begrote NPO-AP middelen – de corona envelop middelen- gerealiseerd. In lijn met de bestedingsplannen is in 2024 vooral ingezet op:

- Het realiseren van extra begeleiding op centraal niveau;
- Het realiseren van meer ondersteuning voor studenten ter verbetering van de het welzijn en sociale binding (specifieke begeleiders, student-decanen ed.) op centraal niveau;
- Studievertraging en uitval in de lerarenopleidingen als gevolg van stagetekorten beperken.

In de jaren 2021 tot 2023 zijn de NPO-middelen voornamelijk uitgegeven binnen het thema 'soepele in-en doorstroom. In 2024 lag het accent van de besteding op thema D: studievertraging en uitval in de lerarenopleiding als gevolg van stagetekorten beperken.

Formatie OBP / OP

Een groot deel van de formatie wordt in de bestedings-plannen direct ingezet voor het onderwijs en dan met name aan de versoepeling van de in- en doorstroom van studenten.

NPO aanvullende middelen

THEMA A: Soepele in- en doorstroom

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

THEMA B: Welzijn studenten en sociale binding met de opleidingen

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

THEMA C: Ondersteuning en begeleiding op het gebied van stages

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

THEMA D: Studievertraging en uitval in de lerarenopleidingen beperken

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

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

NPO aanvullende middelen

THEMA A: Soepele in- en doorstroom

	Project realisatie	Project begroting	Verschil	Project prognose	Verschil	Realisatie 2024	Begroting 2024
formatie OP	58,3	61,3	-3,0	75,5	-17,2	0,0	0,0
formatie OBP	17,0	27,5	-10,4	23,5	-6,5	3,5	2,4
loonkosten OP	8.736.222	8.567.753	168.469	9.454.488	-718.266	0	0
loonkosten OBP	2.350.360	2.896.792	-546.432	2.253.254	97.105	272.961	356.482
overige kosten	809.511	823.838	-14.327	739.203	70.308	63.749	68.000
Totale kosten	**11.896.092**	**12.288.383**	**-392.291**	**12.446.945**	**-550.853**	**336.710**	**424.482**

THEMA B: Welzijn studenten en sociale binding met de opleidingen

	Project realisatie	Project begroting	Verschil	Project prognose	Verschil	Realisatie 2024	Begroting 2024
formatie OP	28,9	24,1	4,8	29,2	-0,3	0,0	0,0
formatie OBP	19,8	26,2	-6,4	24,0	-4,2	3,2	3,0
loonkosten OP	4.427.815	4.118.152	309.663	3.871.049	556.767	0	0
loonkosten OBP	3.601.422	3.696.369	-94.947	2.972.430	628.992	508.389	434.378
overige kosten	961.043	774.128	186.915	1.208.522	-247.479	33.107	10.000
Totale kosten	**8.990.281**	**8.588.649**	**401.631**	**8.052.000**	**938.281**	**541.496**	**444.378**

THEMA C: Ondersteuning en begeleiding op het gebied van stages

	Project realisatie	Project begroting	Verschil	Project prognose	Verschil	Realisatie 2024	Begroting 2024
formatie OP	10,2	5,1	5,1	10,3	-0,1	0,0	
formatie OBP	0,8	0,8	0,0	20.234,7	-20.233,9	0,0	
loonkosten OP	1.332.659	1.391.462	-58.803	1.318.478	14.181	0	
loonkosten OBP	135.238	90.415	44.823	146.928	-11.690	0	
overige kosten	34.967	34.967	0	36.834	-1.867	0	
Totale kosten	**1.502.864**	**1.516.844**	**-13.980**	**1.502.240**	**624**	**0**	**0**

THEMA D: Studievertraging en uitval in de lerarenopleidingen beperken

	Project realisatie	Project begroting	Verschil	Project prognose	Verschil	Realisatie 2024	Begroting 2024
formatie OP	14,5	20,3	-5,8	14,9	-0,4	11,0	8,7
formatie OBP	1,6	0,9	0,7	1,6	0,0	0,0	0,0
loonkosten OP	4.149.554	4.843.165	-693.612	3.999.552	150.002	1.183.530	1.122.830
loonkosten OBP	441.345	102.311	339.034	441.345	0	0	0
overige kosten	441.436	72.872	368.564	454.266	-12.830	37.170	97.170
Totale kosten	**5.032.335**	**5.018.349**	**13.987**	**4.895.164**	**137.172**	**1.220.700**	**1.220.000**

Totaal NPO AP middelen

	Project realisatie	Project begroting	Verschil	Project prognose	Verschil	Realisatie 2024	Begroting 2024
formatie OP	111,9	110,8	1,1	107,2	4,7	11,0	8,7
formatie OBP	39,3	55,4	-16,1	51,0	-11,8	6,7	5,4
loonkosten OP	18.646.250	18.920.536	-274.286	19.581.395	-935.145	1.183.530	1.122.830
loonkosten OBP	6.528.365	6.785.887	-257.522	5.461.794	1.066.571	781.350	790.860
overige kosten	2.246.957	1.705.806	541.152	2.398.881	-151.924	134.026	175.170
Totale kosten	**27.421.572**	**27.412.227**	**9.345**	**27.442.069**	**-20.498**	**2.098.906**	**2.088.860**

De OBP formatie betreft de formatie die direct wordt ingezet voor de begeleiding en / of ondersteuning van studenten door o.a. student-assistenten, decanen, en studentpsychologen. Bij de opstart van de projecten in 2021 is vooral ingezet op student-assistenten en de begeleiding van het personeel. In de jaren 2022 tot en met 2024 is het leeuwendeel van de inzet gerealiseerd met OP.

Bijstelling corona-enveloppe middelen

Extra toetsmogelijkheid (2021)

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

Woordenschat app (2022)

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

Overbrugging 2023 (2022)

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

Thema D (FBSV & FOO) (2023)

De faculteiten FBSV en FOO is toestemming verleend om in het uitloopjaar 2024 alsnog activiteiten uit te voeren op thema D: Studievertraging en uitval in de lerarenopleidingen als gevolg van stagetekorten beperken.

Thema A-B (SZ) (2024)

De afdeling Studentenzaken is in de gelegenheid gesteld om planvorming vorm te geven gebaseerd op de resterende NPO-middelen. Door deze middelen in het uitloopjaar 2024 op centraal niveau in te zetten zijn de middelen ten goede komen van alle studenten.

Bestuursakkoord
Verantwoording

Inleiding

Met het bestuursakkoord (d.d. 14 juli 2022) zijn afspraken tussen de minister van OCW en hoger onderwijsinstellingen vastgelegd. In het bestuurs-akkoord zijn hoofddoelstellingen opgenomen ten aanzien het 1) versterking van het fundament, 2) ruimte geven aan talent, en 3) het vergroten van de maatschappelijke impact.
Hieronder liggen beleidsdoelen op het gebied van:
A Praktijkgericht onderzoek;
B Tekortsectoren;
C Sociale veiligheid & Inclusie, en
D Kansengelijkheid & studentwelzijn

In het voorjaar van 2023 heeft de HvA de uitgewerkte meerjarige plannen in lijn met de bestedingsdoelen vastgesteld, voor zover de middelen niet conform omgang lumpsum zijn verdeeld. In de loop van 2023 heeft het ministerie middelen toegevoegd op de terreinen Kennisveiligheid en Cyberweerbaarheid. Vanaf 2024 loopt de uitvoering van alle meerjarige plannen volgens planning.

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

Bestuurlijke afspraken generiek

Kansengelijkheid en studentenwelzijn

Rustruimtes en genderneutrale toiletten

In 2024 is aan het Advies Inclusief Ruimtegebruik verder aandacht gegeven. Er zijn werk- en ontwerpsessies met studenten en medewerkers geweest voor de inrichting van de bezinningsruimtes en de prikkelarme ruimtes.

Aan het eind van het jaar is gestart met het aanpassen en inrichten van de lactatieruimtes op de Amstelcampus. Ook zijn op de Amstelcampus de toiletten aangewezen die genderneutraal worden. Tevens zijn er gesprekken gevoerd over hoe de common rooms aangepast kunnen worden naar bredere ontmoetingsruimtes.

Studentpsychologen

Met de inzet van de bestuursakkoordmiddelen heeft de HvA de kans gegrepen om zelf studentpsychologen aan te stellen zodat het voor studenten laagdrempelig mogelijk is om van het aanbod gebruik te maken. Het aantal studenten dat de studentpsychologen weet te vinden is verdriedubbeld sinds de HvA deze voorziening zelf aanbiedt. Naast het aanstellen van studentpsycho-logen is er ook ingezet op intensieve professionalisering van medewerkers door het volgen van vervolg-opleidingen (zoals bijvoorbeeld schematherapie, cognitieve gedragstherapie, EMDR en ACT (acceptance and commitment therapy) en het op gestructureerde wijze delen van kennis. Dit heeft het aantal beschikbare behandelmogelijkheden en interventies vergroot, waardoor de studentenpsychologen nog beter kunnen aansluiten bij de hulpvragen van studenten.

Ook is afgelopen jaar het trainingsaanbod verbeterd en aangepast aan de vraag en behoefte vanuit studenten. Momenteel worden er 7 verschillende trainingen aangeboden, onder andere ‘Uit je hoofd in je lichaam’ en de gespreksgroep ‘Social Blues’. Daarbij is er afgelopen jaar verdere verbetering aangebracht in de verschillende adviserings- en deskundigheidsvragen van docenten die bij de psychologen binnenkomen.

Tune In > zie hoofdstuk Studenten

Studentenbanenbank

In het Instellingsplan gaan we uit van Students as Partners. Een onderdeel daarvan is om meer studenten een rol van belang te geven in onze organisatie. Om hier vorm aan te geven is er in 2023 gestart met het ontwikkelen van een platform voor bijbanen in de HvA zodat alle studenten de mogelijkheid hebben om toegang te krijgen tot een bijbaan binnen de organisatie

In 2024 zijn er vanuit de Studentenbanenbank meerdere events en trainingen georganiseerd: tweemaal Work The Floor (banenmarkt), workshops over personal branding, over netwerken en over solliciteren en een LinkedIn-training georganiseerd voor studiezoekers. Het platform is uitgebreid met ervaringen van studenten en met meer en verbeterde Tips & Tricks. De Studentenbanenbank is viermaal actief aanwezig geweest op verschillende stage- en banenmarkten van de faculteiten. De vacatures van de Studentenbanenbank zijn geïntegreerd in de HvA brede vacaturepagina.

Preventie financiële kansenongelijkheid

De informatie over financiën tijdens open dagen is verbeterd en ook op andere plekken is voor studiekiezers meer informatie over de kosten van studeren aan het hbo te vinden. Daarnaast zijn er op de online-kanalen voor studenten verhalen geplaatst over financiële hulp. De brief die naar studenten wordt gestuurd die hun eerste termijn niet hebben betaald, omvat nu ook informatie over de aangestelde budgetcoach.

Stagediscriminatie

2024 zijn diverse activiteiten ondernomen om stage-discriminatie terug te dringen. Zo is er een Leergang Stagediscriminatie ontwikkeld in samenwerking met ECHO. Met als doelgroep stagedocenten, begeleiders en coördinatoren, organiseerden we een landelijke conferentie stagediscriminatie en heeft de HvA actief deelgenomen aan het landelijk netwerk stagediscriminatie (mbo, hbo, ECHO, OCW en werkveld).

Effecten van deze activiteiten zijn merkbaar doordat er een grotere bewustwording van het thema is onder docententeams, er zowel intern als extern aan een netwerk wordt gebouwd, er activiteiten binnen de diverse faculteiten ter bevordering van samenwerking en/of voortuitgang aan elkaar worden verbonden en doordat er meer aandacht voor het thema is op meerdere lagen binnen de HvA.

Doel van de leergang was om stagediscriminatie en aanverwante thema's zoals ongewenst gedrag beter te herkennen en bespreekbaar te maken met zowel stagebedrijven als studenten. Tijdens de conferentie hebben zowel HvA-medewerkers als externe collega's workshops verzorgd. De focus van de conferentie was erop gericht om onderwijsprofessionals samen te brengen en ontwikkelingen met elkaar uit te wisselen. Daarnaast is er een prettige en vruchtbare samenwerking met externe partijen zoals ECHO, OCW en andere hogescholen. De resultaten van zowel het kwalitatieve als kwantitatieve onderzoek benadrukken de gekozen aanpak.

Onderwijskwaliteit (vervolg studievoorschotmiddelen)

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

Instellingsaccreditatie

In 2024 heeft de HvA zich hier ook wederom voor ingespannen. Sinds de val van het vorige kabinet ligt dit stil en staan we klaar tot we hier mee verder kunnen.

Macrodoelmatigheid

Zie het hoofdstuk Kennisinstelling.

Sociale veiligheid en inclusie

Na vaststelling van een versterkingsagenda in 2022, is in 2023 de uitvoering van de tien lijnen hieruit ter hand genomen met als zichtbare resultaten onder andere: een bewustwordingscampagne 'verantwoord gedrag', een voorstelling en workshops voor studenten, een handreiking voor HvA-leidinggevenden, herzien van de gedragscode in een consultatief proces en een pilot professionalisering leidinggevenden op dit thema bij FDMCI. Ook draagt de HvA landelijk bij aan het thema door deelname aan het netwerk beleidsmakers van de regeringscommissaris en het netwerk vertrouwens-personen in het HBO. Sinds begin 2024 nemen wij deel aan de landelijke monitor sociale veiligheid dat op termijn inzicht geeft in de effecten van de versterkings-agenda.

Zie het hoofdstuk Bestuur en Governance.

Kennisbenutting

Zie het onderdeel Praktijkgericht onderzoek in het hoofdstuk Kennisinstelling.

Kennisveiligheid

Het beleidskader Kennisveiligheid is in 2024 HvA breed beoordeeld en zal op korte termijn worden vastgesteld. Speerpunt voor de komende tijd is de vaststelling en de implementatie van het HvA beleidskader Kennis-veiligheid.

In 2024 zijn de bewustzijns bevorderende en professionaliseringsactiviteiten op het gebied van kennisveiligheid voortgezet. Ingezet is vooral op de deskundigheidsbevordering van de bij de faculteiten en diensten aangewezen contactpersonen kennisveiligheid.

Duidelijk is dat het onderwerp kennisveiligheid in 2024 steeds meer is gaan leven onder met name management, onderzoekers en overige relevante medewerkers binnen de HvA en dat dus de awareness toeneemt. Het aantal aanvragen voor een toetsing kennisveiligheid vanuit de HvA stijgt en het kennisnetwerk kennisveiligheid, zowel binnen als buiten de HvA, wordt verder verstevigd.

Cyberweerbaarheid

In mei 2024 is als resultaat van een pilot over dreigingsinformatie het eerste 'UvA/HvA Cybersecuritybeeld' uitgekomen dat goed ontvangen werd in de organisatie. In november is het tweede UvA/HvA Cybersecuritybeeld uitgebracht. De pilot is daarmee succesvol afgesloten. Het doel is nu om twee keer per jaar een Cybersecuritybeeld uit te brengen, mits er voor de UvA en HvA voldoende relevante ontwikkelingen zijn.

Er wordt een nieuwe aanbesteding voor de tooling van het Security Operations Center (SOC) voorbereid. Deze moet voor november 2025 gegund zijn. We zijn betrokken bij de aanbesteding van SURF, zodat we de optie openhouden om te kunnen overstappen naar SURFsoc.

Studenten en medewerkers van onder andere de HvA hebben meegedaan aan HALON (Hack Al het Onderwijs in Nederland): een hackevenement voor en door het onderwijs waarbij wij dit jaar de uitvoering gefaciliteerd hebben.

In 2024 zijn er bij de HvA interne audits gehouden. Ze zijn meegenomen in het VIB3-programma om opvolging te geven aan de auditbevindingen.

We zijn nog in afwachting van de beslissing van de Minister van OCW of de hogescholen en universiteiten worden aangewezen onder de nieuwe Cyberbeveiligingswet (NIS2). De CISO heeft zitting in de bestuurlijke werkgroep die de gesprekken met het ministerie voert.

Bestuurlijke afspraken hogescholen

Onderwijs-arbeidsmarkt: tekortsectoren

De middelen voor tekortsectoren worden door de HvA ingezet op de drie niveaus: opleiding, faculteit en HvA-breed. Opleidingen en faculteiten zetten in op flexibilisering van het onderwijsaanbod door aanpassingen van modules, (door)ontwikkeling van duale en deeltijdse opleidingsvarianten, mogelijkheden voor zij-instroom. In het bestaande onderwijs wordt ook werk gemaakt van het verruimen van keuzemogelijkheden voor studenten om uitval te voorkomen en wordt verbinding met het beroepenveld versterkt om de aansluiting op de vraag vanuit de arbeidsmarkt verder te versterken. Er wordt geïnvesteerd in de ontwikkeling van nieuwe opleidingen/opleidingsaanbod (o.a. associate degrees, masters en LLO-aanbod), zodat het portfolio passend is bij de arbeidsmarktopgaven en -mogelijkheden. Op alle niveaus van de HvA zijn, in verbinding met elkaar, extra inspanningen verricht op het gebied van voorlichting en communicatie. HvA-breed zijn op het gebied van voorlichting ook specifieke stappen ingezet daar waar het gaat over voorlichting aan aankomende studenten bij voortgezet en middelbaar onderwijs: project Student in de Klas en project Communicatie.

Vitalisering van opleidingen krimpregio's

De tijdelijke afspraken voor vitalisering van opleidingen in krimpregio's zijn niet van toepassing voor de HvA.

Praktijkgericht onderzoek

Zie het hoofdstuk Kennisinstelling.

De voortgang ten aanzien van de beleidsmatige plannen zal in kaart gebracht worden met bijgaande set van indicatoren, zie tabel.

Indicatoren hbo Bestuursakkoord hoger onderwijs en wetenschap

Bestuurlijke afspraken hogescholen	Indicatoren	Indicatoren
Onderwijs-arbeidsmarkt: tekortsectoren	• Aantal duale trajecten, aantal studenten in duale trajecten	via VH
	• Instroom, uitval en switch, en gediplomeerden in de tekortsectoren gezondheid, onderwijs en betatechniek	via VH
	• Afgestudeerden (%) in de sectoren gezondheidszorg, onderwijs en betatechniek met een baan in de eigen of verwante richting (hbo monitor)	via VH
Vitalisering van opleidingen krimpregio's Praktijkgericht onderzoek	**Integratie in kennisecosysteem**	
	• betrokken CoE's	HvA, hoofdstuk 2
	• verbinding met de regio	HvA, hoofdstuk 2
	• gerealiseerde inkomsten (1e, 2e, 3e geldstroom)	HvA, hoofdstuk 2
	Keuze-indicatoren*:	
	• aantal lopende convenanten	X
	• voorbeelden succesvolle samenwerking met (kennis)partners	HvA, hoofdstuk 2
	• overzicht formele, duurzame samenwerkingsverbanden waar HvA trekker van is, bv. living labs	X
	• aantal lectorale redes georganiseerd door HvA	HvA, hoofdstuk 2
	• deelnames aan grote onderzoeksaanvragen zoals groeifonds etc.	HvA, hoofdstuk 2
	Kwantitatieve verduurzaming en uitbreiding	
	• personele inzet in onderzoek	HvA, hoofdstuk 2
	Keuze-indicator:	
	• aanvullende info personele inzet in onderzoek: verdeling vaste aanstelling en tijdelijk contract	HvA, hoofdstuk 2
	Kwalitatieve verduurzaming en uitbreiding	
	• informatie kwaliteitszorg onderzoek (o.a. x visitaties, beoordeling etc.)	HvA, hoofdstuk 2
	• voorbeelden relevante bijdragen aan onderwijs en beroepspraktijk	HvA, hoofdstuk 2
	• doorontwikkeling functiehuis voor onderzoek	HvA, hoofdstuk 2
	• diversiteit en inclusie binnen onderzoek	HvA, hoofdstuk 2
	Keuze-indicatoren:	
	• professionaliseringsactiviteiten voor onderzoek	HvA, hoofdstuk 2
	• open science activiteiten	HvA, hoofdstuk 2
	• aanwezigheid onderzoeksinformatiesysteem	HvA, hoofdstuk 2
	• aanwezigheid datamanagementsysteem	HvA, hoofdstuk 2
	• medezeggenschap onderzoek	HvA, hoofdstuk 2

LeerLevels
Verantwoording

Een innovatieve aanpak voor kansengelijkheid in het hoger onderwijs

In 2021 ontving het project *LeerLevels: Gelijke Kansen met A.I.* een subsidie van €1.200.000 van het Nationaal Regieorgaan Onderwijsonderzoek (NRO). Dit project is een samenwerking tussen LeerLevels B.V. en de Hogeschool van Amsterdam (HvA) en heeft als doel de kansengelijkheid te vergroten voor studenten die een opleiding aan het hbo starten. Door middel van een innovatief adaptief leerinstument helpt LeerLevels kennisdeficiënties op specifieke vakgebieden weg te werken. Dit maakt de overstap naar het hbo toegankelijker en vergroot de kans op studiesucces, zonder dat dit gepaard gaat met hoge kosten voor studenten.

Ontwikkeling van het digitale platform

Om LeerLevels optimaal vorm te geven, is in 2022 en 2023 intensief gewerkt aan de inhoud en functionaliteit van het platform.

In nauwe samenwerking met docenten zijn hoogwaardige leermaterialen ontwikkeld voor vakken als natuurkunde, wiskunde, duurzaamheid en mechanica. De vakken natuurkunde en wiskunde sluiten aan bij het niveau en de inhoud van het voortgezet onderwijs, zodat studenten eventuele kennisachterstanden kunnen wegwerken bij aanvang of tijdens het eerste jaar van hun studie. Daarnaast zijn er specifieke modules ontwikkeld voor de faculteit Techniek, waaronder Duurzaamheid en Mechanica. Waardoor studenten beter voorbereid zijn en deze vakken met meer vertrouwen kunnen volgen.

De content van LeerLevels bestaat uit een combinatie van:
- Uitlegvideo's over belangrijke onderwerpen
- Tekstuele uitleg voor extra verdieping
- Oefenopdrachten om vaardigheden te trainen
- Toetsopdrachten met directe feedback, zodat studenten gericht kunnen verbeteren

Pilotfase en doorontwikkeling

Om het platform te optimaliseren, zijn er in de afgelopen jaren meerdere pilots uitgevoerd bij de opleidingen Technische Natuurkunde en Engineering, waaronder Engineering TvPO. Tijdens deze pilots is uitgebreid feedback verzameld van zowel studenten als docenten. Op basis van deze inzichten zijn verbeteringen doorgevoerd in zowel de student- als de docentomgeving, met als doel het gebruikersgemak te vergroten en de toepasbaarheid in het onderwijs te versterken.

Integratie en docentondersteuning

Naast de doorontwikkeling van het platform wordt in 2024 ook ingezet op de integratie van LeerLevels binnen bestaande opleidingen. Docenten worden getraind in het effectief inzetten van het platform, bijvoorbeeld door voorafgaand aan de les materiaal klaar te zetten en specifieke opdrachten te selecteren. Daarnaast is gebleken dat docenten behoefte hebben aan didactische begeleiding in het gebruik van digitale leeromgevingen. In 2025 zal hiervoor ondersteunend materiaal worden ontwikkeld om hen hierin te begeleiden.

Uitrol en promotie in 2024

Dankzij de voortdurende doorontwikkeling en uitbreiding van de content is in 2024 gestart met de bredere implementatie en promotie van LeerLevels bij andere hbo-instellingen. Dit gebeurde onder andere via bijdragen aan de Werkgroep Natuurkunde Didactiek (WND)-conferentie en de landelijke Technische Natuurkunde Dag. Daarnaast wordt LeerLevels nu structureel ingezet binnen de HvA voor de eerstejaarsstudenten van Technische Natuurkunde en Engineering, evenals bij de deficiëntiecursus Natuurkunde voorafgaand aan de studie.

Wetenschappelijk onderzoek naar effectiviteit

Aangezien LeerLevels in een vergevorderd stadium van ontwikkeling verkeert, is in 2024 een start gemaakt om de impact van LeerLevels op studiesucces te meten. Hiervoor is er een onderzoeksopzet opgesteld en een aanvraag ingediend bij de ethische commissie. In dit onderzoek wordt de meerwaarde van het programma geëvalueerd door resultaten van gerandomiseerde groepen studenten te vergelijken: een groep die regulier onderwijs volgt en een groep die LeerLevels gebruikt. De resultaten van dit onderzoek worden in 2025 verwacht en zullen bijdragen aan verdere doorontwikkeling en optimalisatie van het programma.

Tevens wordt er in 2024 actief ingezet op de training van docenten in het gebruik van LeerLevels. Hierbij ligt de focus op het effectief inzetten van lesmateriaal en de integratie ervan in het curriculum. In 2025 wordt aanvullend didactisch materiaal ontwikkeld om docenten verder te ondersteunen in diverse onderwijs-vormen waarin LeerLevels een waardevolle rol kan spelen.

Een duurzame toekomst voor kansen-gelijkheid

Met LeerLevels wordt een belangrijke stap gezet richting een toekomst waarin iedere student een eerlijke kans krijgt om succesvol aan een hbo-opleiding te beginnen. De combinatie van innovatieve technologie, rijke content en didactische ondersteuning maakt dit programma een waardevolle toevoeging aan het hoger onderwijs. De komende jaren zal LeerLevels verder groeien en bijdragen aan een inclusiever en toegankelijker onderwijssysteem.

Onderwijs en onderzoek

Studentenaantallen

Aantal ingestroomde studenten per faculteit

Faculteit	2022	2023	2024
FBE	2.782	2.788	2.965
FBSV	648	700	750
FDMCI	2.562	2.639	2.712
FG	1.175	1.110	1.141
FMR	2.047	2.070	2.274
FOO	1.378	1.405	1.557
FT	1.644	1.797	1.769
Totaal	**12.236**	**12.509**	**13.168**

Aantal ingeschreven studenten naar vooropleiding

Vooropleiding	2022	2023	2024
havo	25.305	24.360	24.360
mbo	14.588	13.472	13.057
vwo	3.560	3.437	3.578
buitenlandse vooropleiding	2.217	2.208	2.251
overig	590	563	488
hbo	339	278	277
wo	311	297	331
onbekend	11	5	6
21 + -toets	1	1	0
Totaal	**46.922**	**44.621**	**44.348**

Aantal studenten naar onderwijsvorm

Onderwijsvorm	2022	2023	2024
Deeltijd	4.496	4.084	3.929
Duaal	415	399	407
Voltijd	42.017	40.138	40.012
Totaal	**46.922**	**44.621**	**44.348**

Opleidingenaanbod

Aanbod van opleidingen die geregistreerd zijn in portaal RIO van DUO, peildatum 31 december 2024.

Isat	Naam	Internationale naam	Taal	Voltijd	Deeltijd	Duaal	Opmerkingen
Faculteit Digitale Media en Creatieve Industrie, 11 opleidingen							
80156	Ad Cybersecurity	Ad Cybersecurity	NL	vt			
30037	B Fashion & Textile Technologies	B Fashion and Textile Technologies	NL/ EN	vt			
34405	B Communicatie	B Communication	NL	vt	dt		
34092	B Communication and Multimedia Design	B Communication & Multimedia Design	NL	vt	dt		
30020	B HBO-ICT	B Information & Communication Technology	NL	vt	dt		
35516	B Creative Business	B Creative Business	NL	vt	dt		
49131	M Digital Design	M digital Design	EN	vt			
49157	M Applied Artificial Intelligence	M Applied Artificial Intelligence	NL	vt			
80130	Ad Software Development	Ad Software Development	NL	vt			
80176	Ad Frontend Design & Development	Ad Frontend Design & Development	NL	vt			
80179	Ad Smart Media Production	Ad Smart Media Production	NL	vt			
Faculteit Business en Economie, 11 opleidingen							
34406	B Accountancy	B Accountancy	NL	vt			
35520	B Finance & Control	B Finance & Control	NL	vt	dt		
34035	B Bedrijfskunde	B Business Administration	NL	vt	dt		
34402	B Commerciële Economie	B Marketing	NL	vt	dt		
35517	B Finance Tax and Advice	B Finance Tax and Advice	NL	vt			
34609	B Human Resource Management	B Human Resource Management	NL	vt	dt		
30029	B International Business	B International Business	EN	vt	dt		
49304	M Digital Driven Business	M Digital Driven Business	EN	vt			
70218	Joint Master Global Sustainable Business Management	Joint Master Global Sustainable Business Management	EN	vt			
80065	Ad Finance & Control	Ad Finance & Control	NL	vt	dt		
49170	M Economische Transformatie	M Economic Transformation	NL	vt			
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			
34040	B Sportkunde	B Sport Studies	NL/EN	vt			
34579	B Voeding en Diëtetiek	B Nutrition and Dietetics	NL	vt			
80173	Ad Sport	Ad Sport	NL		dt		
49169	M Sport Business & Leadership	M Sport Business & Leadership	EN	vt	dt		
34574	B Opleiding voor Ergotherapie	B Occupational Therapy	NL	vt			
34570	B Opleiding tot Fysiotherapeut	B Physiotherapy	NL/EN	vt			
34560	B Opleiding tot Verpleegkundige	B Nursing	NL	vt		du	
34572	B Opleiding tot Oefentherapeut	B Exercise Therapy	NL	vt			
69312	M European MSc in Occupational Therapy	M European MSc in Occupational Therapy	EN		dt		

Isat	Naam	Internationale naam	Taal	Voltijd	Deeltijd	Duaal	Opmerkingen
49289	M Critical Care	M Critical Care	NL			du	
49152	M GGZ-Verpleegkunde	M Mental Health Care	NL		dt		
49160	M Performance, Sport and Health	M Performance, Sport and Health	NL		dt		
Faculteit Maatschappij en Recht, 11 opleidingen							
80086	Ad Ervaringsdeskundigheid in Zorg en Welzijn	Ad Expert by Experience in Health & Welfare	NL		dt	du	
80140	Ad Sociaal Werk	Ad Social Work	NL		dt	du	
34464	B Bestuurskunde/ Overheidsmanagement	B Public Administration	NL	vt			
34116	B Social Work	B Social Work	NL	vt	dt	du	
39205	B HBO-Rechten	B Laws	NL	vt	dt		
34641	B Sociaal-Juridische Dienstverlening	B Social Legal Services	NL	vt			Deeltijd is afgebouwd per 1 sept 2024
34507	B Toegepaste Psychologie	B Applied Psychology	NL	vt	dt		
45283	M Legal Management	M Legal Management	NL		dt		
44116	M Social Work	M Social Work	NL		dt		
49299	M Urban Management	M Urban Management	NL		dt		
49161	M Klimaatpsychologie en Gedrag		NL		dt		
Faculteit Onderwijs en Opvoeding, 29 opleidingen							
80167	Ad Educatief Professional Beroepsonderwijs	Ad Assistant in Secondary and Tertiary Vocational Education	NL		dt		
34808	B Opleiding tot leraar Basisonderwijs	B Education in Primary Schools (age 4-12)	NL	vt	dt		
35158	B Pedagogiek	B Educational Therapy	NL	vt	dt		
35204	B Opleiding tot leraar VO van de 2e graad in Pedagogiek	B Teacher in Educational Theory: Philosophy of Education and Child Rearing	NL	vt	dt		
35195	B Opleiding tot leraar VO van de 2e graad in Engels	B Teacher Education in English	NL/ EN	vt	dt		
35196	B Opleiding tot leraar VO van de 2e graad in Frans	B Teacher Education in French	NL	vt	dt		
35198	B Opleiding tot leraar VO van de 2e graad in Nederlands	B Teacher Education in Dutch	NL	vt	dt		
35193	B Opleiding tot leraar VO van de 2e graad in Duits	B Teacher Education in German	NL	vt	dt		
35201	B Opleiding tot leraar VO van de 2e graad in Aardrijkskunde	B Teacher Education in Geography	NL	vt	dt		
35202	B Opleiding tot leraar VO van de 2e graad in Algemene Economie	B Teacher Education in General Economics	NL	vt	dt		
35203	B Opleiding tot leraar VO van de 2e graad in Bedrijfseconomie	B Teacher Education in Finance and Control	NL	vt	dt		
35207	B Opleiding tot leraar VO van de 2e graad in Economie	B Teacher Education in Economics	NL	vt	dt		Conversie van 35202 en 35203. Gestart 1 september 2023.
35197	B Opleiding tot leraar VO van de 2e graad in Geschiedenis	B Teacher Education in History	NL	vt	dt		

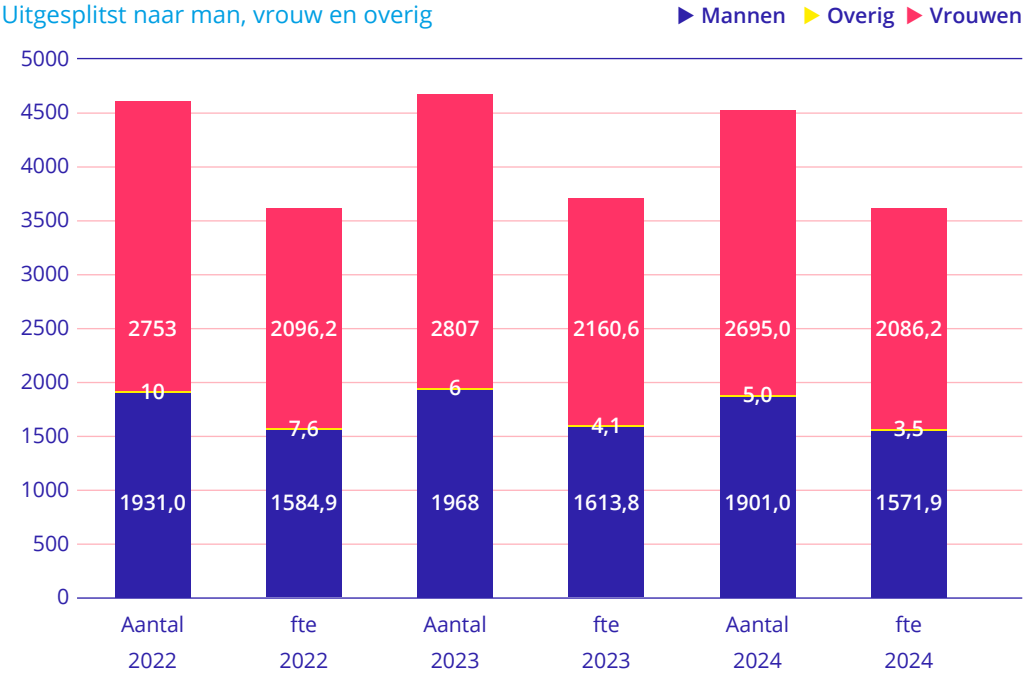
Isat	Naam	Internationale naam	Taal	Voltijd	Deeltijd	Duaal	Opmerkingen
35411	B Opleiding tot leraar VO van de 2e graad in Maatschappijleer	B Teacher Education in Social Studies	NL	vt	dt		
35301	B Opleiding tot leraar VO van de 2e graad in Biologie	B Teacher Education in Biology	NL	vt	dt		
35388	B Opleiding tot leraar VO van de 2e graad in Gezondheidszorg en Welzijn	B Teacher Education in Welfare and Health Care	NL	vt	dt		
35423	B Opleiding tot leraar VO van de 2e graad in Consumptieve Techniek I en II	B Teacher Education in Catering and Hospitality	NL	vt	dt		
35208	B Opleiding tot leraar VO van de 2e graad in Mens en Technologie	B Teacher Education in Technology and Society	NL	vt	dt		
35261	B Opleiding tot leraar VO van de 2e graad in Natuurkunde	B Teacher Education in Physics	NL	vt	dt		
35199	B Opleiding tot leraar VO van de 2e graad in Scheikunde	B Teacher Education in Chemics	NL	vt	dt		
35221	B Opleiding tot leraar VO van de 2e graad in Wiskunde	B Teacher Education in Mathematics	NL	vt	dt		
45275	M Leraar Algemene Economie	M Teacher Education in General Economics	NL		dt		
45262	M Leraar Engels	M Teacher Education in English	EN		dt		
45266	M Leraar Frans	M Teacher Education in French	NL		dt		
45267	M Leraar Geschiedenis	M Teacher Education in History	NL		dt		
45269	M Leraar Nederlands	M Teacher Education in Dutch	NL		dt		
45263	M Leraar Wiskunde	M Teacher Education in Mathematics	NL		dt		
44113	M Pedagogiek	M Educational Therapy	NL		dt		
70132	M Professioneel Meesterschap		NL		dt		Niet bekostigd
Faculteit Techniek, 14 opleidingen							
39225	B Aviation	B Aviation	NL	vt			
39280	B Built Environment	B Built Environment	NL	vt			
30107	B Engineering	B Engineering	NL	vt	dt		
34112	B Forensisch Onderzoek	B Forensic Science	NL	vt			
34390	B Logistics Engineering	B Logistics Engineering	NL	vt			
35522	B Logistics Management	B Logistics Management	NL	vt			
34384	B Maritiem Officier	B Maritime Officer	NL	vt			
35168	B Toegepaste Wiskunde	B Applied Mathematics	NL	vt			
35530	B Biomedische Technologie	B Biomedical Engineering	NL	vt			
34268	B Technische Natuurkunde	B Applied Physics	NL	vt			
70174	M Master in Structural Engineering	M Master in Structural Engineering	NL		dt		Niet bekostigd
49400	M Urban Technology	M Master Urban Technology	NL	vt			
80148	Ad Logistiek		NL	vt	dt		
80194	Ad Smart Asset Maintenance	Ad Smart Asset Maintenance	NL	vt	dt		

Organisatie

Het sociaal jaarverslag toont de cijfers op peildatum 31 december 2024 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



Verdeling medewerkers per organisatieonderdeel

Categorie	Onderdeel	Medewerkers	FTE
Onderwijs	Faculteit Business en Economie	745	587,4
	Faculteit Gezondheid, Sport en Bewegen	539	406,6
	Faculteit Maatschappij en Recht	557	439,1
	Faculteit Digitale Media en Creatieve industrie	818	655,6
	Faculteit Onderwijs en Opvoeding	476	361,8
	Faculteit Techniek	615	474,8
Centrale diensten	Administratief Centrum	126	112,5
	Facility Services	151	137,3
	HvA Bibliotheek	51	40,9
	ICT Services	130	124,1
	Innovation Exchange Amsterdam (IXA)	17	13,8
	Studentenzaken	161	115,1
Bestuursstaf		215	192,5
Totaal		**4.601**	**3661,6**

Verdeling fte's naar OP / OBP

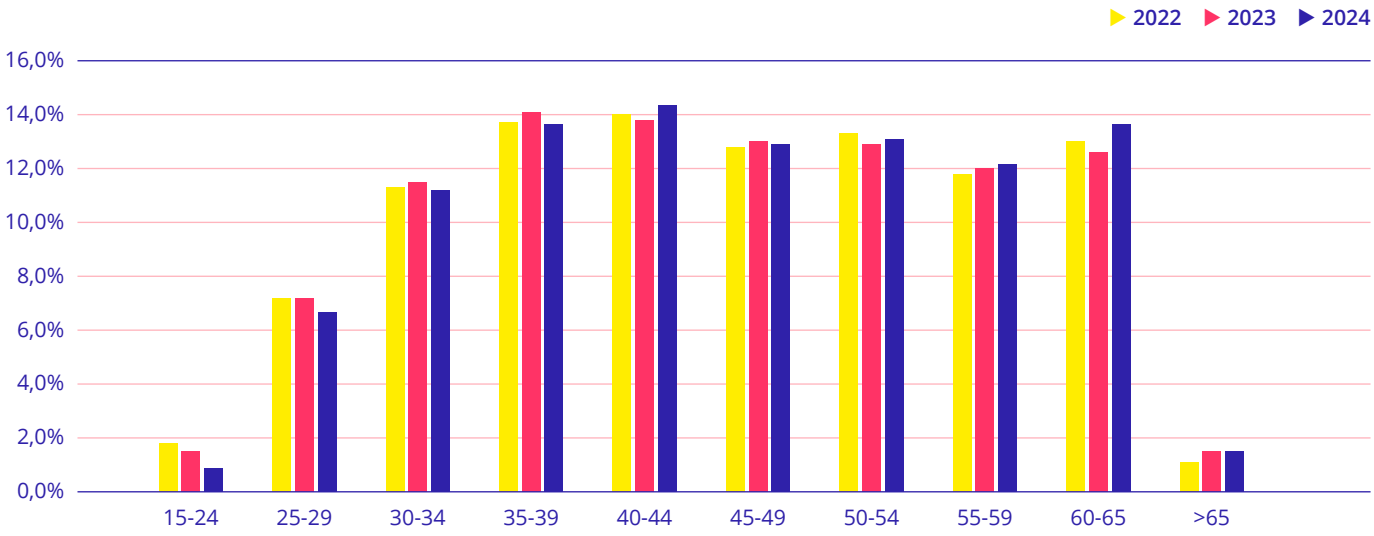
		2022		2023		2024	
		aantal	%	aantal	%	aantal	%
OP fte		2273,7	61,6%	2250,7	59,6%	2165,5	59,1%
OBP fte		1415,1	38,4%	1527,8	40,4%	1496,1	40,9%
Verbijzondering OBP	*OOP*	*323,4*	*8,8%*	*361,7*	*9,6%*	*295,7*	*8,1%*
	overig OBP	*1091,7*	*29,6%*	*1166,0*	*30,9%*	*1200,5*	*32,8%*
Totaal fte		**3688,7**	**100,0%**	**3778,5**	**100,0%**	**3661,6**	**100,0%**

Verdeling fte's naar functiecategorie

	2022		2023		2024	
	aantal	%	aantal	%	aantal	%
Management	157,7	4%	146,3	4%	144,9	4%
Lector 1,2, 3	46,7	1%	45,5	1%	45,4	1%
Hogeschool hoofddocent 1,2	65,8	2%	72,5	2%	77,5	2%
Teamleider OP	x	x	x	x	111,5	3%
Docent/Onderzoeker 1,2,3	2014,9	55%	1992,2	53%	1798,1	49%
Instructeur praktijkonderwijs 1,2,3	61,0	2%	56,6	1%	43,2	1%
Onderzoeker 1,2,3,4	12,9	0%	17,7	0%	19,4	1%
Onderwijs- en Onderzoeksmedewerker 1,2,3,4,5	72,3	2%	74,2	2%	70,4	2%
Ondersteunend personeel*	1257,4	34%	1373,5	36%	1351,2	37%
Totaal	**3688,7**	**100%**	**3778,5**	**100%**	**3661,6**	**100%**

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

Leeftijdsopbouw



Verdeling naar vast en tijdelijk dienstverband en soort arbeidsovereenkomst

		2022		2023		2024	
		% aantal	% fte	% aantal	% fte	% aantal	% fte
Vast		**85%**	**87%**	**87%**	**89%**	**89%**	**91%**
	D2	*79%*	*82%*	*81%*	*83%*	*87%*	*88%*
	D3	*5%*	*5%*	*5%*	*6%*	*2%*	*3%*
Tijdelijk (D4+D5)		15%	13%	13%	11%	11%	9%
Totaal		**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**

Externe inhuur

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

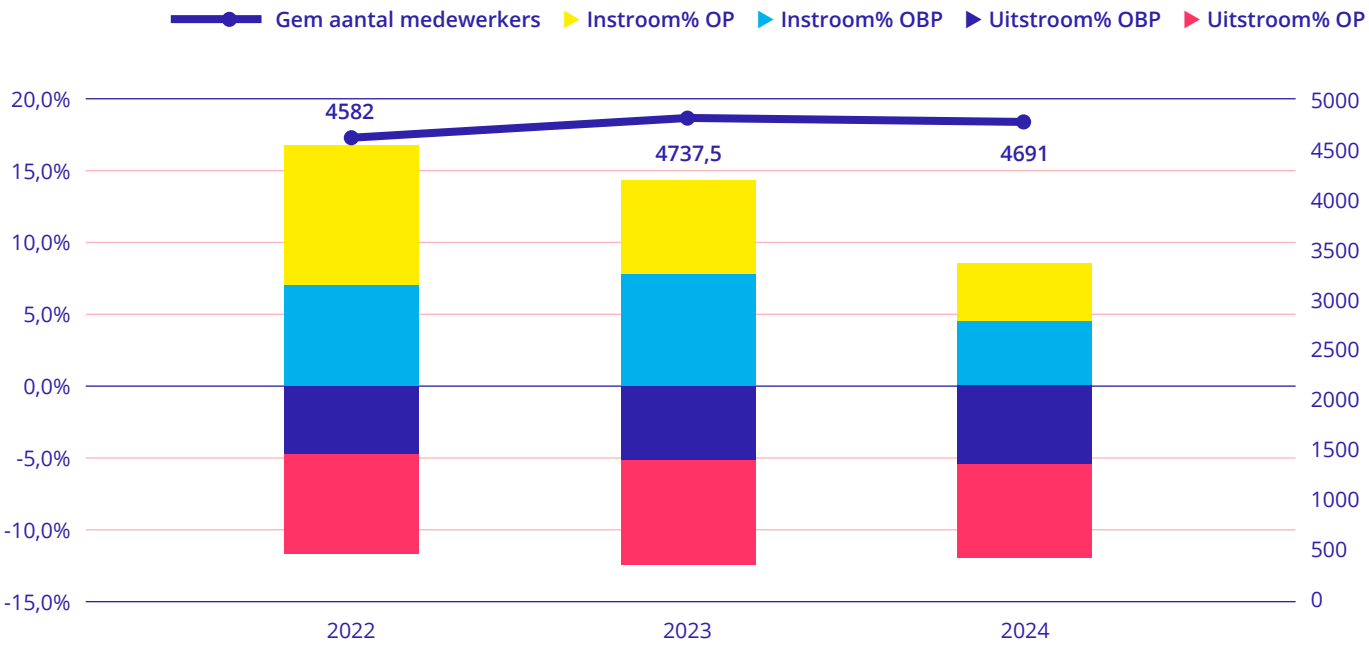
	2022		2023		2024	
	fte	% fte	fte	% fte	fte	% fte
Externe inhuur	**178,5**	**5%**	**238,3**	**6%**	**231,8**	**6%**

Externe inhuur o.b.v. GPL

Percentages berekend o.b.v. omvang externe loonkosten en interne gemiddelde personeelslast onderwijzend personeel (jaargemiddelde).

	2022		2023		2024	
	fte	% fte	fte	% fte	fte	% fte
Externe inhuur	**616,7**	**14%**	**503**	**12%**	**426**	**10%**

In- en uitstroom



Instroom en uitstroom per leeftijdsgroep

			Instroom				Uitstroom	
Leeftijd	**OP**	**OBP**	**Totaal**	**%**	**OP**	**OBP**	**Totaal**	**%**
15-24	5	61	66	16,8%	13	67	80	13,9%
25-29	37	45	82	20,8%	35	53	88	15,3%
30-34	34	32	66	16,8%	40	35	75	13,0%
35-39	28	18	46	11,7%	36	19	55	9,6%
40-44	22	18	40	10,2%	28	19	47	8,2%
45-49	13	7	20	5,1%	35	18	53	9,2%
50-54	16	15	31	7,9%	29	14	43	7,5%
55-59	17	12	29	7,4%	9	14	23	4,0%
60-65	6	2	8	2,0%	23	11	34	5,9%
>65	6		6	1,5%	60	17	77	13,4%
Totaal aantal	**184**	**210**	**394**	**100%**	**308**	**267**	**575**	**100%**
Totaal %	**46,7%**	**53,3%**	**100%**	**100%**	**53,6%**	**46,4%**	**100%**	**100%**

Redenen beëindiging arbeidsovereenkomst in aantallen medewerkers

		2022	**2023**	**2024**
Beëindiging tijdelijk dienstverband		153	189	236
Beëindiging op eigen verzoek		290	282	231
Ontslag in proeftijd		6	11	2
WIA			3	2
Overlijden		4	3	3
Beëindiging anders dan op eigen verzoek		34	48	40
	Vaststellingsovereenkomst	34	46	39
	Overige redenen		2	1
FPU / Pensioen		47	56	61
	Keuzepensioen / FPU	21	16	19
	Pensioen	26	40	42
Totaal		**534**	**592**	**575**

Interne mobiliteit

	2022		**2023**		**2024**	
	aantal	**%**	**aantal**	**%**	**aantal**	**%**
Doorstroom medewerkers	289	7,3%	264	5,5%	338	8,3%

Functiewijziging

Functie	**D2**
Hogeschool hoofddocent 2	6
Docent/Onderzoeker 1	46
Docent/Onderzoeker 2	114
Totaal	**166**

Arbeidsvoorwaarden, verdeling fte's naar salarisschaal

			OP			OBP	Totaal	
Schaal	**Man**	**Vrouw**	**Totaal**	**Man**	**Vrouw**	**Totaal**	**aantal**	**%**
02								0,0%
03				2,3	0,7	2,9	2,9	0,1%
04				1,0		1,0	1,0	0,0%
05				12,9	5,2	18,1	18,1	0,5%
06	0,6	1,2	1,8	28,7	13,7	42,3	44,1	1,2%
07	0,2	3,4	3,6	37,4	86,0	123,4	127,0	3,5%
08	5,6	12,2	17,8	56,6	184,4	240,9	258,7	7,1%
09	25,2	22,6	47,8	64,3	123,2	187,5	235,2	6,4%
10	27,5	44,0	71,6	73,2	150,2	223,4	294,9	8,1%
11	554,1	631,8	1185,8	110,7	164,9	275,5	1461,4	39,9%
12	341,5	373,3	714,9	81,9	129,0	210,9	925,8	25,3%
13	34,7	34,6	69,2	34,4	43,6	78,0	147,2	4,0%
14	6,0	9,1	15,1	20,6	17,4	37,9	53,0	1,4%
15	19,2	9,3	28,5	10,3	5,9	16,2	44,7	1,2%
16	9,0	5,9	14,9	3,0	5,0	8,0	22,9	0,6%
17							0,0	0,0%
18				1,0	1,0	2,0	2,0	0,1%
Student-assistent				10,3	8,9	19,2	19,2	0,5%
Totaal	**1.023,6**	**1.147,3**	**2.170,9**	**548,3**	**938,9**	**1.487,2**	**3.658,12**	**100%**
Totaal	**28%**	**31%**		**15%**	**26%**			**100%**

Functie- en salarismix onderwijzend en onderzoekend personeel

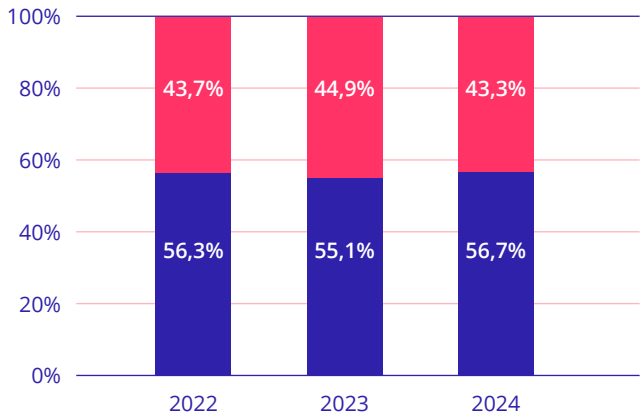
Schaal	**Functienaam**	**Functiemix**		**Salarismix**	
		aantal	**%**	**aantal**	**%**
6	onderwijs-/onderzoeksmedewerker 5	1,8	0,1%	1,8	0,1%
7	onderwijs-/onderzoeksmedewerker 4	3,5	0,2%	4,3	0,2%
8	onderwijs-/onderzoeksmedewerker 3, instructeur praktijkonderwijs 3	19,6	0,9%	18,8	0,9%
9	onderwijs-/onderzoeksmedewerker 2, instructeur praktijkonderwijs 2	49,4	2,3%	49,4	2,3%
10	onderwijs-/onderzoeksmedewerker 1, instructeur praktijkonderwijs 1, docent/onderzoeker 3, onderzoeker 4, Instructeur	69,8	3,2%	69,4	3,2%
11	docent/onderzoeker 2, onderzoeker 3	1.201,7	55,5%	1.186,6	54,8%
12	docent/onderzoeker 1, onderzoeker 2, Teamleider OP	696,9	32,2%	711,3	32,8%
13	hogeschool hoofddocent 2	66,3	3,1%	67,3	3,1%
14	hogeschool hoofddocent 1, lector 3	13,2	0,6%	13,2	0,6%
15	lector 2	229,3	1,4%	28,5	1,3%
16	lector 1	14,1	0,7%	14,9	0,7%
Totaal		**2.165,5**	**100,0%**	**2.165,5**	**100,0%**

Aantal medewerkers met salarisverhoging in augustus

	2022		2023		2024	
	aantal	%	aantal	%	aantal	%
Met salarisverhoging	1.783	38,8%	1.840	38,9%	1.836	39,3%
Zonder salarisverhoging	216	4,7%	258	5,4%	304	6,5%
Maximumschaal	2.476	53,9%	2.555	54,0%	2.459	52,7%
Nieuw in dienst per 1 augustus	121	2,6%	82	1,7%	68	1,5%
Totaal	**4.596**	**100,0%**	**4.735**	**100,0%**	**4.667**	**100,0%**

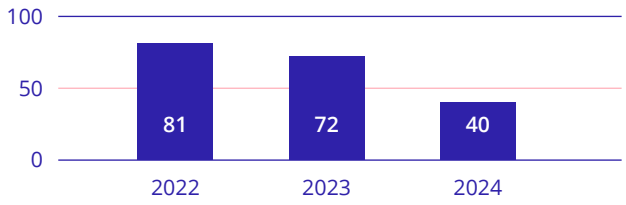
Percentage medewerkers op maximum van hun salarisschaal

▶ Maximum schaal bereikt
▶ Maximum schaal niet bereikt

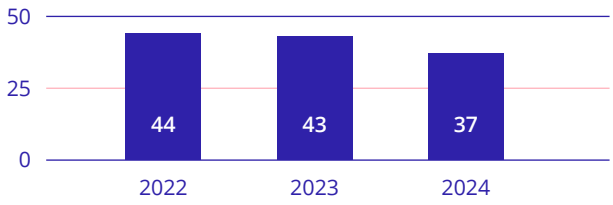


Salariëring na invoering van functieordening

▶ Aantal medewerkers met een garantieschaal



▶ Aantal medewerkers met een arbeidsmarkttoelage



In de cijfers van 2022 en 2023 zijn ook de medewerkers met de functie ‘onderzoeker’ meegeteld als garantie-schaal, omdat dit geen functie is uit het functiegebouw van de HvA, maar ontleend uit het UvA functiegebouw. Vanaf 2024 wordt deze functie niet meer meegeteld als garantieschaal.

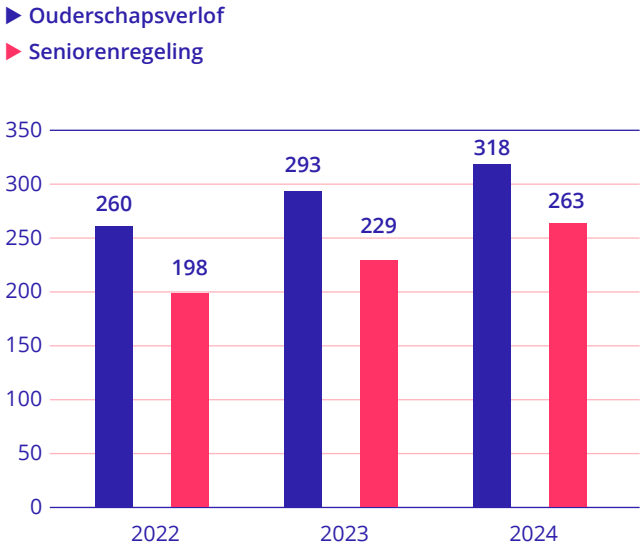
Besteding decentrale arbeidsvoorwaarden (DAM-gelden)

Regeling	2022	2023	2024
Betaald ouderschapsverlof	€ 777.620	€ 792.323	€ 360.141,00
Werkgeversbijdrage kinderopvang	€ 1.178.444	€ 1.305.293	€ 1.370.929,00
Internetvergoeding	€ 961.911	€ 711.845	€ 701.751,00
AOV Loyalis	€ 176.150	€ 690.231	€ 761.467,00
AOV Loyalis addendum nav nieuwe cao		€ 1.219.833	
PMO (pilot FDMCI)		€ 62.000	
Totaal	**€ 3.094.125**	**€ 4.781.524**	**€ 3.194.288**
Getotaliseerd jaarinkomen	€ 235.688.819	€ 261.058.507	€274.185.720,00
% DAM gelden	**1,31%**	**1,83%**	**1,17%**

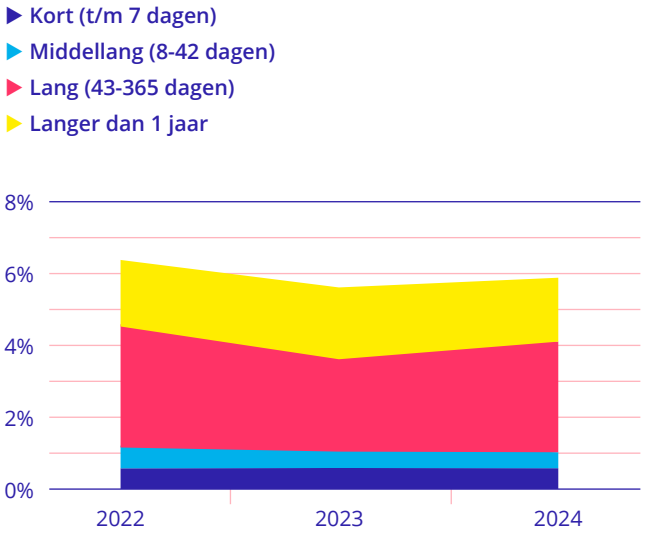
In het Lokaal Overleg is overeengekomen dat de overbesteding 2023 gebruikt wordt om de onderbesteding 2024 te compenseren.

Doelgroepenbeleid

Ouderschapsverlof en seniorenregeling op aantal medewerkers



Ziekteverzuim in %



Gender equality in managementposities in %

▶ Man ▶ Overig ▶ Vrouw

		0% > 100%	
Afdelingshoofd 4 (10)	43		57
Afdelingshoofd 3 (11)	11		89
Projectmanager 4 (11)	41		59
Afdelingshoofd 2 (12)	32		68
Opleidingsmanager 3 (12)	20		80
Projectmanager 3 (12)	32		68
Afdelingshoofd 1 (13)	36		64
Directeur Bedrijfsvoering 4 (13)	50		50
Opleidingsmanager 2 (13)	43		57
Projectmanager 2 (13)	43		57
Beleidsdirecteur 3 (14)	100		0
Directeur dienst 2 (14)	x		x
Opleidingsmanager 1 (14)	50		50
Projectsmanager 1 (14)	40		60
Beleidsdirecteur 2 (15)	42		58
Directeur bedrijfsvoering 2 (15)	67		33
Directeur dienst 1 (15)	50		50
Beleidsdirecteur 1 (16)	0		100
Decaan (16)	50		50
College van bestuur (18)	50		50
Totaal OBP	41		59
Teamleider OP (12)	38		62
Hogeschool Hoofddocent 2 (13)	46		54
Hogeschool Hoofddocent 1 (14)	33		67
Lector 3 (14)	50		50
Lector 2 (15)	68		32
Lector 1 (16)	63		38
Lector 2 (16)	100		0
Totaal OP	45		55
Totaal	43		57

Financiële meerjarengegevens 2020 – 2024

Geconsolideerde balans (x € miljoen)

	2020	2021	2022	2023	2024
ACTIVA					
Vaste Activa					
Immateriële vaste activa	0,8	0,4	0,2	0,1	0,1
Materiële vaste activa	307,1	326,9	335,1	321,9	307,2
Financiële vaste activa	1,8	1,9	2,1	2,3	2,5
	309,7	**329,2**	**337,4**	**324,3**	**309,8**
Vlottende Activa					
Vorderingen	12,5	13,1	14	18,2	18,1
Liquide middelen	99,5	82,4	107,1	112,1	130,9
	112	**95,5**	**121,1**	**130,3**	**149,0**
Totaal	**421,7**	**424,7**	**458,5**	**454,6**	**458,8**
PASSIVA					
Eigen vermogen	137,8	146,1	159,3	161,9	164,9
Voorzieningen	33,2	31,3	28,7	22,7	25,7
Langlopende schulden	141,3	134,4	127,3	120,3	113,2
Kortlopende schulden	109,3	112,9	143,2	149,7	155,0
Totaal	**421,6**	**424,7**	**458,5**	**454,6**	**458,8**
Solvabiliteit I Eigen vermogen / totale passiva	33%	34%	35%	36%	36%
Solvabiliteit II ratio geeft aandeel van eigen vermogen + voorzieningen van het totale vermogen weer.	41%	42%	41%	41%	42%
Liquiditeit ratio geeft verhouding vlottende activa tot het vreemd vermogen op korte termijn weer (current ratio).	1,0	0,8	0,8	0,9	1,0
Weerstandvermogen ratio geeft verhouding eigen vermogen tot de totale baten weer.	33%	31%	31%	30%	30%
Rentabiliteit ratio geeft het nettoresultaat ten opzichte van de totale baten incl. rentebaten weer.	-4%	2%	3%	0%	1%
Huisvestingsratio ratio geeft aandeel huisvestingslasten + afschrijving gebouwen en terreinen van de totale lasten weer.	11%	11%	10%	9%	9%

Geconsolideerde staat van baten en lasten (x € miljoen)

	2020	2021	2022	2023	2024
BATEN					
Rijksbijdragen					
Rijksbijdragen	303,3	362,4	401,0	399,3	404,8
Overig	0,6	5,8	12,7	11,5	2,8
	303,9	**368,2**	**413,7**	**410,8**	**407,6**
College-, cursus-, les- en examengelden	**83,6**	**86,2**	**76**	**64,4**	**98,7**
Overige baten					
Baten in opdracht van derden	19,7	20,1	21,7	26,2	31,4
Overige baten	12,4	12,9	13,7	8,0	9,1
	32,1	**33**	**35,4**	**34,2**	**40,5**
Totaal baten	**422,2**	**477,2**	**513,5**	**542,7**	**546,8**
LASTEN					
Personeelslasten[1]	337,8	365,0	389,1	425,9	437,1
Afschrijvingen	22,7	20,5	21,8	24,1	25,7
Huisvestingslasten	26,7	28,8	26,2	24,8	28,6
Overige lasten	43,5	47,8	54,1	57,5	51,8
Totaal lasten	**430,7**	**462,1**	**491,2**	**532,3**	**543,2**
Saldo baten en lasten	**(8,5)**	**15,1**	**22,3**	**4,4**	**3,6**
Financiële baten en lasten	(6,4)	(6,2)	(5,5)	(1,6)	(0,6)
Belastingen	(0,3)	(0,4)	(3,6)	(0,2)	(0,0)
Nettoresultaat	**(15,2)**	**8,5**	**13,2**	**2,6**	**3,0**

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

Geconsolideerde resultatenrekening

	2020	2021	2022	2023	2024
Index baten					
Rijksbijdragen	100	121	136	135	134
College-, cursus-, les- en examengelden	100	88	75	106	115
Overige baten	100	103	110	107	126
Totaal index baten	**100**	**113**	**122**	**127**	**130**
Index lasten					
Personeelslasten	100	108	115	126	129
Huisvestingslasten	100	108	98	93	107
Overige lasten	100	110	124	132	119
Afschrijvingen	100	90	96	106	113
Financiële baten en lasten	100	97	86	25	9
Belastingen	100	133	1200	67	0
Totaal index lasten	**100**	**107**	**114**	**125**	**128**
Categorale batenverdeling in %					
Rijksbijdragen	72%	77%	80%	77%	75%
College-, cursus-, les- en examengelden	20%	16%	13%	17%	18%
Overige baten	8%	7%	7%	6%	7%
Totaal	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**
Categorale lastenverdeling in %					
Personeelslasten	77%	79%	78%	79%	80%
Huisvestingslasten	6%	6%	5%	5%	5%
Overige lasten	10%	10%	11%	11%	10%
Afschrijvingen	5%	4%	4%	5%	5%
Financiële baten en lasten	1%	1%	1%	0%	0%
Belastingen	0%	0%	1%	0%	0%
Totaal	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**

Jaarrekening

9

Inhoudsopgave

Algemeen	157
Geconsolideerde balans per 31 december 2024	158
Geconsolideerde staat van baten en lasten 2024	159
Geconsolideerd kasstroomoverzicht 2024	160
Grondslagen van waardering en resultaatbepaling van de geconsolideerde jaarrekening	161
Toelichting bij staat van baten en lasten	171
Uitsplitsing van de onderscheiden posten van de geconsolideerde balans	172
Model G - Verantwoording van subsidies	181
Niet in de balans opgenomen verplichtingen en rechten	183
Uitsplitsing van de onderscheiden posten van de geconsolideerde exploitatierekening	184
Financiële baten en lasten (geconsolideerd)	194
Grondslagen van waardering en resultaatbepaling enkelvoudige jaarrrekening	195
Enkelvoudige balans per 31 december 2024	196
Enkelvoudige staat van baten en lasten 2024	197
Enkelvoudig kasstroomoverzicht 2024	198
Uitsplitsing van de onderscheiden posten van de enkelvoudige balans	199
Uitsplitsing van de onderscheiden posten van de enkelvoudige exploitatierekening	208
Financiële baten en lasten (enkelvoudig)	213
Model E - Overzicht verbonden partijen	214
Gebeurtenissen na balansdatum	215
Bestemming van het resultaat	216
Verklaring College van Bestuur	217
Controleverklaring van de onafhankelijke accountant	218

Algemeen

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

Gegevens over de rechtspersoon

Stichting Hogeschool van Amsterdam
Wibauthuis
Wibautstraat 3b
1091 GH Amsterdam

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

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

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

College van Bestuur
Drs. J.E.A.M. Nooren, voorzitter
Dr. G.R. Meijer, rector, plaatsvervangend voorzitter
Drs. H.G. Geveke, 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 2024

(in miljoenen euro's)

De balans is na resultaatbestemming opgesteld.

		31-12-2024	31-12-2023
1.	**Activa**		
1.1.	**Vaste Activa**		
1.1.1.	Immateriële vaste activa	0,1	0,1
1.1.2.	Materiële vaste activa	307,2	321,9
1.1.3.	Financiële vaste activa	2,5	2,3
	Totaal vaste activa	309,8	324,3
1.2.	**Vlottende Activa**		
1.2.1.	Voorraden	0,0	0,0
1.2.2.	Vorderingen	18,1	18,2
1.2.3.	Effecten	0,0	0,0
1.2.4.	Liquide middelen	130,9	112,1
	Totaal vlottende activa	149,0	130,3
	Totaal activa	**458,8**	**454,6**
2.	**Passiva**		
2.1.	Eigen vermogen	164,9	161,9
2.2.	Voorzieningen	25,7	22,7
2.3.	Langlopende schulden	113,2	120,3
2.4.	Kortlopende schulden	155,0	149,7
	Totaal passiva	**458,8**	**454,6**

Geconsolideerde staat van baten en lasten 2024

(in miljoenen euro's)

		2024	Begroting 2024	2023
3.	**Baten**			
3.1.	Rijksbijdragen	407,6	400,9	410,8
3.3.	Wettelijke college- / cursus- / examengelden	98,7	97,9	91,7
3.4.	Baten werk in opdracht van derden	31,4	27,9	26,2
3.5.	Overige baten[1]	9,1	8,4	8,0
	Totaal baten	546,8	535,1	536,7
4.	**Lasten**			
4.1.	Personeelslasten[1]	437,1	434,2	425,9
4.2.	Afschrijvingen	25,7	25,5	24,1
4.3.	Huisvestingslasten	28,6	23,6	24,8
4.4.	Overige lasten	51,8	54,4	57,5
	Totaal lasten	543,2	537,7	532,3
	Saldo baten en lasten	**3,6**	**(2,6)**	**4,4**
6.	**Financiële baten en lasten**			
6.1.	Financiële baten	4,8	2,0	4,0
6.2.	Financiële lasten	5,4	5,4	5,6
	Saldo financiële baten en lasten	(0,6)	(3,4)	(1,6)
	Resultaat	**3,0**	**(6,0)**	**2,8**
7.	**Belastingen**	0,0	0,0	(0,2)
8.	**Resultaat deelnemingen**	0,0	0,0	0,0
	Resultaat na belastingen	**3,0**	**(6,0)**	**2,6**
9.	**Aandeel derden in resultaat**	0,0	0,0	0,0
	Netto resultaat	**3,0**	**(6,0)**	**2,6**

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

Geconsolideerd kasstroomoverzicht 2024

(in miljoenen euro's)

			2024	2023
	Kasstroom uit operationele activiteiten			
	Saldo Baten en Lasten		3,6	4,4
	Aanpassing voor:			
4.2.	Afschrijvingen		26,3	24,7
	Waardeveranderingen		(0,6)	(0,6)
2.2.	Mutatie voorzieningen		3,0	(6,0)
	Mutatie werkkapitaal			
1.2.1.	Voorraden		0,0	0,0
1.2.2.	Vorderingen		0,1	(4,2)
2.4.	Kortlopende schulden		5,3	6,5
	Totaal kasstroom uit bedrijfsoperaties		37,7	24,8
6.1.1.	Ontvangen interest		4,8	4,0
6.2.1.	Betaalde interest		(5,4)	(5,6)
7.	Vennootschapsbelasting		0,0	(0,2)
			(0,6)	(1,8)
	Totaal kasstroom uit operationele activiteiten		**37,1**	**23,0**
	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	(11,1)	(11,0)
		Desinvesteringen	0,1	0,2
1.1.3.	Financiële vaste activa		(0,2)	(0,2)
	Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten		**(11,2)**	**(11,0)**
	Kasstroom uit financieringsactiviteiten			
2.3.	Nieuw opgenomen leningen		0,0	0,0
2.3.	Aflossing langlopende schulden		(7,1)	(7,0)
	Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten		**(7,1)**	**(7,0)**
	Overige balansmutaties		(0,0)	0,0
1.2.4.	**Mutatie liquide middelen**		**18,8**	**5,0**
	Balanspositie liquide middelen:			
1.2.4.	Beginstand liquide middelen		112,1	107,1
1.2.4.	Mutatie liquide middelen		18,8	5,0
1.2.4.	**Eindstand liquide middelen**		**130,9**	**112,1**

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 ontplooien 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 2024, dat loopt over de periode 1 januari 2024 tot en met 31 december 2024.

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 2024 heeft de HvA daarom een bijzondere waardevermindering uit 2014 van de parkeergarage Wibauthuis (deels) teruggenomen. Zie ook de waarderingsgrondslagen bijzondere waardevermindering en toelichting onder de activa. Ten aanzien van de sporthal is geen indicatie dat de bijzondere waardevermindering (deels) teruggenomen dient te worden.

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

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

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

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

Informatieverschaffing over consolidatie

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

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

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

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

Algemene grondslagen voor verslaggeving

Algemeen

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

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

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

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

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

Vergelijking met voorgaand jaar

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

Valuta

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

Operational leasing

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

Financiële instrumenten

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

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 waardeverminderingsverliezen. Als verkrijgings- of vervaardigingsprijs geldt de aankoopwaarde vermeerderd met de direct na aankoop gemaakte kosten voor ingrijpende verbouwingen danwel de nieuwbouwkosten.

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

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

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

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

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

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

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

Financiële vaste activa

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

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

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

De in de enkelvoudige jaarrekening onder de financiële vaste activa opgenomen deelnemingen waarop invloed van betekenis kan worden uitgeoefend, worden gewaardeerd volgens de 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 vervolgwaardering 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-waardeverminderingsverlies 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 2024 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 2024 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 risicodrager.

− 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 dekkingsgraad 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.

Financiele baten en -lasten

Rentebaten en -lasten worden tijdsevenredig verwerkt.

Belastingen

De ‘Wet modernisering vennootschapsbelastingplicht overheidsondernemingen (Wet Vpb)’ is in werking getreden per 1 januari 2016. Deze wet leidt ertoe dat onderwijsinstellingen in beginsel Vpb-plichtig zijn. In de Wet is een specifieke vrijstelling opgenomen voor onderwijsinstellingen die bekostigd onderwijs verrichten en voldoen aan de in de wet opgenomen voorwaarden. De HvA heeft vastgesteld dat zij voldoet aan de voorwaarden om een beroep te kunnen doen op de onderwijsvrijstelling en is derhalve vrijgesteld van Vpb. Voor de deelneming HvA Ventures Holding BV is er een vennootschapsbelastingplicht. Wat betreft deze deelneming geldt het volgende:

De belasting over het resultaat wordt berekend over het resultaat voor belastingen in de winst-en-verliesrekening, rekening houdend met beschikbare, fiscaal compensabele verliezen uit voorgaande boekjaren (voor zover niet opgenomen in de latente belastingvorderingen) en vrijgestelde winstbestanddelen en na bijtelling van niet-aftrekbare kosten. Tevens wordt rekening gehouden met wijzigingen die optreden in de latente belastingvorderingen en latente belastingschulden uit hoofde van wijzigingen in het te hanteren belastingtarief.

Resultaat Deelnemingen (gewaardeerd op netto-vermogenswaarde)

Het resultaat is het bedrag waarmee de boekwaarde van de deelneming sinds de voorafgaande jaarrekening is gewijzigd als gevolg van het door de deelneming behaalde resultaat voor zover dit aan de organisatie wordt toegerekend.

Kasstroomoverzicht

Het kasstroomoverzicht is opgesteld volgens de indirecte methode. De geldmiddelen in het kasstroomoverzicht bestaan uit de liquide middelen, met uitzondering van deposito’s met een looptijd langer dan drie maanden. Kasstromen in vreemde valuta zijn omgerekend tegen de transactiekoers. Ontvangsten en uitgaven uit hoofde van interest zijn opgenomen onder de

kasstroom uit operationele activiteiten. Indien van toepassing is de verkrijgingsprijs van de verworven groepsmaatschappij opgenomen onder de kasstroom uit investeringsactiviteiten, voor zover betaling in geld heeft plaatsgevonden. De geldmiddelen die in de verworven groepsmaatschappij aanwezig zijn, zijn op de aankoopprijs in mindering gebracht. Transacties waarbij geen instroom of uitstroom van kasmiddelen plaatsvindt, waaronder het aangaan van een financiële lease-overeenkomst, worden niet in het kasstroomoverzicht opgenomen.

Toelichting bij staat van baten en lasten

Resultaat 2024

De resultaten van 2024 laten een positief beeld zien: hoewel de begroting een tekort van € 6 miljoen voorzag, is door bewuste keuzes en sturing een resultaat van € 3 miljoen gerealiseerd. In 2024 is reeds geanticipeerd op de verwachte krimp die in voorjaar 2024 duidelijk werd. Dit is te danken aan hogere opbrengsten en verhoudingsgewijs slechts beperkt hogere kosten. De totale baten zijn € 11,7 miljoen hoger en de totale lasten inclusief financiële lasten zijn € 2,7 miljoen hoger.

Onderstaand volgt een nadere toelichting bij de ontwikkeling van baten en lasten in relatie tot de begroting.

De totale baten zijn € 11,7 miljoen hoger dan begroot als gevolg van:

- De rijksbijdrage is € 6,7 miljoen hoger dan begroot. Dit is grotendeels terug te voeren op de ontvangen middelen ter compensatie van loon- en prijsontwikkeling (€ 3,4 miljoen) die hoger waren dan ingeschat. De HvA heeft € 2,1 miljoen niet normatieve rijksbijdrage t.b.v. NOP aanvullende post toegerekend aan de bestedingen in 2024 die hiermee volledig zijn besteed. Daarnaast hebben faculteiten € 0,7 miljoen ontvangen aan lerarenbeurzen (subsidie voor studieverlof). Tot slot hebben we per saldo € 0,5 miljoen ontvangen voor diverse kleinere posten.
- De collegegelden zijn € 0,8 miljoen hoger dan begroot als gevolg van hogere opbrengsten externe minoren.
- De baten werk in opdracht van derden en overige baten zijn € 3,5 miljoen hoger dan begroot. Dit betreft voornamelijk hogere baten subsidieprojecten.
- De overige baten zijn € 0,7 miljoen hoger dan begroot.

De totale lasten zijn € 5,5 miljoen hoger dan begroot als gevolg van:

- De personeelslasten zijn € 2,9 miljoen hoger dan begroot. De daling in aantal fte heeft zich voornamelijk ingezet in de tweede helft 2024 waardoor de interne formatie gemiddeld genomen hoger was dan begroot. Daarnaast is de gemiddelde personeelslast toegenomen in verband met cao 2024/2025.
- De afschrijvingen zijn € 0,2 miljoen hoger dan begroot.
- De huisvestingslasten zijn € 5 miljoen hoger dan begroot als gevolg van kosten noodmaatregelen gevelincidenten en hogere kosten voor onderhoud.
- De overige lasten zijn € 2,4 miljoen lager dan begroot. Dit houdt onder andere verband met terughoudend in bestedingen als gevolg van verwachte afname inkomsten.

De financiële baten zijn € 2,8 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 1-1-2024	Afschrijving cumulatief 1-1-2024	Boekwaarde 1-1-2024	Investeringen	Desinvesteringen aanschafprijs	Desinvesteringen afschrijvingen	Bijzondere waardevermindering	Afschrijvingen	Aanschafprijs 31-12-2024	Afschrijving cumulatief 31-12-2024	Boekwaarde 31-12-2024
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	0,0	13,5	13,4	0,1
	Totaal imm. vaste activa	**13,5**	**13,4**	**0,1**	**0,0**	**0,0**	**0,0**	**0,0**	**0,0**	**13,5**	**13,4**	**0,1**
1.1.2.	**Materiële vaste activa**											
1.1.2.1.	Gebouwen, terreinen en verbouwingen	533,4	234,1	299,3	2,5	(0,2)	0,1	(0,6)	20,8	535,7	254,2	281,5
1.1.2.3.	Inventaris en apparatuur	100,0	79,3	20,7	3,0	(0,2)	0,2	0,0	5,5	102,8	84,6	18,2
1.1.2.5.	Vaste bedrijfsmiddelen in uitvoering en vooruitbetaald	1,9	0,0	1,9	5,6	0,0	0,0	0,0	0,0	7,5	0,0	7,5
	Totaal mat. vaste activa	**635,3**	**313,4**	**321,9**	**11,1**	**(0,4)**	**0,3**	**(0,6)**	**26,3**	**646,0**	**338,8**	**307,2**

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.

Onderdeel van de afschrijvingen is een versnelde afschrijving van de gevel van het Wibauthuis in verband met schade.

1.1. Vaste activa (geconsolideerd) (vervolg)

(in miljoenen euro's)

		Boekwaarde 1-1-2024	Investeringen en verstrekte leningen	Desinvesteringen en afgeloste leningen	Resultaat deelnemingen	Boekwaarde 31-12-2024
1.1.3.	**Financiële vaste activa**					
1.1.3.2.	Overige deelnemingen	0,7	0,1	0,0	0,0	**0,8**
1.1.3.8.	Overige vorderingen [1]	1,6	0,1	0,0	0,0	**1,7**
	Totaal financiële vaste activa	**2,3**	**0,2**	**0,0**	**0,0**	**2,5**

[1] Ter zekerheidstelling van de aangegane lening voor de locatie Corry Tendeloohuis is een deposito uitgezet, welke is gestart in 2003 en zal eindigen in 2033. Het bedrag van het deposito zal opbouwen tot € 2,4 miljoen in 2033 en bedraagt ultimo boekjaar € 1,7 miljoen.

1.2. Vlottende activa (geconsolideerd)

(in miljoenen euro's)

1.2.1. Voorraden

De HvA heeft geen voorraden.

		31-12-2024	31-12-2023
1.2.2.	**Vorderingen**		
1.2.2.1.	Debiteuren algemeen	4,7	4,0
1.2.2.6.	Vorderingen op personeel	0,0	0,3
1.2.2.7.	Vorderingen studenten / deelnemers / cursisten	0,7	1,2
1.2.2.10.	Overige vorderingen	0,3	0,1
1.2.2.12.	Vooruitbetaalde kosten	9,0	9,6
1.2.2.15.	Overlopende activa overige	4,0	3,9
1.2.2.16.	Voorziening oninbaarheid [1]	(0,6)	(0,9)
	Totaal vorderingen	**18,1**	**18,2**

Alle vorderingen hebben een resterende looptijd korter dan een jaar.

De reële waarde van de vorderingen benadert de boekwaarde ervan, gegeven het kortlopende karakter ervan en het feit dat, waar nodig, voorzieningen voor oninbaarheid zijn gevormd.

[1]De voorziening wegens oninbaarheid heeft voornamelijk betrekking op de vordering studenten / deelnemers / cursisten.

1.2. Vlottende activa (geconsolideerd) (vervolg)

De positie inzake onderzoeksprojecten kan op twee plaatsen in de balans verschijnen: onder de vooruitbetaalde kosten indien voor een project tot ultimo balansdatum méér subsidiabele kosten zijn gemaakt dan is gefactureerd, of aan de passiefzijde onder vooruitgefactureerde termijnen indien voor een project ultimo balansdatum juist méér is gefactureerd dan er aan subsidiabele kosten is gemaakt. De uitsplitsing op balansdatum ziet er als volgt uit:

	31-12-2024	31-12-2023
Vooruitbetaalde kosten (onderdeel van 1.2.2.12.)	5,1	5,2
Vooruitgefactureerd (2.4.7.)	(20,5)	(15,4)
Saldo positie inzake onderzoeksprojecten	(15,4)	(10,2)

1.2.3. Effecten

De HvA heeft geen effecten.

1.2.4. Liquide middelen

		31-12-2024	31-12-2023
1.2.4.2.	Tegoeden op bankrekeningen	130,9	112,1
	Totaal liquide middelen	**130,9**	**112,1**

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 1-1-2024	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	4,4	(0,5)	0,0	3,9
	Totaal bestemmingsreserves privaat	**4,4**	**(0,5)**	**0,0**	**3,9**

De vergelijkende cijfers van vorig jaar zijn opgenomen in de enkelvoudige jaarrekening.

Bestemming van het resultaat

Het positieve resultaat 2024 van € 3 miljoen is voor € 3 miljoen ten gunste van de algemene reserve, voor € 0,5 miljoen ten gunste van de bestemmingsreserve publiek en voor € 0,5 miljoen ten laste van de bestemmingsreserve privaat gebracht.

2.1. Eigen vermogen (geconsolideerd) [vervolg]

Toelichting bestemmingsreserves en -fondsen

Studievoorschotmiddelen

Voor het thema ‘Passende en goede onderwijsfaciliteiten’ is ultimo 2024 € 1,2 miljoen nog niet besteed. Deze middelen worden in 2025 ingezet.

Regionale samenwerkingsverbanden / Aansluitgelden

Voor de specifieke stimulering van landelijke prioriteiten ontvangt de HvA middelen welke bij onderbesteding in een bestemmingsreserve worden opgenomen. Het restant van € 1,1 miljoen wordt in 2025 ingezet.

Comeniusbeurzen

De HvA ontvangt gedurende het jaar Comeniusbeurzen als onderdeel van de Rijksbijdragebrief. Omdat deze middelen vaak halverwege of einde van het jaar worden ontvangen en de looptijd vanuit NRO over de jaargrens heen ligt, wordt er voor het niet bestede deel een bestemmingsreserve gevormd. In 2024 zijn geen toekenningen ontvangen.

Hoger onderwijs premie

De HvA heeft voor project een onderwijspremie ontvangen voor de jaren 2021 – 2024. Vanwege vertraging zullen de middelen in 2025 worden ingezet.

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. De middelen worden besteed in periode 2023 t/m 2025.

European University

De HvA heeft middelen ontvangen 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. In 2024 is sprake van een onderbesteding van € 0,3 mln bij VIBE met name doordat het programma met vertraging is gestart.

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 1-1-2024	Dotaties	Onttrekkingen	Vrijval	Rente mutatie (bij contante waarde)	Stand per 31-12-2024	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	3,3	1,9	(1,3)	(0,3)	(0,1)	3,5	1,9	1,5	0,1
	- Transitievergoeding	0,3	0,2	0,0	(0,1)	0,0	0,4	0,4	0,0	0,0
2.2.1.4.	Jubileumvoorziening	2,2	0,1	(0,2)	0,0	0,0	2,1	0,2	0,8	1,1
2.2.1.6.	Langdurig zieken	1,2	2,3	(1,1)	(0,2)	0,0	2,2	1,6	0,6	0,0
2.2.1.7.	Overige personele voorzieningen									
	- Werktijdvermindering Senioren	15,7	7,4	(4,0)	0,0	(1,6)	17,5	4,1	10,3	3,1
	Totaal voorzieningen	**22,7**	**11,9**	**(6,6)**	**(0,6)**	**(1,7)**	**25,7**	**8,2**	**13,2**	**4,3**

2.3. Langlopende schulden (geconsolideerd)

(in miljoenen euro's)

		Hoofdsom	Stand langlopend deel 1-1-2024	Stand kortlopend deel 1-1-2024	Stand totale schuld 1-1-2024	Aangegane leningen in 2024	Aflossingen in 2024	Stand totale schuld 31-12-2024	Stand kortlopend deel 31-12-2024	Stand langlopend deel 31-12-2024	Bedrag looptijd 1 t/m 5 jaar	Bedrag looptijd > 5 jaar	Rentevoet
2.3.3.	Kredietinstellingen												
	- BNG (Bank Ned.Gem.)	17,7	8,0	0,7	8,7	0,0	0,8	7,9	0,7	7,2	3,3	3,9	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**	**18,9**	**0,7**	**19,6**	**0,0**	**0,8**	**18,8**	**0,7**	**18,1**	**3,3**	**14,8**	
2.3.5.	Ministerie van Financiën	190,0	101,4	6,3	107,7	0,0	6,3	101,4	6,3	95,1	25,3	69,7	4,11%
	Totaal langlopende schulden	**218,6**	**120,3**	**7,0**	**127,3**	**0,0**	**7,1**	**120,2**	**7,0**	**113,2**	**28,6**	**84,5**	

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 het Corry Tendeloohuis te Amsterdam). De totale leningen bedroegen €28,5 miljoen en de rentepercentages variëren van 4,69% tot 5,61%. De looptijden zijn tot 2033.

Met BNG heeft de HvA een negatieve hypotheekverklaring afgesproken.

Indien de HvA niet meer aan zijn betalingsverplichtingen kan voldoen heeft de leningverstrekker het recht om executoriaal beslag te leggen op het betreffende onderpand.

Onder voorwaarden, is vervroegde aflossing van leningen mogelijk tegen de netto contante waarde van toekomstige kasstromen voor aflossingen en renteverplichtingen.
Op basis van de door het Ministerie van Financiën gehanteerde waarderingsmethode (Staatscourant, 20 april 2007) bedraagt de actuele waarde van de HvA leningen ultimo boekjaar € 133,9 miljoen.

2.4. Kortlopende schulden (geconsolideerd)

(in miljoenen euro's)

		31-12-2024	31-12-2023
2.4.3.	Schulden aan kredietinstellingen	7,1	7,0
2.4.7.	Vooruit gefactureerde termijnen projecten	20,5	15,4
2.4.8.	Crediteuren	8,8	5,7
2.4.9.	Belastingen en premies sociale verzekeringen		
	Loonheffing	20,0	19,1
	Omzetbelasting	0,5	0,7
	Premies sociale verzekeringen	0,0	1,0
	Overige belastingen	0,3	0,2
	Subtotaal Belastingen en premies sociale verzekeringen	20,8	21,0
2.4.12.	Overige kortlopende schulden	0,9	0,8
2.4.13.	Vooruitontvangen college-, cursus-, les- en examengelden	42,1	37,2
2.4.14.	Vooruitontvangen subsidies OCW / EZ [1]	0,0	2,1
2.4.16.	Vooruitontvangen bedragen	1,3	3,6
2.4.17.	Vakantiegeld en vakantiedagen	25,9	23,2
2.4.19.	Overige overlopende passiva	27,6	33,7
	Totaal kortlopende schulden	**155,0**	**149,7**

De kortlopende schulden hebben alle een resterende looptijd van korter dan één jaar.

De HvA beschikt over een roodstand-faciliteit binnen Schatkistbankieren van € 28,4 miljoen. De roodstand-faciliteit is bedoeld voor het tijdelijk opvangen van (onvoorziene) korte termijn verplichtingen.

[1] NPO AP (Aanvullende Post) zijn aangemerkt als niet normatieve Rijksbijdrage en worden toegerekend aan de periode waarin de bestedingen worden gedaan. Deze post bestaat voornamelijk uit het nog niet bestede deel van de NPO AP middelen.

De afname van de overlopende passiva is voornamelijk als gevolg van de opname van gespaarde DI-uren.

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:

	31-12-2024	31-12-2023
Vooruitgefactureerd (2.4.7.)	(20,5)	(15,4)
Vooruitbetaalde kosten (onderdeel van 1.2.2.12.)	5,1	5,2
Saldo positie inzake onderzoeksprojecten	**(15,4)**	**(10,2)**

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 2024	Prestatie afgerond?
Subsidie studieverlof HBO 2024	1414682-01	21-8-2024	678,8	678,8	Ja
Subsidie studieverlof HBO 2024	1418871-01	23-10-2024	-19,4	-19,4	Ja
Subsidie studieverlof HBO 2024	1445349-01	21-11-2024	-27,3	-27,3	Ja
Subsidie studieverlof HBO 2024	1447354-01	20-12-2024	39,6	39,6	Ja
Toekenning aanvraag voorlopers onderwijsregio's (penvoerderschap)	VOWR2319	24-11-2023	100,0	100,0	Ja
Toekenning aanvraag Onderwijsregio	OWR230060		3.963,7	3.963,7	Ja
Subsidieregeling virtuele internationale samenwerkingsprojecten hoger					
	VIS23085	20-4-2023	15,0	15,0	Ja
	VIS23086	20-4-2023	15,0	15,0	Ja
	VIS239063	6-12-2023	15,0	15,0	Ja
	VIS239064[1]	6-12-2023	15,0	15,0	Onderhanden
	VIS239065	6-12-2023	15,0	15,0	Ja
	VIS24R1059	14-5-2024	15,0	15,0	Onderhanden
	VIS24R1088	14-5-2024	15,0	15,0	Onderhanden
	VIS24R1089	14-5-2024	15,0	15,0	Ja
	VIS24R1090	14-5-2024	15,0	15,0	Onderhanden
	VIS24R1091	14-5-2024	15,0	15,0	Onderhanden
	VIS249187	3-12-2024	15,0	15,0	Onderhanden
	VIS249188	3-12-2024	15,0	15,0	Onderhanden
	VIS249189	3-12-2024	15,0	15,0	Onderhanden
	VIS249191	3-12-2024	15,0	15,0	Onderhanden
	Totaal		**4.945,4**	**4.945,4**	

[1]Goedgekeurde verlenging tot juni 2025.

Model G - Verantwoording van subsidies

(in duizenden euro's)

G2 **Verantwoording van subsidies met verrekeningsclausule**

G2-A. **Aflopend ultimo 2023**

Omschrijving	Toewijzing Kenmerk	Toewijzing Datum	Bedrag van de toewijzing	Ontvangen t/m vorig verslagjaar	Totale subsidiabele kosten t/m vorig verslagjaar	Saldo per 1 januari verslagjaar	Ontvangen in verslagjaar	Subsidiabele kosten in verslagjaar	Te verrekenen per 31 december verslagjaar
Geen subsidies van toepassing									
	Totaal								

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

Omschrijving	Toewijzing Kenmerk	Toewijzing Datum	Bedrag van de toewijzing	Ontvangen t/m vorig verslagjaar	Totale subsidiabele kosten t/m vorig verslagjaar	Saldo per 1 januari verslagjaar	Ontvangen in verslagjaar	Subsidiabele kosten in verslagjaar	Saldo per 31 december verslagjaar
LLO-oplossingen energie- en grondstoffentransitie (bouwsteen 2) - Puzzelstuk voor Engineers	LLOO-GP240003	28-08-24	1.998,8	0,0	**0,0**	**0,0**	400,0	**43,6**	356,4
LLO-professionalisering opleiders (bouwsteen 3)	LLOP-GP240015	28-08-24	1.998,4	0,0	**0,0**	**0,0**	885,0	**94,6**	790,4
Programmamanager D&I	47829882/ 1579624	17-10-24	188,2	0,0	**0,0**	**0,0**	37,6	0,0	37,6
	Totaal		**4.185,4**	**0,0**	**0,0**	**0,0**	**1.322,6**	**138,2**	**1.184,4**

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	1,6	0,0	0,0	1,6
	Huurkosten	1,7	4,4	1,7	7,8
	Onderhoudscontracten	1,2	0,0	0,0	1,2
	Energie	1,6	0,5	0,0	2,1
	Schoonmaakkosten	1,0	0,0	0,0	1,0
	Sponsoring	0,1	0,1	0,0	0,2
	ICT-verplichtingen	3,3	1,7	0,0	5,0
	Kantoorbenodigdheden	0,1	0,0	0,0	0,1
	Erfpacht canon	0,3	1,1	6,6	8,0
	Investeringsverplichting	0,5	0,0	0,0	0,5
	Verplichtingen	**11,3**	**7,8**	**8,3**	**27,4**
	Huuropbrengsten	2,5	4,4	0,2	7,1
	Rechten	**2,5**	**4,4**	**0,2**	**7,1**

In de jaarrekening van 2023 waren de verplichtingen < 1 jaar € 15,5 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)

		2024	2023
3.1.	**Rijksbijdragen**		
3.1.1.1.	Rijksbijdragen OCW	404,8	399,3
3.1.2.1.	Overige subsidies OCW [1]	2,8	11,5
	Totaal Rijksbijdragen	**407,6**	**410,8**

[1]De post betreft voornamelijk het bestede deel van de ontvangen NPO AP middelen in de Rijksbijdrage en de subsidie studieverlof.

Toelichting Rijksbijdragen

De totale rijksbijdragen 2024 zijn € 3,2 miljoen lager dan 2023. Dit verschil is als volgt te specificeren:

- compensatie voor de ontwikkeling van lonen en prijzen in 2024 (+ € 20,3 miljoen);
- toename studievoorschotmiddelen in 2024 (+ € 4,3 miljoen);
- daling van de referentieraming 2023 met effect in 2024 (-/- € 14,8 miljoen);
- daling toerekening niet-normatieve rijksbijdrage NPO AP op basis van bestedingen 2024 (-/- € 8,7 miljoen);
- afloop maatregel halvering collegegeld 1e jaars HO studenten (-/- € 3,6 miljoen);
- diverse kleine aanpassingen (-/- € 0,7 miljoen).

Baten (geconsolideerd) [vervolg]

(in miljoenen euro's)

		2024	2023
3.3.	**Wettelijke college- / cursus- / examengelden**		
3.3.3.	College- / cursus- / examengelden	98,7	91,7
	Totaal college- / cursus- / examengelden	**98,7**	**91,7**

De wettelijke college-/cursus-/examengelden over 2024 bedragen € 98,7 miljoen en bestaan voor € 96,9 miljoen uit collegegeldopbrengsten, € 1,7 miljoen uit opbrengsten van externe minoren (KOM) en € 0,1 miljoen overig.

De toename ten opzichte van 2023 bedraagt € 7 miljoen en is voornamelijk het gevolg van de afloop van de compensatie halvering collegegelden 1e jaars HO met ingang van collegejaar 2024/2025.

De daling van het aantal studenten dat zich heeft ingeschreven bij de HvA in studiejaren 2022/2023 en 2023/2024 veroorzaakt het negatieve hoeveelheidsverschil van € 2,9 miljoen.

Collegegelden

	Realisatie 2024	Realisatie 2023
(in miljoenen euro's)		
Collegegelden studenten	96,9	90,1
Gemiddeld aantal studenten	39.915	41.237
Gemiddelde opbrengst per student	2.429	2.185
Gemiddelde opbrengst per student 2024 t.o.v. 2023	11,2%	

Omwille van beter inzicht is het gemiddeld aantal studenten gebaseerd op het maandelijks aantal betalende studenten (aantal 2023 is hierop aangepast). Het aantal studenten was gebaseerd op het aantal inschrijvingen bij aanvang collegejaar.

Baten (geconsolideerd) [vervolg]

(in miljoenen euro's)

		2024	2023
3.4.	**Baten werk in opdracht van derden**		
3.4.1.	Contractonderwijs (excl. Inburgering)	7,4	6,0
3.4.2.	Contractonderzoek		
3.4.2.1.	Internationale organisaties	1,5	1,8
3.4.2.2.	Nationale overheden	8,7	1,2
3.4.2.3.	NWO	9,9	10,0
3.4.2.5.	Overige non-profitorganisaties	11,5	5,6
3.4.2.6.	Bedrijven	0,5	0,8
3.4.2.7.	Mutatie OHW	(5,2)	(0,9)
3.4.2.8.	Penvoerderschappen	(6,9)	(2,4)
	Totaal Contractonderzoek	20,0	16,1
3.4.5.	Overige baten in opdracht van derden	4,0	4,1
	Totaal baten werk in opdracht van derden	**31,4**	**26,2**

		2024	2023
3.5.	**Overige baten**		
3.5.1.	Opbrengst verhuur	4,6	4,7
3.5.2.	Detachering personeel[1]	1,9	1,4
3.5.10.	Overige	2,6	1,9
	Totaal overige baten	**9,1**	**8,0**

Toelichting aard belangrijkste prestatieverplichtingen:

- Het verzorgen van onderwijs en onderzoek op contractbasis;
- Het verhuren van gebouwen en accomodaties;
- Het detacheren van personeel.

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

4. Lasten (geconsolideerd)

(in miljoenen euro's)

		2024	2023
4.1.	**Personeelslasten**		
4.1.1.	Lonen, salarissen, sociale lasten en pensioenlasten		
4.1.1.1.	Lonen en salarissen	297,0	284,4
4.1.1.2.	Sociale lasten	42,6	39,9
4.1.1.5.	Pensioenlasten	43,9	40,8
	Subtotaal Lonen, salarissen, sociale lasten en pensioenlasten	383,5	365,1
4.1.2.	Overige personele lasten		
4.1.2.1.	Mutaties personele voorzieningen	3,0	(6,0)
4.1.2.2.	Lasten personeel niet in loondienst[1]	34,5	36,4
4.1.2.3.	Overige	19,8	32,9
	Subtotaal overige personele lasten	57,3	63,3
4.1.3.3.	Overige uitkeringen	(3,7)	(2,5)
	Totaal personeelslasten	**437,1**	**425,9**

Gemiddeld aantal fte's verslagperiode	**2024**	**2023**
OP	2.213	2.269
OBP	1.506	1.484
Totaal HvA enkelvoudig	**3.719**	**3.753**
Geconsolideerde gelieerden	43	80
Totaal HvA geconsolideerd	**3.762**	**3.833**

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

Toelichting personeelslasten

Gedurende 2024 werkten er circa 9 HvA medewerkers (gedeeltelijk) vanuit het buitenland.

De totale personeelslasten over 2024 bedragen € 437,1 miljoen en zijn daarmee € 11,2 miljoen hoger dan vorig jaar.

De loonkosten 2024 zijn € 18,4 miljoen hoger dan in 2023. De gemiddelde bezetting is in 2024 71 fte lager dan in 2023. 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 2023 van gemiddeld 10% en per 1 juli 2024 van 3%, éénmalige uitkering € 485,- naar rato dienstverband in oktober en reguliere periodieke verhogingen.

Ontwikkeling loonkosten	Realisatie 2024	Realisatie 2023
Loonkosten personeel in dienst (in miljoen euro's)	383,5	365,1
Gemiddelde aantal fte in dienst	3.762	3.833
Gemiddelde loonkosten per fte (in euro's)	101.940	95.252
Mutatie gemiddeld aantal fte	-1,9%	2,8%
Mutatie gemiddelde loonkosten per fte	7,0%	5,5%

De mutaties personele voorzieningen nemen met € 9 miljoen toe. Dit is grotendeels toe te rekenen aan de verschuiving van de voorziening duurzame inzetbaarheid van de voorzieningen naar de kortlopende schulden in 2023. In 2024 zijn de voorzieningen werktijdvermindering senioren en langdurig zieken toegenomen.

De kosten inhuur derden zijn in 2024 € 1,9 miljoen lager dan in 2023. Lagere inhuur is deels gelegen in de afloop van bestedingen NPO AP.

De afname in de overige personeelskosten bedraagt € 13,1 miljoen. Belangrijke oorzaken zijn:

- Verschuiving van de verplichting voor duurzame inzetbaarheid spaaruren naar de kortlopende schulden in 2023;
- Afloop kortlopende schuld voor duurzame inzetbaarbaarheid spaaruren in 2024;
- Eénmalige kosten cao 23/24 in 2023 voor AOV.

De dekkingsgraad van Stichting Bedrijfspensioenfonds ABP per ultimo boekjaar bedraagt 111,9%.

Bezoldiging bestuurders en toezichthouders HvA 2024

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 2022 (t-2) bedragen meer dan € 200 miljoen en dat levert 10 complexiteitspunten op. Het aantal studenten op 1 oktober 2022 (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 2024 een bezoldigingsmaximum van € 233.000, inclusief belaste kostenvergoedingen en pensioenbijdrage werkgever.

College van Bestuur

De bestuurders en toezichthouders ontvangen een bezoldiging of tegemoetkoming die wordt bepaald met inachtneming van de WNT. Zij hebben geen recht op bonussen, prestatiegerelateerde gratificaties, of andere prestatie-afhankelijke beloningen.

Hieronder volgt een korte toelichting op de samenstelling van het Bestuur in 2024:

- drs. J.E.A.M. (Jopie) Nooren (voorzitter College van Bestuur);
- dr. G.R. (Geleyn) Meijer (Rector, plaatsvervangend voorzitter);
- dr. J.G.M. (Hanneke) Reuling (vice voorzitter College van Bestuur);
    - mevr. Reuling heeft de HvA per 1 april 2024 verlaten;
- dr. IJ.J.H. (Tijs) Breukink (interim lid CvB, portefeuille bedrijfsvoering)
    - Topfunctionaris vanaf 1 april 2024

Raad van Toezicht

De RvT bestaat uit de volgende personen:

- Mr. G.V.M. (Gala) Veldhoen (voorzitter)
- Drs. R.N. (Nur) Nurmohamed RA
- R.P.J. (Ron) de Mos
- Prof. dr. V.A.J. (Valerie) Frissen
- Dr. H. C. (Henno) Theisens
- Drs. Y.E.M (Yolande) Verdonk – Van Lokven

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	dr. J.G.M. Reuling	dr. G.R. Meijer
Functiegegevens	Voorzitter	Vice Voorzitter	Rector, Plaatsvervangend voorzitter (vanaf 1/4)
Aanvang en einde functievervulling in 2024	1/1 - 31/12	1/1 - 31/3	1/1-31/12
Omvang dienstverband (in fte)	1	1	1
Dienstbetrekking?	ja	ja	ja
Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum 2024	233.000	57.932	233.000
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	209.348	45.992	191.568
Beloningen betaalbaar op termijn	23.402	5.819	23.275
Subtotaal	*232.750*	*51.811*	*214.843*
-/- Onverschuldigd betaald bedrag			
Totaal bezoldiging	**232.750**	**51.811**	**214.843**
Het bedrag van de overschrijding	nvt	nvt	nvt
Reden waarom overschrijding al dan niet toegestaan	nvt	nvt	nvt
Gegevens 2023	drs. J.E.A.M. Nooren	dr. J.G.M. Reuling	dr. G.R. Meijer
Functiegegevens	Voorzitter	Vice voorzitter	Rector
Aanvang en einde functievervulling in 2023	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12
Omvang dienstverband 2023 (in fte)	1	1	1
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	200.178	179.728	179.585
Beloningen betaalbaar op termijn	22.566	22.487	22.487
Totaal bezoldiging 2023	**222.744**	**202.215**	**202.072**
Individueel toepasselijk maximum	223.000	223.000	223.000

1b. Leidinggevende topfunctionaris zonder dienstbetrekking

bedragen x € 1	dr. IJ.J.H. Breukink
Functiegegevens	Lid ad interim, portefeuille bedrijfsvoering
Kalenderjaar	2024
Periode functievervulling in het kalenderjaar (aanvang – einde)	1/4 - 31/12
Aantal kalendermaanden functievervulling in het kalenderjaar	9
Omvang van het dienstverband in uren per kalenderjaar	1118
Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum gehele periode kalendermaand 1 t/m 12	
Maximum uurtarief in kalenderjaar	221
Maximum op basis van normbedragen max uurtarief en omvang dienstverband in uren	247.078
Bezoldiging gehele periode kalendermaand 1 t/m 12	200.600
Totaal bezoldiging	**200.600**
Het bedrag van de overschrijding	nvt
Reden waarom overschrijding al dan niet toegestaan	nvt

1c. Toezichthoudende topfunctionarissen

bedragen x € 1 (excl. evt. 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
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
Individueel WNT-maximum	34.950	23.300	23.300	23.300	23.300	23.300
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	27.960	18.640	18.640	18.640	18.640	18.640
Beloningen betaalbaar op termijn	0	0	0	0	0	0
Subtotaal	*27.960*	*18.640*	*18.640*	*18.640*	*18.640*	*18.640*
-/- Onverschuldigd betaald bedrag	0	0	0	0	0	0
Totaal bezoldiging	**27.960**	**18.640**	**18.640**	**18.640**	**18.640**	**18.640**
Het bedrag van de overschrijding	nvt	nvt	nvt	nvt	nvt	nvt
Verplichte motivering indien overschrijding	nvt	nvt	nvt	nvt	nvt	nvt

Gegevens 2023	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	R. de Jong RA
Functiegegevens	Voorzitter	lid	lid	lid	lid	lid	lid
Aanvang en einde functievervulling in 2023	1/1-31/12	1/1-31/12	1/1-31/12	1/1-31/12	1/1-31/12	1/4-31/12	1/1-31/1
Totaal bezoldiging 2023	**24.000**	**16.000**	**16.000**	**16.000**	**16.000**	**12.000**	**1.333**
Individueel WNT maximum	33.450	22.300	22.300	22.300	22.300	16.801	1.894

2. Uitkeringen wegens beëindiging dienstverband aan topfunctionarissen

In 2024 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)

		2024	2023
4.2.	**Afschrijvingen**		
4.2.1.	Afschrijvingen immateriële vaste activa	0,0	0,1
4.2.2.	Afschrijvingen materiële vaste activa	26,3	24,6
	Bijzondere waardeverminderingen [1]	(0,6)	(0,6)
	Totaal afschrijvingen	**25,7**	**24,1**

[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).

Onderdeel van de afschrijvingen is een versnelde afschrijving van de gevel van het Wibauthuis in verband met schade.

		2024	2023
4.3.	**Huisvestingslasten**		
4.3.1.	Huurlasten	3,5	3,6
4.3.2.	Verzekeringslasten	0,3	0,3
4.3.3.	Onderhoudslasten (klein onderhoud)	9,0	5,4
4.3.4.	Energie en water	6,1	6,7
4.3.5.	Schoonmaakkosten	5,2	4,8
4.3.6.	Belastingen en heffingen ter zake van huisvesting	1,3	1,3
4.3.8.	Overige huisvestingslasten	3,2	2,7
	Totaal huisvestingslasten	**28,6**	**24,8**

4. Lasten (geconsolideerd) [vervolg]

(in miljoenen euro's)

		2024	2023
4.4.	**Overige lasten**		
4.4.1.	Administratie en beheerslasten		
	Specificatie:		
4.4.1.1.	Kosten onderzoek jaarrekening [1]	0,5	0,3
4.4.1.2.	Andere controleopdrachten	0,0	0,1
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	0,5	0,4
4.4.2.	Inventaris en apparatuur	4,2	5,2
4.4.3.	Leer- en hulpmiddelen	10,6	9,9
4.4.4.	Mutaties overige voorzieningen	(0,1)	0,1
4.4.5.	Overige lasten		
	Subsidies en overdrachten	1,0	1,5
	Reis- en verblijfkosten	2,7	3,4
	Studievoorlichting	1,1	1,5
	Druk- en kopieerwerk	1,1	1,1
	Externe diensten	10,6	14,5
	Automatisering	12,6	12,9
	Kantoorbehoeften	3,2	3,0
	Catering en representatie	2,9	4,0
	Congressen en seminars	0,8	0,7
	Overige exploitatiekosten	0,6	(0,7)
	Subtotaal overige lasten	36,6	41,9
	Totaal overige lasten	**51,8**	**57,5**

[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 2024 is verricht door PricewaterhouseCoopers Accountants N.V. De geschatte kosten van de controle drukken op het gecontroleerde boekjaar. Van het totaalbedrag aan accountantskosten had € 0,5 miljoen betrekking op de Hogeschool zelf. De accountantskosten worden toegerekend aan het betreffende boekjaar.

Financiële baten en lasten (geconsolideerd)

(in miljoenen euro's)

		2024	2023
6.	**Financiële baten en lasten**		
6.1.	Financiële baten		
6.1.1.	Rentebaten en soortgelijke opbrengsten	4,8	4,0
6.2.	Financiële lasten		
6.2.1.	Rentelasten en soortgelijke lasten	5,4	5,6
	Totaal financiële baten en lasten	**(0,6)**	**(1,6)**
7.	**Belastingen**	0,0	(0,2)
	Totaal belastingen	**0,0**	**(0,2)**
8.	**Resultaat deelnemingen**	0,0	0,0
	Totaal resultaat deelnemingen	**0,0**	**0,0**
9.	**Aandeel derden in resultaat**	0,0	0,0
	Totaal aandeel derden in resultaat	**0,0**	**0,0**

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 2024

(in miljoenen euro's)

De balans is na resultaatbestemming opgesteld.

		31-12-2024	31-12-2023
1.	**Activa**		
1.1.	**Vaste Activa**		
1.1.1.	Immateriële vaste activa	0,1	0,1
1.1.2.	Materiële vaste activa	307,2	321,9
1.1.3.	Financiële vaste activa	7,0	7,4
	Totaal vaste activa	314,3	329,4
1.2.	**Vlottende Activa**		
1.2.1.	Voorraden	0,0	0,0
1.2.2.	Vorderingen	17,7	18,0
1.2.3.	Effecten	0,0	0,0
1.2.4.	Liquide middelen	125,2	105,9
	Totaal vlottende activa	142,9	123,9
	Totaal activa	**457,2**	**453,3**
2.	**Passiva**		
2.1.	Eigen vermogen	164,9	161,9
2.2.	Voorzieningen	25,7	22,7
2.3.	Langlopende schulden	113,2	120,3
2.4.	Kortlopende schulden	153,4	148,4
	Totaal passiva	**457,2**	**453,3**

Enkelvoudige staat van baten en lasten 2024

(in miljoenen euro's)

		2024	Begroting 2024	2023
3.	**Baten**			
3.1.	Rijksbijdragen	407,6	400,9	410,8
3.3.	Wettelijke college- / cursus- / examengelden	98,7	97,9	91,7
3.4.	Baten werk in opdracht van derden	31,4	27,9	26,1
3.5.	Overige baten[1]	9,1	7,9	8,1
	Totaal baten	546,8	534,6	536,7
4.	**Lasten**			
4.1.	Personeelslasten[1]	437,0	434,2	427,1
4.2.	Afschrijvingen	25,7	25,5	24,1
4.3.	Huisvestingslasten	28,6	23,6	24,8
4.4.	Overige lasten	51,3	54,4	57,0
	Totaal lasten	542,6	537,7	533,0
	Saldo baten en lasten	**4,2**	**(3,1)**	**3,7**
6.	**Financiële baten en lasten**			
6.1.	Financiële baten	4,7	2,0	4,0
6.2.	Financiële lasten	5,4	5,4	5,6
	Saldo financiële baten en lasten	(0,7)	(3,4)	(1,6)
	Resultaat	**3,5**	**(6,5)**	**2,1**
7.	**Belastingen**	0,0	0,0	0,0
8.	**Resultaat deelnemingen**	(0,5)	0,5	0,5
	Resultaat na belastingen	**3,0**	**(6,0)**	**2,6**
9.	**Aandeel derden in resultaat**	0,0	0,0	0,0
	Netto resultaat	**3,0**	**(6,0)**	**2,6**

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

Enkelvoudig kasstroomoverzicht 2024

(in miljoenen euro's)

			2024	2023
	Kasstroom uit operationele activiteiten			
	Saldo Baten en Lasten		4,2	3,7
	Aanpassing voor:			
4.2.	Afschrijvingen		26,3	24,8
	Waardeveranderingen		(0,6)	(0,6)
2.2.	Mutatie voorzieningen		3,0	(6,0)
	Mutatie werkkapitaal			
1.2.1.	Voorraden		0,0	0,0
1.2.2.	Vorderingen		0,3	(4,1)
2.4.	Kortlopende schulden		5,0	6,1
	Totaal kasstroom uit bedrijfsoperaties		38,2	23,9
6.1.1.	Ontvangen interest		4,7	4,0
6.2.1.	Betaalde interest		(5,4)	(5,6)
7.	Vennootschapsbelasting		0,0	0,0
			(0,7)	(1,6)
	Totaal kasstroom uit operationele activiteiten		**37,5**	**22,3**
	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	(11,1)	(11,0)
		Desinvesteringen	0,1	0,2
1.1.3.	Financiële vaste activa		(0,1)	0,0
	Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten		**(11,1)**	**(10,8)**
	Kasstroom uit financieringsactiviteiten			
2.3.	Nieuw opgenomen leningen		0,0	0,0
2.3.	Aflossing langlopende schulden		(7,1)	(7,0)
	Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten		**(7,1)**	**(7,0)**
	Overige balansmutaties		0,0	(0,1)
1.2.4.	**Mutatie liquide middelen**		**19,3**	**4,4**
	Balanspositie liquide middelen:			
1.2.4.	Beginstand liquide middelen		105,9	101,5
1.2.4.	Mutatie liquide middelen		19,3	4,4
1.2.4.	**Eindstand liquide middelen**		**125,2**	**105,9**

Uitsplitsing van de onderscheiden posten van de enkelvoudige balans

1.1. Vaste activa (enkelvoudig)

(in miljoenen euro's)

		Aanschafprijs 1-1-2024	Afschrijving cumulatief 1-1-2024	Boekwaarde 1-1-2024	Investeringen	Desinvesteringen aanschafprijs	Desinvesteringen afschrijvingen	Bijzondere waardevermindering	Afschrijvingen	Aanschafprijs 31-12-2024	Afschrijving cumulatief 31-12-2024	Boekwaarde 31-12-2024
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	0,0	13,5	13,4	0,1
	Totaal imm. vaste activa	**13,5**	**13,4**	**0,1**	**0,0**	**0,0**	**0,0**	**0,0**	**0,0**	**13,5**	**13,4**	**0,1**
1.1.2.	**Materiële vaste activa**											
1.1.2.1.	Gebouwen, terreinen en verbouwingen	533,4	234,1	299,3	2,5	(0,2)	0,1	(0,6)	20,8	535,7	254,2	281,5
1.1.2.3.	Inventaris en apparatuur	100,0	79,3	20,7	3,0	(0,2)	0,2	0,0	5,5	102,8	84,6	18,2
1.1.2.5.	Vaste bedrijfsmiddelen in uitvoering en vooruitbetaald	1,9	0,0	1,9	5,6	0,0	0,0	0,0	0,0	7,5	0,0	7,5
	Totaal mat. vaste activa	**635,3**	**313,4**	**321,9**	**11,1**	**(0,4)**	**0,3**	**(0,6)**	**26,3**	**646,0**	**338,8**	**307,2**

1.1. Vaste activa (enkelvoudig) [vervolg]

(in miljoenen euro's)

	Boekwaarde 1-1-2024	Investeringen en verstrekte leningen	Desinvesteringen en afgeloste leningen	Resultaat deelnemingen	Boekwaarde 31-12-2024
1.1.3. Financiële vaste activa					
1.1.3.1. Deelnemingen in groepsmaatschappijen					
HvA Ventures Holding BV	5,5	0,0	0,0	(0,5)	5,0
Stichting HvanA	0,3	0,0	0,0	0,0	0,3
Subtotaal deelnemingen in groepsmaatschappijen	5,8	0,0	0,0	(0,5)	5,3
1.1.3.2. Overige deelnemingen	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
1.1.3.8. Overige vorderingen	1,6	0,1	0,0	0,0	1,7
Totaal financiële vaste activa	**7,4**	**0,1**	**0,0**	**(0,5)**	**7,0**

De gehanteerde rentevoet van de overige vorderingen is als volgt:

Overige leningen u/g (ABN Deposito)	4,88%

Met uitzondering van bovenstaande leningen wordt geen interne rente in rekening gebracht.

1.2. Vlottende activa (enkelvoudig)

(in miljoenen euro's)

1.2.1. Voorraden

De HvA heeft geen voorraden.

		31-12-2024	31-12-2023
1.2.2.	**Vorderingen**		
1.2.2.1.	Debiteuren algemeen	3,9	3,0
1.2.2.4.	Vorderingen op groepsmaatschappijen		
	HvA Ventures Holding BV	0,5	0,6
	Stichting HvanA	0,0	0,2
	Subtotaal groepsmaatschappijen	0,5	0,8
1.2.2.6.	Vorderingen op personeel	0,0	0,3
1.2.2.7.	Vord. studenten/deelnemers/cursisten	0,7	1,2
1.2.2.10.	Overige vorderingen	0,1	0,1
1.2.2.12.	Vooruitbetaalde kosten	9,1	9,6
1.2.2.15.	Overlopende activa overige	4,0	3,9
1.2.2.16.	Voorziening oninbaarheid	(0,6)	(0,9)
	Totaal vorderingen	**17,7**	**18,0**

1.2.3. Effecten

De HvA heeft geen effecten.

		31-12-2024	31-12-2023
1.2.4.	**Liquide middelen**		
1.2.4.2.	Tegoeden op bankrekeningen	125,2	105,9
	Totaal liquide middelen	**125,2**	**105,9**

2.1. Eigen vermogen (enkelvoudig)

(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	4,4	(0,5)	0,0	3,9
	Totaal bestemmingsreserves privaat	**4,4**	**(0,5)**	**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 1-1-2023	Resultaat	Overige mutaties	Stand per 31-12-2023
2.1.1.	**Groepsvermogen**				
2.1.1.1.	Algemene reserve	150,4	3,6	0,0	154,0
2.1.1.2.	Bestemmingsreserves publiek	5,0	(1,5)	0,0	3,5
2.1.1.3.	Bestemmingsreserves privaat	3,9	0,5	0,0	4,4
	Totaal eigen vermogen	**159,3**	**2,6**	**0,0**	**161,9**

Uitsplitsing

2.1.1.2.	**Bestemmingsreserves publiek**				
	- Studievoorschotmiddelen	1,9	(0,7)	0,0	1,2
	- Regionale samenwerkingsverbanden	1,0	0,1	0,0	1,1
	- Comeniusbeurzen	0,5	(0,1)	0,0	0,4
	- Flexibiliseren leraren akkoord	0,4	(0,4)	0,0	0,0
	- Hoger onderwijs premie	0,4	(0,1)	0,0	0,3
	- Praktijkgericht onderzoek t.b.v. CoE's	0,6	(0,6)	0,0	0,0
	- Medezeggenschap	0,2	0,0	0,0	0,2
	- European University	0,0	0,3	0,0	0,3
	Totaal bestemmingsreserve publiek	**5,0**	**(1,5)**	**0,0**	**3,5**

2.1.1.3.	**Bestemmingsreserves privaat**				
	- Privaat vermogen HvA Ventures Holding	3,9	0,5	0,0	4,4
	Totaal bestemmingsreserves privaat	**3,9**	**0,5**	**0,0**	**4,4**

Bestemming van het resultaat

Zie toelichting bij geconsolideerd eigen vermogen.

2.2. Voorzieningen (enkelvoudig)

(in miljoenen euro's)

		Stand per 1-1-2024	Dotaties	Onttrekkingen	Vrijval	Rente mutatie (bij contante waarde)	Stand per 31-12-2024	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	3,3	1,9	(1,3)	(0,3)	(0,1)	3,5	1,9	1,5	0,1
	- Transitievergoeding	0,3	0,2	0,0	(0,1)	0,0	0,4	0,4	0,0	0,0
2.2.1.4.	Jubileumvoorziening	2,2	0,1	(0,2)	0,0	0,0	2,1	0,2	0,8	1,1
2.2.1.6.	Langdurig zieken	1,2	2,3	(1,1)	(0,2)	0,0	2,2	1,6	0,6	0,0
2.2.1.7.	Overige personele voorzieningen									
	- Werktijdvermindering Senioren	15,7	7,4	(4,0)	0,0	(1,6)	17,5	4,1	10,3	3,1
	Totaal voorzieningen	**22,7**	**11,9**	**(6,6)**	**(0,6)**	**(1,7)**	**25,7**	**8,2**	**13,2**	**4,3**

2.3. Langlopende schulden (enkelvoudig)

(in miljoenen euro's)

		Hoofdsom	Stand langlopend deel 1-1-2024	Stand kortlopend deel 1-1-2024	Stand totale schuld 1-1-2024	Aangegane leningen in 2024	Aflossingen in 2024	Stand totale schuld 31-12-2024	Stand kortlopend deel 31-12-2024	Stand langlopend deel 31-12-2024	Bedrag looptijd 1 t/m 5 jaar	Bedrag looptijd > 5 jaar	Rentevoet
2.3.3.	Kredietinstellingen												
	- BNG (Bank Ned.Gem.)	17,7	8,0	0,7	8,7	0,0	0,8	7,9	0,7	7,2	3,3	3,9	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**	**18,9**	**0,7**	**19,6**	**0,0**	**0,8**	**18,8**	**0,7**	**18,1**	**3,3**	**14,8**	
2.3.5.	Ministerie van Financiën	190,0	101,4	6,3	107,7	0,0	6,3	101,4	6,3	95,1	25,3	69,7	4,11%
	Totaal langlopende schulden	**218,6**	**120,3**	**7,0**	**127,3**	**0,0**	**7,1**	**120,2**	**7,0**	**113,2**	**28,6**	**84,5**	

2.4. Kortlopende schulden (enkelvoudig)

(in miljoenen euro's)

		31-12-2024	31-12-2023
2.4.3.	Schulden aan kredietinstellingen	7,1	7,0
2.4.7.	Vooruit gefactureerde termijnen projecten	20,5	15,4
2.4.8.	Crediteuren	8,8	5,6
2.4.9.	Belastingen en premies sociale verzekeringen		
	Loonheffing	20,0	19,1
	Omzetbelasting	0,5	0,7
	Premies sociale verzekeringen	0,0	1,0
	Overige belastingen	0,2	0,0
	Subtotaal Belastingen en premies sociale verzekeringen	20,7	20,8
2.4.12.	Overige kortlopende schulden	0,8	0,8
2.4.13.	Vooruitontvangen college-, cursus-, les- en examengelden	42,1	37,2
2.4.14.	Vooruitontvangen subsidies OCW / EZ	0,0	2,1
2.4.16.	Vooruitontvangen bedragen	1,3	3,6
2.4.17.	Vakantiegeld en vakantiedagen	25,8	23,2
2.4.19.	Overige overlopende passiva	26,3	32,7
	Totaal kortlopende schulden	**153,4**	**148,4**

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)

		2024	2023
3.1.	**Rijksbijdragen**		
3.1.1.1.	Rijksbijdrage OCW	404,8	399,2
3.1.2.1.	Overige subsidies OCW[1]	2,8	11,6
	Totaal Rijksbedragen	**407,6**	**410,8**

[1]De post betreft voornamelijk het wel bestede deel van de ontvangen NPO AP middelen in de Rijksbijdrage en subsidie voor studieverlof HBO.

Baten (enkelvoudig) [vervolg]

(in miljoenen euro's)

		2024	2023
3.3.	**Wettelijke college- / cursus- / examengelden**		
3.3.3.	Collegegelden sector HBO	98,7	91,7
	Totaal college- / cursus- / examengelden	**98,7**	**91,7**
3.4.	**Baten werk in opdracht van derden**		
3.4.1.	Contractonderwijs (excl. Inburgering)	7,4	6,0
3.4.2.	Contractonderzoek		
3.4.2.1.	Internationale organisaties	1,5	1,8
3.4.2.2.	Nationale overheden	8,7	1,2
3.4.2.3.	NWO	9,9	10,0
3.4.2.5.	Overige non-profit organisaties	11,5	5,6
3.4.2.6.	Bedrijven	0,5	0,8
3.4.2.7.	Mutatie OHW	(5,2)	(0,9)
3.4.2.8.	Overdracht contractsommen	(6,9)	(2,4)
	Totaal Contractonderzoek	20,0	16,1
3.4.5.	Overige baten in opdracht van derden	4,0	4,0
	Totaal baten werk in opdracht van derden	**31,4**	**26,1**
3.5.	**Overige baten**		
3.5.1.	Opbrengst verhuur	4,6	4,7
3.5.2.	Detachering personeel[1]	1,9	1,5
3.5.10.	Overige	2,6	1,9
	Totaal overige baten	**9,1**	**8,1**

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

4. Lasten (enkelvoudig)

(in miljoenen euro's)

		2024	2023
4.1.	**Personeelslasten**		
4.1.1.	Lonen, salarissen, soc.-en pens.lasten		
4.1.1.1.	Lonen en salarissen	294,4	280,3
4.1.1.2.	Sociale lasten	42,1	39,1
4.1.1.5.	Pensioenlasten	43,6	40,5
	Subtotaal Lonen, salarissen, sociale lasten en pensioenlasten	380,1	359,9
4.1.2.	Overige personele lasten		
4.1.2.1.	Mutatie personele voorzieningen	3,0	(6,0)
4.1.2.2.	Lasten personeel niet in loondienst[1]	37,9	42,7
4.1.2.3.	Overige	19,7	33,0
	Subtotaal overige personele lasten	60,6	69,7
4.1.3.	Ontvangen vergoedingen		
4.1.3.3.	Overige uitkeringen	(3,7)	(2,5)
	Totaal personeelslasten	**437,0**	**427,1**

Gemiddeld aantal fte's verslagperiode	**2024**	**2023**
OP	2.213	2.269
OBP	1.507	1.484
Totaal HvA enkelvoudig	**3.720**	**3.753**

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

4. Lasten (enkelvoudig) [vervolg]

(in miljoenen euro's)

		2024	2023
4.2.	**Afschrijvingen**		
4.2.1.	Afschrijvingen immateriële vast.activa	0,0	0,1
4.2.2.	Afschrijvingen materiële vaste activa	26,3	24,6
	Bijzondere waarde vermindering	(0,6)	(0,6)
	Totaal afschrijvingslasten	**25,7**	**24,1**

		2024	2023
4.3.	**Huisvestingslasten**		
4.3.1.	Huurlasten	3,6	3,5
4.3.2.	Verzekeringslasten	0,3	0,3
4.3.3.	Onderhoudslasten	8,9	5,5
4.3.4.	Energie en water	6,1	6,7
4.3.5.	Schoonmaakkosten	5,2	4,8
4.3.6.	Belastingen en heffingen huisvesting	1,3	1,3
4.3.8.	Overige huisvestingslasten	3,2	2,7
	Totaal huisvestingslasten	**28,6**	**24,8**

4. Lasten (enkelvoudig) [vervolg]

(in miljoenen euro's)

		2024	2023
4.4.	**Overige lasten**		
4.4.1.	Administratie en beheerslasten		
	Specificatie:		
	Kosten onderzoek jaarrekening	0,4	0,3
	Andere controleopdrachten	0,0	0,1
	Adviezen op fiscaal terrein	0,0	0,0
	Overige niet-controlediensten	0,0	0,0
	Totaal accountantslasten	0,4	0,4
4.4.2.	Inventaris en apparatuur	4,2	5,2
4.4.3.	Leer- en hulpmiddelen	10,6	9,9
4.4.4.	Mutaties overige voorzieningen	(0,1)	0,1
4.4.5.	Overige lasten		
	Subsidies en overdrachten	1,4	1,9
	Reis- en verblijfkosten	2,7	3,4
	Studievoorlichting	1,1	1,5
	Druk- en kopieerwerk	1,1	1,1
	Externe diensten	10,5	13,7
	Automatisering	12,6	12,8
	Kantoorbehoeften	3,2	3,0
	Catering en representatie	2,9	4,0
	Congressen en seminars	0,8	0,7
	Overige exploitatiekosten	(0,1)	(0,7)
	Subtotaal overige lasten	36,2	41,4
	Totaal overige lasten	**51,3**	**57,0**

Financiële baten en lasten (enkelvoudig)

(in miljoenen euro's)

		2024	2023
6.	**Financiële baten en lasten**		
6.1.	Financiële baten		
6.1.1.	Rentebaten en soortgelijke opbrengsten	4,7	4,0
6.2.	Financiële lasten		
6.2.1.	Rentelasten en soortgelijke lasten	5,4	5,6
	Totaal financiële baten en lasten	**(0,7)**	**(1,6)**
7.	**Belastingen**	0,0	0,0
	Totaal belastingen	**0,0**	**0,0**
8.	**Resultaat deelnemingen**	(0,5)	0,5
	Totaal resultaat deelnemingen	**(0,5)**	**0,5**
9.	**Aandeel derden in resultaat**	0,0	0,0
	Totaal aandeel derden in resultaat	**0,0**	**0,0**

Model E - Overzicht verbonden partijen

(in duizenden euro's)

Meerderheidsdeelneming (BV of NV)

	Jur. vorm	Statutaire zetel	Code activiteiten	Eigen vermogen 31-12-2024	Resultaat 2024	Omzet 2024	art. 2:403 BW	Conso-lidatie ja/nee	Deel-name %
HvA Ventures Holding BV	BV	A'dam	4	5.041,4	(473,1)	3.901,6	N	J	100 %
Totaal				**5.041,4**	**(473,1)**	**3.901,6**			

Beslissende zeggenschap (stichting of vereniging)

	Jur. vorm	Statutaire zetel	Code activiteiten	Eigen vermogen 31-12-2024	Resultaat 2024	Omzet 2024	art. 2:403 BW	Conso-lidatie ja/nee
Stichting HvanA	Stichting	A'dam	4	266,7	7,9	390,0	N	J
Totaal				**266,7**	**7,9**	**390,0**		
Totaal deelnemingen				**5.308,1**	**(465,2)**	**4.291,6**		

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, 7 mei 2025

College van Bestuur:

Drs. J.E.A.M. Nooren, voorzitter

Dr. G.R. Meijer, rector, plaatsvervangend voorzitter

Drs. H.G. Geveke, lid

Raad van Toezicht:

Mr. G.V.M. Veldhoen

R.P.J. de Mos

Prof. dr. V.A.J. Frissen

Dr. H.C. Theisens

Drs. R.N. Nurmohamed RA

Drs. Y.E.M. Verdonk - van Lokven

Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Aan: het college van bestuur en de raad van toezicht van Stichting Hogeschool van Amsterdam

Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen jaarrekening 2024

Ons oordeel

Wij hebben de jaarrekening 2024 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 2024 en van het resultaat over 2024 in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs;
- zijn de in deze jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede de balansmutaties over 2024 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 2024.

De jaarrekening bestaat uit:

- de geconsolideerde en enkelvoudige balans per 31 december 2024;
- de geconsolideerde en enkelvoudige staat van baten en lasten over 2024; 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 2024 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 2024 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 2024 is vereist voor het bestuursverslag en de overige gegevens.

Wij hebben de andere informatie gelezen en hebben op basis van onze kennis en ons begrip, verkregen vanuit de jaarrekeningcontrole of anderszins, overwogen of de andere informatie materiële afwijkingen bevat.

Met onze werkzaamheden hebben wij voldaan aan de vereisten in de Regeling jaarverslaggeving onderwijs, paragraaf 2.2.2 'Bestuursverslag' van het Onderwijs-accountantsprotocol OCW 2024 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 2024.

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 2024.

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 gerede 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.

Een meer gedetailleerde beschrijving van onze verantwoordelijkheden is opgenomen in de bijlage bij onze controleverklaring.

Utrecht, 7 mei 2025
PricewaterhouseCoopers Accountants N.V.

origineel getekend door drs. L.R. Streefkerk RA

Bijlage bij de controle-verklaring

Wij hebben deze accountantscontrole professioneel kritisch uitgevoerd en hebben waar relevant professionele oordeelsvorming toegepast in overeenstemming met de Nederlandse controlestandaarden, het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2024, 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 gerede 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 groepsonderdelen. Bepalend hierbij zijn de omvang en/of het risicoprofiel van de groepsonderdelen of de activiteiten. Op grond hiervan hebben wij de groepsonderdelen geselecteerd waarbij een controle of beoordeling van de volledige financiële informatie of specifieke posten noodzakelijk was.

Wij communiceren met de raad van toezicht onder andere over de geplande reikwijdte en timing van de controle en over de significante bevindingen die uit onze controle naar voren zijn gekomen, waaronder eventuele significante tekortkomingen in de interne beheersing.

Colofon

Uitgave
Hogeschool van Amsterdam
juni 2025

Vormgeving
DATBureau

Fotografie
Portretten studenten: Christa Romp
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

OS
AS