

HOGESCHOOL VAN ARNHEM EN NIJMEGEN

JAARVERSLAG 2020



OPEN UP
NEW
HORIZONS.



HAN UNIVERSITY
OF APPLIED SCIENCES

GEGEVENS OVER DE RECHTSPERSOON

Naam en adres van de instelling:

Hogeschool van Arnhem en Nijmegen
Ruitenberglaan 31
6826 CC Arnhem

Telefoon/faxnummer:

T 026-369 15 55
F 026-369 15 15

Naam/telefoon/e-mail contactpersoon:

De heer drs. M.J.M. Beelen RA
T 026-369 15 55
thijs.beelen@han.nl

Samenstelling Raad van Toezicht

Situatie per 31 december 2020

De heer dr. ir. P.J.M. van Laarhoven, voorzitter
De heer drs. R. Wenselaar, vicevoorzitter
Mevrouw dr. C.M. Hooymans, lid
Mevrouw drs. B.B. ter Huurne, lid
De heer drs. H.P.M.G. Steeghs RA, lid

Samenstelling College van Bestuur

Situatie per 31 december 2020

De heer drs. L.J.M. Verhofstad, voorzitter
Mevrouw Y.E.A.M. de Haan RE, vicevoorzitter
Mevrouw drs. B.M. Kievits, lid

BRIN-nummer:

25 KB

Bevoegd gezag-nummer:

72243

Internetsite:

www.han.nl

INHOUDSOPGAVE JAARVERSLAG

Gegevens over de rechtspersoon	2
BESTUURSVERSLAG 2020	4
1. Inleiding	4
2. 2020 in vogelvlucht	5
3. Missie, visie, beleidsprioriteiten en jaardoelen	7
4. Realiseren van onze missie, ambities en doelen: resultaten 2020	8
5. Verplichte thema's vanuit wet- en regelgeving	23
6. Besturing: governance en naleving branchecode	25
7. Risicomanagement	31
8. Continuïteit 2020-2025 en financieel beleid	33
9. Bedrijfsvoering	42
10. HAN in kaart	48
JAARREKENING 2020	54
B1. Geconsolideerde balans per 31 december 2020	55
B2. Geconsolideerde exploitatierekening 2020	56
B3. Geconsolideerd kasstroomoverzicht 2020	57
B4. Toelichting behorende tot de geconsolideerde jaarrekening 2020	58
B5. Toelichting op de onderscheiden posten van de geconsolideerde balans	64
B6. Niet in de balans opgenomen activa en verplichtingen	73
B7. Toelichting op de onderscheiden posten van de geconsolideerde exploitatierekening	74
B8. Enkelvoudige balans per 31 december 2020	81
B9. Enkelvoudige exploitatierekening 2020	82
B10. Toelichting behorende tot de enkelvoudige jaarrekening 2020	83
B11. Overzicht verbonden partijen	87
B12. Vaststelling en goedkeuring jaarrekening	88
OVERIGE GEGEVENS	90
Controleverklaring van de onafhankelijke accountant	91

BESTUURSVERSLAG 2020

1. INLEIDING

In dit bestuursverslag laten we u zien hoe we in 2020 verdere invulling hebben gegeven aan onze ambities uit het HAN Instellingsplan 2016-2022. Het jaar 2020 was een zeer turbulent jaar, waarin de nieuwe organisatie-inrichting en de coronacrisis de boventoon voerden. We zijn trots op de wijze waarop de studenten en medewerkers van de HAN zijn omgegaan met deze bijzondere omstandigheden.

Graag nemen we u in dit bestuursverslag mee in de ontwikkelingen en bereikte resultaten van 2020. Voor een verdere inkijk in de vele prachtige voorbeelden waarin onderwijs, onderzoek en werkveld bij elkaar komen, verwijzen we u ook graag naar het Jaaroverzicht HAN 2020, dat net als dit jaarverslag op onze site is te vinden.

Mei 2021

Rob Verhofstad, Yvonne de Haan en Bridget Kievits

College van Bestuur HAN

2. 2020 IN VOGELVLUCHT

2.1 Bestuurlijke terugblik op 2020

Het jaar 2020 was een bijzonder jaar. We waren nauwelijks gestart met de implementatie van onze nieuwe organisatie-inrichting, toen we in maart werden geconfronteerd met de coronacrisis.

Een wereldwijde crisis met ongekende gevolgen voor onze samenleving en de grootste disruptie van het hoger onderwijs die we ooit hebben meegemaakt. Ook binnen onze hogeschool was het – en is het nog steeds – alle hens aan dek. Van het ene op het andere moment konden ons onderwijs en onderzoek niet meer worden uitgevoerd zoals we gewend waren. Onze studenten en medewerkers mochten veel minder naar de HAN komen en zo veel mogelijk werd op afstand en digitaal georganiseerd. De landelijk afgekondigde maatregelen volgden elkaar in hoog tempo op. Van een volledige lockdown in maart, naar steeds weer iets meer mogen vanaf juni, naar het weer afschalen van de onderwijsactiviteiten in december.

Niemand heeft een crisis met deze omvang en impact eerder meegemaakt en het was op veel vlakken pionieren, zonder veel tijd om je op de situatie voor te bereiden. Deze complexe uitdaging heeft een grote stempel gedrukt op 2020. We moesten ons telkens weer aanpassen aan nieuwe omstandigheden, zowel in de studie als op het werk als privé. Dat ging gepaard met nieuwe vraagstukken over onder meer online onderwijs en tentaminering, en bracht onzekerheden en soms een gevoel van onmacht en zorgen met zich mee. We zijn trots op de wijze waarop de studenten en medewerkers van de HAN zijn omgegaan met deze bijzondere omstandigheden. Medewerkers hebben zich razendsnel nieuwe digitale vaardigheden eigengemaakt. En studenten kregen te maken met minder contactonderwijs, nieuwe onderwijsvormen en aanpassingen van de roosters. Met veel energie hebben we ons samen ingezet om de continuïteit in het onderwijs en onderzoek te waarborgen. Het omvormen van het onderwijs en onderzoek, aanpassen van stages met het werkveld, openhouden van de gebouwen, telkens weer aanpassen van de roosters en het zo goed mogelijk ondersteunen van onze studenten en medewerkers heeft veel gevraagd van ieder van ons. Ondanks alle beperkingen zijn we er, gebruikmakend van alle mogelijkheden die we tot onze beschikking hadden, in geslaagd om veel van onze onderwijs-, onderzoeks- en dienstverleningsactiviteiten door te laten gaan. Maar inmiddels valt niet meer te ontkennen dat de fysieke beperkingen die de coronamaatregelen met zich meebrengen toch ook een minder positief effect op de studievoortgang en de kwaliteit van het onderwijs hebben. Voor veel studenten is het lastig de motivatie vast te houden en vertraging is niet altijd te voorkomen.

De coronacrisis is op het moment van schrijven van dit bestuursverslag nog niet voorbij. Als er iets is wat we in het afgelopen jaar hebben geleerd, dan is dat het belang van ontmoeten, van onderling contact en aandacht voor elkaar. We hopen in de loop van 2021 studenten weer steeds meer fysiek op de campussen in Arnhem en Nijmegen te kunnen ontvangen. Tot die tijd blijft zorg voor het welzijn van studenten en medewerkers hoog op de bestuurlijke agenda staan. Naar de toekomst nemen we de nieuwe ervaringen mee die zijn opgedaan met het leren en werken op afstand. Dit maakt dat we opnieuw gaan nadenken over hoe we toetsen en examineren, hoe we leren, wat dat betekent voor de inrichting van ons onderwijs en onderzoek en hoe we onze medewerkers hierin kunnen faciliteren. De verwachting is in elk geval dat er meer hybride werkvormen zullen ontstaan.

Behalve vanwege de coronacrisis is 2020 voor de HAN ook om een andere reden een bijzonder jaar geweest. De organisatiestructuur is namelijk per 1 januari 2020 gewijzigd. Als je inhoudelijk wilt excelleren in de driehoek onderwijs-onderzoek-werkveld, en als je, met het oog op duurzame kwaliteitsverbetering in die driehoek, methodisch wilt vernieuwen en op termijn wilt excelleren in kwaliteitscultuur, dan moet je ook de structuur daaraan dienstbaar maken. Met een nieuw organisatie- en besturingsmodel, verankerd in een nieuwe organisatiestructuur is hier invulling aangegeven en wordt de inhoud van onderwijs en onderzoek versterkt. Tegelijkertijd zijn onvolkomenheden, gelaagdheid en fricties in de oude structuur weggenomen. In plaats van drie bestuurslagen met faculteiten en instituten zijn er nu twee bestuurslagen met veertien academies, naast stafafdelingen en Services die rechtstreeks worden aangestuurd door het College van Bestuur. De organisatieverandering is conform het Programmaplan Organisatie HAN2020 uitgevoerd en had impact op alle onderdelen van de HAN.

We kijken positief terug op hetgeen er in 2020 allemaal is bereikt in het kader van de organisatieverandering. Het sociaal plan is eind december nagenoeg afgerond en de betrokken vakbonden hebben hun tevredenheid uitgesproken over de uitvoering van het plan en de daarbij gehanteerde transparantie. Nog openstaande directieposities zijn ingevuld en het academiemanagement is benoemd. De HAN-directeuren zijn vanaf januari met het College van Bestuur maandelijks bijeengekomen in het HAN-Beraad.

Ook de benodigde inspanningen om de systemen en regelingen aan te passen mogen niet onvermeld blijven. Zo is er na aanpassing van de basisinformatiesystemen verder gewerkt aan de koppeling van de administratieve systemen en zijn regelingen, overeenkomsten en statuten verder onder handen genomen. Daarbij heeft de Medezeggenschapsraad een belangrijke bijdrage geleverd aan het nieuwe medezeggenschapsreglement met bijbehorend verkiezingsreglement.

Ondanks alles wat we hebben bereikt en de formele afronding van de organisatieverandering in 2020 zijn we nog niet klaar met de organisatieontwikkeling. Het komend jaar zetten we verder in op onder andere de facilitering van de cultuur- en identiteitsversterking, het verbeteren en uniformeren van de processen, de doorontwikkeling van het informatievoorzieningslandschap (IV-landschap) en de verdere verbetering van de informatievoorziening voor studenten, medewerkers en het werkveld.

De visitatie van het panel van de Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie (NVAO) als onderdeel van het beoordelingsproces van het Aangepaste Plan Kwaliteitsafspraken is in 2020 positief afgerond. Het eerder ingediende plan behoefde nog nadere concretisering voor de periode van 2021-2024. De NVAO heeft op basis van het positieve visitatierapport van het bezoekende panel vastgesteld dat het Aangepaste Plan Kwaliteitsafspraken voldoet aan de gestelde eisen. Dit heeft aansluitend tot een positief besluit van de minister geleid.

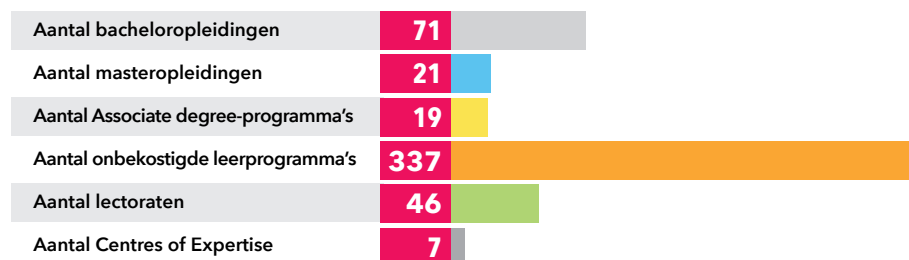
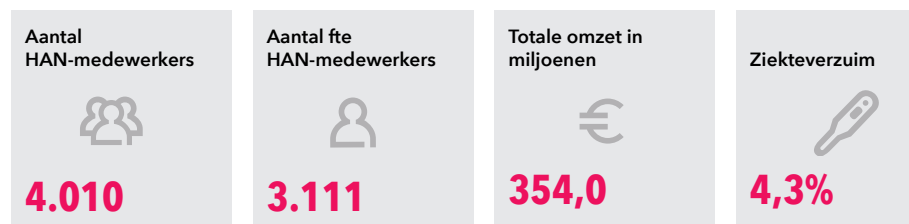
Na ruim zeven jaar kondigde de voorzitter van het College van Bestuur, Kees Boele, eind 2019 zijn vertrek bij de HAN aan per 16 maart 2020. Zijn afscheid was op de dag dat de lockdown-maatregelen als gevolg van de wereldwijde coronacrisis werden afgekondigd. Voor de periode 17 maart tot 1 september 2020 hebben Yvonne de Haan en Bridget Kievits samen het College van Bestuur gevormd. In nauwe samenwerking tussen de Raad van Toezicht, het College van Bestuur en de Medezeggenschapsraad hebben de werving en selectie van een nieuwe voorzitter plaatsgevonden. Per 1 september 2020 is Rob Verhofstad aangetreden als nieuwe voorzitter van het College van Bestuur.

In hoofdstuk 4 van dit bestuursverslag blikken we uitgebreid terug op onze doelen en bereikte resultaten in 2020. In het oog springende resultaten zijn de positieve uitkomsten van alle onderwijs- en onderzoeksvisitaties die in 2020 plaatsvonden, de HAN-brede inbedding van de zwaartepunten, de ontwikkeling van een nieuw allocatiemodel, de verbetering van de Digitale Leer-, Werk- en Onderzoeksomgeving (DLWO) en het opstellen van een digitaliseringsroadmap.

De financiële positie van de HAN is goed. Omdat door gunstige resultaten in voorgaande jaren de reserves zijn gegroeid, is voor 2020 bewust een verlies begroot om extra middelen in te kunnen zetten voor onderwijs en onderzoek. Het werkelijk in 2020 gerealiseerde resultaat is € 3,9 miljoen negatief. Ondanks het in 2020 gerealiseerde verlies blijft de financiële positie van de HAN gezond, zowel ten opzichte van de financiële kaders van de HAN als ten opzichte van de door de Onderwijsinspectie gehanteerde signaleringsgrenzen.

Nu in 2020 belangrijke stappen zijn gezet in de implementatie van de organisatieverandering en in het realiseren van de ambities uit het instellingsplan voor de periode 2016-2022 kan er met vertrouwen worden gebouwd aan de verdere toekomst van de HAN. Een mooie kans ligt in het verschiet met het maken van het nieuwe HAN Instellingsplan 2022-2027. En uiteraard staan we in 2021 stil bij het 25-jarig bestaan van onze hogeschool!

Kengetallen 2020



* Gemeten in 2018 (geen Nationale Studentenenquête uitgevoerd in 2019 en 2020)

3. MISSIE, VISIE, BELEIDSPRIORITEITEN EN JAARDOELEN

De Hogeschool van Arnhem en Nijmegen (HAN) is een veelzijdige, brede hogeschool, geworteld in het stroomgebied van Rijn, Waal en IJssel. Deze dynamische regio wordt gekenmerkt door hoogwaardige technische maakindustrie en gespecialiseerde dienstensectoren, waarbij samenwerking en wederkerigheid centraal staan. Als HAN leveren we hier elke dag een substantiële bijdrage aan door samen met onze studenten, alumni, medewerkers en werkveldpartners in co-creatie te werken aan duurzame, innovatieve oplossingen. Dit doen we zowel op onze campussen in Arnhem en Nijmegen als daarbuiten.

Met ruim 4.000 medewerkers verzorgen we 71 bachelor-, 19 Associate degree- en 21 masteropleidingen, zowel voltijd als deeltijd, dual en individueel (online), voor ruim 37.000 studenten uit 106 landen. Daarnaast richten we ons met advies, nascholing, (post-)hbo-opleidingen en ruim 300 cursussen en trainingen op werkende mensen in bedrijven, instellingen en organisaties.

Onderwijs bieden we aan in verbinding met onderzoek en het werkveld. Samen met onze werkveldpartners werken we in onze 46 lectoraten en een zevental centres of expertise aan praktijkgericht onderzoek, kennisinnovatie en kennisvalorisatie.

3.1 Missie en visie

De missie van de HAN is het kwalificeren, socialiseren en vormen van studenten voor hun toekomstige beroepspraktijk en burgerschap, en het leveren van innovaties in een dynamische, globaliserende en complexe samenleving.

Samen met onze docenten, onderzoekers en werkveldpartners leiden we studenten op tot zelfbewuste mensen die in hun kracht staan, over grenzen heen kijken en goed geëquipeerd zijn om de beroepspraktijk te innoveren. Dit vraagt om een discipline-overstijgend perspectief dat leren, creatief denken en innoveren stimuleert.

Ons onderwijs is intensief en inhoudelijk van hoog niveau. Contactonderwijs vormt de kern van onze onderwijsleeromgeving. We dagen studenten uit hun verblijf aan de HAN optimaal te benutten voor het ontwikkelen van hun talenten en passies, in elke fase van hun loopbaan. We spelen daarbij in op de verschillende leerstijlen van studenten en bieden hun de ruimte om verschillende leerroutes te volgen.

Door middel van professionele leergemeenschappen waarin onderwijs en onderzoek, student en werkveld met elkaar verbonden zijn, beogen we maximale persoonlijke impact en maatschappelijke innovatie. Dankzij de samenwerking met het werkveld 'in de driehoek' zijn we in staat ons onderwijs en onderzoek voortdurend te ontwikkelen en te innoveren binnen de context van veranderende beroepseisen in een veranderende arbeidsmarkt.

Samen met onze studenten en het werkveld willen we deze verbinding steeds verder optimaliseren, want alleen op die manier kunnen we effectief werken aan onze maatschappelijke kernopdracht: het opleiden van onze studenten door in vertrouwen samen te werken aan leren en innoveren.

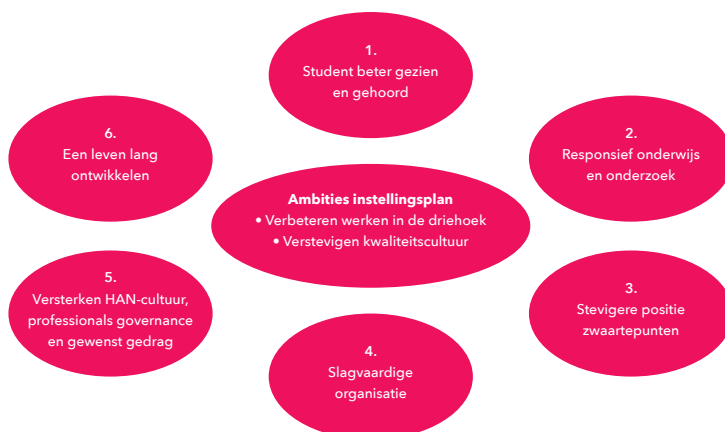
3.2 Beleidsprioriteiten en jaardoelen

In 2016 heeft de HAN met het instellingsplan voor de periode 2016-2020 het startsein gegeven voor een nieuwe koers. In 2019 is besloten dit instellingsplan met twee jaar te verlengen, omdat het nog voldoende richtinggevend perspectief bood. In ons instellingsplan 'In vertrouwen samenwerken aan leren en innoveren' liggen onze ambities en doelen voor 2016-2022 vast:

We willen uitblinken in de manier waarop onderwijs, onderzoek en de beroepspraktijk onlosmakelijk en voortdurend met elkaar verbonden zijn. Ook wel aangeduid als 'werken in de driehoek';

- En we willen uitblinken in de wijze waarop we binnen de HAN met elkaar samenwerken, namelijk vanuit het principe van 'kwaliteitscultuur'. Dat betekent een systematische focus op:
 - o de kwaliteit van het werk;
 - o de professionele verantwoordelijkheid die ieder daarvoor neemt (met 'professionals governance' als methodisch principe);
 - o een sfeer die zich kenmerkt door collegiale inspiratie en feedback, samenwerking, trots en vertrouwen.

Bij het realiseren van onze missie en ambities hebben we zes beleidsprioriteiten geformuleerd. De resultaten op de zes beleidsprioriteiten en onderliggende doelen komen verderop in dit bestuursverslag aan bod. De zes beleidsprioriteiten zijn hieronder weergegeven:



Figuur 1: Beleidsprioriteiten HAN 2020-2022

4. REALISEREN VAN ONZE MISSIE, AMBITIES EN DOELEN: RESULTATEN 2020

Het realiseren van en sturing op de beleidsprioriteiten en onderliggende doelen, zoals genoemd in paragraaf 3.2, vindt plaats via centrale en decentrale activiteiten. In dit hoofdstuk kijken we achtereenvolgens terug op de in 2020 behaalde resultaten op het gebied van onderwijs en onderzoek (paragraaf 4.1), de resultaten op de beleidsprioriteiten (paragraaf 4.2) en het realiseren van de kwaliteitsafspraken (paragraaf 4.3).

4.1 Terugblik op de kwaliteit van onderwijs en onderzoek

De kwaliteit van ons onderwijs en onderzoek is voor ons de belangrijkste graadmeter voor het functioneren van onze hogeschool. De HAN is een grote en brede multisectorale hogeschool waarin gewerkt wordt voor én met uiteenlopende doelgroepen en met een divers werkveld en dito beroepspraktijk. We streven steeds naar de verbetering van de kwaliteit van ons onderwijs en onderzoek. De zorg voor en het realiseren van de kwaliteit liggen primair bij de opleidingen en lectoraten. We monitoren de kwaliteit van het onderwijs en onderzoek op instellingsniveau zorgvuldig. Bij het monitoren van deze kwaliteit en het gesprek daarover hebben we oog voor de verschillen in ontwikkelingsstadia binnen de HAN.

4.1.1 Monitoren van de prestaties in de Resultaatmonitor

Het monitoren van ons onderwijs en onderzoek doen we op basis van de oordelen van onze *peers*, studenten, medewerkers en alumni. Deze oordelen hebben we samengevat in een aantal indicatoren, die op een beknopte manier zicht geven op de 'staat van ons onderwijs en onderzoek' op de verschillende organisatieniveaus (hogeschool-, academie- en opleidingsniveau). De monitor – op opleidingsniveau – vormt input voor de periodieke voortgangsgesprekken en wordt ook gebruikt in het periodieke (bilaterale) overleg tussen het College van Bestuur en directeuren. De bedoeling hiervan is om recht te doen aan het eerste principe van kwaliteitscultuur: het primaat bij de inhoud. Op de volgende pagina is de Resultaatmonitor 2020 opgenomen. In paragraaf 4.1.2 worden de verschillende elementen van de monitor en gebruikte begrippen nader toegelicht.

Wij merken hierbij op dat er op opleidingsniveau naast de indicatoren in de monitor natuurlijk meerdere aspecten worden gemonitord die niet in de monitor staan en dat er aan deze aspecten zeker in coronatijd extra aandacht wordt besteed.

HAN Resultatenmonitor 2020 op hogeschoolniveau

					2019	2015	2016	2019	2018	2018	2018	2018	2019	2020		
	>= '+'	>= '+'	>= '+'	>= '+'	> 85%	> 85%	> 60%	> 85%	< 1%	> 95%	> 3,8	> 3,8	> 95%	> 4,5	>= '+'	>= '+'
	< '0'	< '0'	< '0'	< '0'	< 60%	< 65%	< 45%	< 60%	> 10%	< 65%	< 3,3	< 3,3	< 65%	< 3,0	< '0'	< '0'
Vorm	Standaard 1	Standaard 2	Standaard 3	Standaard 4	Survival	Diplomarendement	Rendement bekostigde masters	Gemiddeld studietempo	NSE Ontevreden	NSE Tevreden	Studierooster	Informatievoorziening	Medewerkertevredenheid	Werkveldindicator	Brancheprotocol Onderzoek Standaard 3	Brancheprotocol Onderzoek Standaard 4
VT	50%	54%	26%	31%												
DT	45%	53%	18%	32%												
DU	19%	56%	22%	0%												
Totaal	44%	54%	23%	27%											67%	100%

Tabel 1

4.1.2 Toelichting op de prestaties in de Resultaatmonitor 2020

Kijkend naar de Resultaatmonitor 2020 voldoen we over het algemeen aan de normen die we onszelf gesteld hebben. Het diplomarendement blijft een lastig te beïnvloeden parameter, waarin we de echte weg omhoog nog niet goed weten te vinden. Met alle academiedirecteuren is dit onderwerp van gesprek tijdens de voortgangsgesprekken. Binnen de HAN zijn er overigens behoorlijke verschillen te zien in het rendement.

Omdat er voor 2020 en 2019 geen resultaten beschikbaar zijn uit de Nationale Studentenenquête (NSE) hebben we hiervoor de resultaten van 2018 in de desbetreffende kolommen opgenomen.

De Resultaatmonitor bestaat uit verschillende indicatoren, en de resultaten en ontwikkeling daarvan worden hieronder nader toegelicht. Achtereenvolgens komen aan bod:

- de visitaties en interne audits onderwijs;
- survival, diplomarendement en gemiddeld studietempo;
- studenttevredenheid;
- medewerkertevredenheid;
- tevredenheid alumni/werkveld;
- visitaties onderzoek.

Visitaties en interne audits onderwijs

Nadat de lockdown in maart 2020 is ingegaan, zijn enkele geplande visitaties en audits uitgesteld. Deze zijn later in het jaar ingehaald. In een enkel geval is de visitatie deels online uitgevoerd. Twee toetsen nieuwe opleiding (TNO) zijn online uitgevoerd. Uit de rapportages van de uitgevoerde visitaties en audits blijkt dat de HAN consequent voldoet aan het niveau dat het accreditatiekader stelt. Sinds de ingang van enkele wijzigingen in dit kader per 1 februari 2019 worden opleidingen nog slechts beoordeeld op het voldoen aan de basiskwaliteit. Hierdoor neemt logischerwijs het percentage opleidingen dat 'goed' scoort op één van de vier standaarden, zoals opgenomen in de Resultaatmonitor, structureel af. Dit leidt soms tot wat vlakkere rapportages, maar niettemin zijn er kenmerken van de opleidingen waarvoor panels hun waardering uitspreken. Deze panels, in wisselende gradaties en samenstelling, noemen als positief de hoge ambitie en het gerealiseerde eindniveau van de opleidingen, de sterke betrokkenheid van het werkveld en van lectoraten en de aandacht voor internationalisering. Daarnaast constateren zij dat de docenten bevlogen en deskundig zijn en door studenten als betrokken en benaderbaar worden ervaren. De opleidingen staan open voor feedback. Ook de betrokkenheid van studenten en alumni wordt regelmatig genoemd.

Gevisiteerde opleidingen

In 2020 zijn de volgende bachelor (B)- en masteropleidingen (M) gevisiteerd in het kader van accreditatie:

- M Vaktherapie;
- B Communicatie;
- B Elektrotechniek;
- B Finance & Control;
- B Opleiding voor Logopedie;
- B Opleiding tot leraar Basisonderwijs;
- M Sport- en Beweginginnovatie;
- B Sportkunde;
- B Opleiding tot Leraar van de eerste graad in Lichamelijke Opvoeding.

Voor de laatste drie opleidingen zijn naar verwachting positieve rapporten in voorbereiding. Voor de overige opleidingen is reeds een positief beoordelingsrapport verschenen. Naast bovenstaand visitatieresultaat zijn in 2020 de definitieve rapporten verschenen van enkele opleidingen die al in 2019 gevisiteerd zijn:

- B International Business;
- B Opleiding tot Verpleegkundige;
- B Finance, Tax and Advice;
- B Accountancy;
- Ad Accountancy;
- B Commerciële Economie;
- B Automotive;
- B HBO-Rechten;
- M Engineering Systems.

Visitatiescores

De opleidingen zijn beoordeeld volgens de vier standaarden van het protocol van de Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie (NVAO) (1 = Eindkwalificaties, 2 = Programma, 3 = Systeem van toetsing en 4 = Gerealiseerd niveau). In alle veertien definitieve visitatierapporten wordt vastgesteld dat de opleiding voldoet aan de basiskwaliteit van de vier standaarden.

Experiment Leeruitkomsten

Onderstaande informatie over het experiment Leeruitkomsten heeft uitsluitend betrekking op de visitaties. Zie paragraaf 4.2.6 voor meer informatie over het experiment Leeruitkomsten.

De deeltijd- en duale opleidingsvarianten die deelnemen aan het experiment Leeruitkomsten worden doorgaans op andere momenten beoordeeld. In 2020 is een groot aantal deeltijd- en duale opleidingen gevisiteerd. Deze opleidingen zijn beoordeeld volgens het NVAO-protocol Beoordeling Bestaande experimenten Leeruitkomsten, waarvan de standaarden nagenoeg gelijk zijn aan de standaarden voor de reguliere opleidingen.

Van de volgende opleidingen is reeds een positief rapport ontvangen:

- B Bedrijfskunde;
- Ad Bedrijfskunde;
- B Logistics Management;
- Ad Logistics management;
- B Commerciële Economie;
- Ad Online Marketing & Sales.

De panels beoordeelden bovenstaande opleidingen als inhoudelijk stevig. Zij waarderen de betrokkenheid van docenten en de verbinding met het werkveld. Wel zien zij mogelijkheden voor verdere flexibilisering en leerwegaafhankelijke toetsing. Door de lerende houding van de docenten en de nauwe samenwerking met het werkveld spraken de panels hun vertrouwen uit in een verdergaande ontwikkeling langs deze lijnen.

Van de volgende deeltijd- en duale opleidingen in het experiment zijn naar verwachting positieve rapporten in voorbereiding:

- B Leraar voortgezet onderwijs van de tweede graad Engels;
- B Leraar voortgezet onderwijs van de tweede graad Frans;
- B Leraar voortgezet onderwijs van de tweede graad Duits;
- B Leraar voortgezet onderwijs van de tweede graad Economie;
- B Leraar voortgezet onderwijs van de tweede graad Wiskunde;
- B Leraar voortgezet onderwijs van de tweede graad Natuurkunde;
- B Leraar voortgezet onderwijs van de tweede graad Scheikunde;
- M Sport- en Beweginginnovatie;
- M Management & Innovatie in Maatschappelijke Organisaties;
- B Opleiding tot Verpleegkundige;
- B Sportkunde.

Interne audits

In 2020 zijn de volgende opleidingen intern geaudit:

- M Social Work;
- B Civiele Techniek.

Bij deze audits kwamen vooralsnog geen zorgpunten naar voren. Er blijkt eerder een sterk reflectief vermogen evenals een breed draagvlak voor de zaken die men wil verbeteren.

Survival, diplomarendement en gemiddeld studietempo

Het percentage studenten dat na een jaar nog steeds aan de HAN studeert (survival) is fors gestegen. Met name in de voltijd is deze stijging groot, maar ook in de deeltijd is een stijging te zien. Het is zeer waarschijnlijk dat dit mede het gevolg is van de coronacrisis waardoor het bindend studieadvies (BSA) met een jaar is uitgesteld. Deze stijging is bij bijna alle academies terug te zien.

Het HAN-brede diplomarendement is heel licht gedaald ten opzichte van vorig jaar. Daarnaast zien we de uitval heel licht stijgen in de groep studenten die na een jaar nog aan de HAN studeert. Hoewel de daling gering is, lijkt er toch sprake van een neerwaartse trend die mogelijk ook te maken heeft met de coronacrisis. Als we naar de verschillende academies kijken, is er een wisselend beeld te zien, met zowel stijgingen als dalingen bij verschillende academies. Vier academies hebben een diplomarendement van boven de 65%. Daar staat tegenover dat er drie academies zijn waar het diplomarendement niet boven de 50% uitkomt.

Volgens de gegevens van de Vereniging Hogescholen komt de HAN al jaren net boven het landelijk gemiddelde van 48,7% uit. Er zit ook landelijk echter weinig beweging in deze cijfers, waaruit blijkt dat het ondanks alle inspanningen die geleverd worden ten aanzien van studiesucces lastig is om veel beweging te krijgen in het diplomarendement.

Het gemiddeld studietempo laat voor het tweede jaar op rij een daling zien. Mogelijk spelen ook de coronacrisis en het eerdergenoemde uitgestelde BSA hierbij een rol. Tussen de academies zijn grote verschillen te zien, zowel in de absolute waarde als in de beweging op dit kengetal.

Studenttevredenheid: NSE tevreden/ontevreden, studierooster en informatievoorziening

Door de coronacrisis is er landelijk besloten dat de Nationale Studentenenquête (NSE) in 2020 geen doorgang zou vinden. Omdat er ook voor 2019 geen resultaten beschikbaar waren, zijn de resultaten uit 2018 voor de tevredenheid van studenten nog steeds de meest recente. Het jaar 2020 is gebruikt om tot een nieuwe vragenlijst te komen die volledig AVG-proof is en waarin alle partijen zich kunnen vinden. De NSE zal in 2021 weer uitgevoerd worden.

Medewerkertevredenheid

De medewerkertevredenheid wordt om het jaar gemeten. In 2019 is voor het laatst binnen de HAN een medewerkertevredenheidsonderzoek uitgevoerd. Van de medewerkers is 80% over het algemeen tevreden over het werken bij de HAN. Medewerkers zijn met name tevreden over de sfeer en de ruimte om professionele verantwoordelijkheid te kunnen nemen. Over de interne communicatie en de werkplekken zijn medewerkers minder tevreden.

Tevredenheid alumni/werkveld (werkveldindicator)

Volgens het laatst bekende onderzoek, de HBO-Monitor (afgenomen in 2019, rapportage ontvangen in 2020), kijken onze alumni over het algemeen tevreden terug op hun opleiding. Ze voelen zich goed voorbereid op het werken in de beroepspraktijk en de tevredenheid daarover is de afgelopen jaren licht gestegen. De werkloosheid onder hen is laag en ze ervaren goede carrièremogelijkheden. De HBO-Monitor is een instrument waarmee hogescholen ieder jaar de arbeidsmarktpositie van hun afgestudeerden kunnen vaststellen en waarmee zij kunnen zien in hoeverre hun opleidingen aansluiten op de eisen in de beroepspraktijk. De HBO-Monitor 2019 heeft betrekking op de afgestudeerden uit het studiejaar 2017-2018.

Resultaten alumni-onderzoek 2019 (HBO-Monitor); resultaten opgeleverd voorjaar 2020

	HAN				Hbo totaal
	2016	2017	2018	2019	2019
Voorbereiding op werk					
Opleiding als basis om te starten op de arbeidsmarkt	3,5	3,6	3,7	3,7	3,7
Opleiding als basis om competenties verder te ontwikkelen	3,8	3,8	3,8	3,8	3,8
Voorbereiding op de beroepsloopbaan	3,4	3,4	3,4	3,5	3,4
Totaalscore voorbereiding op werk	7,1	7,2	7,3	7,4	7,3
Extern rendement (wat levert het op?)					
Werkloosheid	3,9%	2,3%	3,0%	2,5%	3,4%
Bruto-uurloon	€ 14,42	€ 14,84	€ 15,38	€ 15,70	€ 15,38
Carrièremogelijkheden	3,5	3,6	3,6	3,6	3,6
Totaalscore extern rendement	7,8	8,1	8,0	8,1	7,9

Tabel 2

Visitaties onderzoek (BKO-standaarden)

In de Vereniging Hogescholen is afgesproken dat elke onderzoekseenheid of lectoraat eens in de zes jaar extern wordt geëvalueerd, volgens het Brancheprotocol Kwaliteitszorg Onderzoek 2016-2022.

Eind 2019 zijn de lectoraten verbonden aan de Academie Paramedische Studies (APS) extern geëvalueerd. De resultaten zijn in 2020 vastgesteld. Het betreft de lectoraten:

- Neurorevalidatie;
- Werkzame Factoren in Fysiotherapie en Paramedisch Handelen;
- Voeding en Gezondheid.

Tevens vond in 2020 de evaluatie van de lectoraten verbonden aan de Academie Sport en Beweging (ASB) plaats. Het betreft de volgende twee lectoraten:

- Herkennen en Ontwikkelen van Sporttalent;
- Sport en Voeding.

In onderstaande tabel zijn de resultaten van deze twee externe evaluaties opgenomen:

Resultaten externe evaluatie onderzoekseenheden, 2020

	Lectoraten Academie Sport en Beweging	Lectoraten Academie Paramedische Studies
Standaard 1 Onderzoeksprofiel	Voldoende	Voldoende
Standaard 2 Organisatie	Voldoende	Voldoende
Standaard 3 Kwaliteit onderzoek	Voldoende	Excellent
Standaard 4 Output en impact	Goed	Goed
Standaard 5 Kwaliteitszorg	Niet voldaan	Voldaan

Tabel 3

De uitkomsten van de onderzoeksevaluaties laten over een aantal jaren hetzelfde beeld zien: de kwaliteit van onderzoek is op orde. In 2020 waren er twee uitschieters: het oordeel 'excellent' op de kwaliteit van onderzoek voor de lectoraten verbonden aan APS en het oordeel 'niet voldaan' voor kwaliteitszorg voor de lectoraten verbonden aan ASB.

De (excellente) kwaliteit van onderzoek (standaard 3) bij APS blijkt onder andere uit de substantiële hoeveelheid projecten uit externe fondsen, de zeer omvangrijke output op peer-reviewed publicaties en de borging van juridische en ethische normen. De lectoraten van ASB krijgen ten aanzien van standaard 5 het advies om hun informele kwaliteitssysteem, dat sterk rust op het kwaliteitsbewustzijn van de expertiseteams en ook leidt tot goede onderzoeksresultaten, meer systematisch in te richten zodat waar nodig gerichte bijstelling mogelijk wordt.

De evaluaties vonden plaats midden in het proces van academievorming. Dit heeft invloed gehad op de bevindingen en aanbevelingen van de evaluatiecommissies. Er wordt bijvoorbeeld aandacht gevraagd voor het versterken van het onderzoeksprofiel en -programma van de lectoraten in relatie tot de ambities van de academie en de zwaartepunten van de HAN. In de begin 2020 nieuw gevormde academies heeft dit de volle aandacht.

4.2 Terugblik op de resultaten per beleidsprioriteit in 2020

In deze paragraaf wordt per beleidsprioriteit toegelicht welke centrale en decentrale activiteiten in 2020 met het oog op de beleidsprioriteiten zijn uitgevoerd en welke resultaten hierbij zijn gerealiseerd.

4.2.1 Studenten beter gezien en gehoord

Verbeteren van studentbegeleiding en studentenwelzijn

De doelstelling om de studentbegeleiding en het studentenwelzijn verder te verbeteren heeft in 2020 hoge prioriteit gehad binnen de HAN. Dit is nog eens versterkt door de coronacrisis, waardoor er een groot beroep is gedaan op alle studieloopbaanbegeleiders (SLB'ers) om veelal digitaal contact te houden met de studenten en voor hen klaar te staan als eerste aanspreekpunt bij vragen, zorgen of problemen. Ook in het kader van de kwaliteitsafspraken is aan dit onderwerp aandacht besteed (zie verder paragraaf 4.3).

Om vaart te zetten achter de beoogde verbetering is in 2020 een beleidsvoorbereidende werkgroep ingesteld. De werkgroep richt zich op het formuleren van eenduidige HAN-brede (beleids)uitgangspunten, een samenhangend dienstenpakket, verbetering van de informatievoorziening en een plan om de SLB-kwaliteit op academieniveau te verhogen. Daarnaast zijn voorbereidingen getroffen om te komen tot een compacte ondersteunende visie op studentenwelzijn die gebaseerd is op dat wat er al is binnen de HAN en op landelijke ontwikkelingen. De werkgroep wordt daarbij ondersteund door onderzoekers van het Kenniscentrum Kwaliteit van Leren.

Studentbegeleiding

In december 2020 heeft het College van Bestuur, na verkregen advies van de studentgeleding van de Medezeggenschapsraad, de HAN-visie op studentbegeleiding definitief vastgesteld in de vorm van negentien uitgangspunten. De uitgangspunten kunnen door de academies worden benut om de studentbegeleiding te verbeteren. Als praktische handreiking hierbij is in december 2020 een informatiefilm gemaakt. In 2021 wordt verder gewerkt aan ondersteuning bij de verdere professionalisering van de rol van de studieloopbaanbegeleiders.

Studentenwelzijn

De afgelopen jaren zijn er diverse onderzoeken uitgevoerd naar het studentenwelzijn (bijvoorbeeld door de Hogeschool Windesheim, Hogeschool Inholland, Radboud Universiteit en het Interstedelijk Studenten Overleg), waaruit bleek dat de druk op studenten hoog is en veel studenten psychische problemen ervaren. De coronacrisis en de maatregelen als gevolg daarvan hebben de problemen vergroot. We merken dat binnen de HAN bijvoorbeeld aan de toename van het aantal studenten dat zich aanmeldt bij de studentenpsychologen met ernstige depressieve klachten, ernstige angstklachten, complexe thuissituaties en sociaal isolement. Ook bij het Studiewisselpunt, de studentendecanen en de SLB'ers is een stijging te zien van vragen van studenten over de studiekeuze, studievertraging en financiële problemen. Het valt op dat meer studenten moeite hebben om motivatie/structuur vast te houden of in verbinding te blijven met de opleiding/HAN.

Behalve dat het reguliere begeleidingsaanbod binnen de HAN via diverse communicatiekanalen voor het voetlicht is gebracht, zijn er door de studentenpsychologen, HAN Studiesucces en de Studentenkerk/het Arnhem Student Point talloze nieuwe initiatieven ondernomen. Denk hierbij aan het aanbieden van nieuwe en extra trainingen, masterclasses, e-health-modules, inlooppreekuren, buddyprojecten en het verspreiden van tips om mentaal fit te blijven of op afstand te studeren met aandacht voor welzijn van studenten. Ook met de Medezeggenschapsraad en in het HAN-Beraad is het studentenwelzijn voortdurend onderwerp van gesprek geweest.

Informatievoorziening

Om de informatievoorziening op het gebied van studentbegeleiding en studentenwelzijn sterk te verbeteren wordt de intranetsite HAN Insite Studiesucces opnieuw ingericht op basis van inmiddels vastgestelde eenduidige ontwerpcriteria. En met een uniforme taal die afgestemd is op studenten en medewerkers.

HAN Studiesucces

De activiteiten voor de tweedelijnsbegeleiding van studenten zijn geconcentreerd in HAN Studiesucces. In de tweede lijn zijn de teams van studentendecanen, psychologen, studiewisselpunten, studentenpastoraat, HAN Studiesucces - Training en coaching en andere experts in studentbegeleiding gepositioneerd. De bekendheid van HAN Studiesucces neemt toe en er worden steeds meer SLB'ers bereikt die hun studenten doorverwijzen.

HAN Studiesucces heeft naast het verlenen van tweedelijns-support aan studenten verder gewerkt aan de eerder geformuleerde doelstellingen zoals HAN-brede kwaliteitsbevordering, het verder terugdringen van versnippering in de studentbegeleiding en een meer preventieve aanpak van studentbegeleiding en studentenwelzijn in samenwerking met het onderwijs. Daarbij worden reeds bestaande peerprojecten, waarbij studenten maatje of coach zijn (studievaardigheden, autisme, vluchtelingen, HAN Huntu), meer met elkaar verbonden.

Verbeteren van de aansluiting en doorstroming van studenten

Afgelopen jaar was het derde jaar van de uitvoering van het Regionaal Ambitieplan 2018-2022 (hierna RAP), waarmee in afstemming met onder andere de RxH-partners (een regionaal samenwerkingsverband tussen de HAN, Van Hall Larenstein, ArtEZ en zeven roc's) gewerkt is aan verbetering van de aansluiting en doorstroming in de kolom vo, mbo, hbo en masters.

Met stimuleringsmiddelen vanuit het RAP en onder regie van het team Aansluitmanagement is in 2020 uitvoering gegeven aan het Programma van Aansluiting van de HAN. Dit in nauwe samenwerking met de academies. Het is de bedoeling dat regieteams vanaf 2021 per academie academiegebonden projecten gaan uitvoeren.

Het programma van Aansluiting van de HAN omvat een scala van deelprogramma's en -projecten. Voorbeelden van onderdelen uit het programma die in 2020 zijn uitgevoerd (soms in aangepaste vorm vanwege de coronabeperkingen) zijn de samenwerkingsactiviteiten in de keten mbo-hbo, de samenwerkingsactiviteiten in de keten vo-ho, het programmamanagement rondom de studiekeuzecheck en de organisatie van de profielkeuzedagen voor leerlingen van havo 3.

Daarnaast zijn diverse nieuwe deelprogramma's en projecten in opbouw. Dit betreft onder andere stimuleringsprogramma's gericht op studenten met een ondersteuningsbehoefte, studenten uit het Caraïbisch gebied en een project om studentenadviesteams ('student als partner') in te zetten.

Verbeteren van de Digitale Leer-, Werk- en Onderzoeksomgeving en digitale geletterdheid

De HAN wil sneller en adequater reageren op veranderende wensen van studenten en de buitenwereld. Digitalisering van de maatschappij en de beroepscontext vraagt om docenten die studenten digitale geletterdheid voor leven, leren en werken bijbrengen. Naast de digitale geletterdheid van de medewerkers is ook de Digitale Leer-, Werk- en Onderzoeksomgeving (DLWO) verder verbeterd.

In 2020 is het project DLWO2021 als onderdeel van de investeringsagenda afgesloten. Het is duidelijk dat de Digitale Leer-, Werk- en Onderzoeksomgeving nu niet ineens 'af' is. Gezien de voortdurende en snelle ontwikkelingen op dit vlak kan gerust gesteld worden dat deze omgeving nooit af is.

In het project is ook in 2020 gebruikgemaakt van het experiment als ontwikkelvorm. Op basis van een concrete vraag uit een organisatieonderdeel is gewerkt aan een oplossing. Bij een succesvol traject is deze oplossing vervolgens opgeschaald en beschikbaar gemaakt voor andere organisatieonderdelen. Op deze manier ontstaat een applicatielandschap binnen de Digitale Leer-, Werk- en Onderzoeksomgeving dat brede functionele ondersteuning biedt voor de gehele organisatie.

Vanwege de coronacrisis is er met name heel veel gevraagd van HAN-medewerkers met kennis en vaardigheid op het gebied van onderwijsinnovatie met behulp van ICT. Toen medio maart 2020 onderwijs en onderzoek nog slechts online konden worden aangeboden, ontstond er plotseling een grote ondersteuningsvraag en hebben deze medewerkers docenten op grote schaal ondersteund.

Met het oog op het verbeteren van de digitale geletterdheid van medewerkers is in het Centre of Expertise Leren met ICT een (meerjarig) projectplan ontwikkeld met de naam HAN Open Digital Horizons. Dit plan is omarmd door alle directeuren in het HAN-Beraad. Midden in de coronacrisis is de monitor 'competenties leren en lesgeven met ICT' onder docenten uitgezet, dat een actueel beeld heeft opgeleverd van het niveau van die competenties. In vervolg hierop worden met de academies 'ambitiegesprekken' gevoerd om te komen tot op de academies toegesneden scholingsplannen. De uitvoering van de scholingsplannen zal in 2021 een aanvang nemen en meerdere jaren in beslag nemen.

4.2.2 Responsief onderwijs en onderzoek

Ook in 2020 is er vanuit de academies in hun domein gewerkt aan de verdere versterking van het samenwerken in de driehoek (onderwijs-onderzoek-werkveld), door het werkveld nog meer en intensiever te betrekken bij het onderwijs en onderzoek. Er zijn veel mooie voorbeelden van multidisciplinaire samenwerking tussen de academies in de vorm van projecten, onderzoekopdrachten en het realiseren, continueren en/of versterken van hybride leeromgevingen. Voor een overzicht van de resultaten die zowel op academieniveau als tussen academies zijn gerealiseerd verwijzen we ook naar het jaarlijks op de website gepubliceerde online jaaroverzicht. Hierin delen onder andere studenten, docenten, onderzoekers, begeleiders, (bedrijfs)coaches en collega's uit het werkveld waar ze mee bezig zijn geweest.

Om een beeld te krijgen van wat nu de succesfactoren van de samenwerking in hybride leeromgevingen zijn, is een HAN-breed onderzoek uitgevoerd. Dit onderzoek is in het eerste kwartaal van 2020 afgerond en in de organisatie gedeeld via een aantal kennissessies.

Het onderzoek zien we als een basis voor de verdere invulling van een HAN-brede visie en beleid op het werken in de driehoek en voor het verder optimaliseren en uitbreiden van (werken in) hybride leeromgevingen. Ook de zwaartepunten (zie ook paragraaf 4.2.3) hebben bij het werken in hybride leeromgevingen het afgelopen jaar een belangrijke richtinggevende rol gespeeld.

Als gevolg van de coronacrisis is er sprake geweest van een versnelling op het gebied van digitale geletterdheid van studenten en docenten. Dit betreft op de eerste plaats noodzakelijke curricula-aanpassingen gericht op het online aanbod. Naar de systematische doorontwikkeling van curricula op het gebied van digitale transformatie en het werken met grote hoeveelheden data in het werkveld, zoals voorgenomen voor 2020, is vanwege de coronacrisis minder aandacht uitgegaan.

4.2.3 Stevigere positie zwaartepunten

Om bij te dragen aan maatschappelijke vraagstukken focust de HAN zich met haar zwaartepuntprogramma's op Smart Region, Sustainable Energy & Environment (SEE) en Health - anders gezegd: op Slim, Schoon en Sociaal.

De zwaartepunten dragen bij aan actuele en kwalitatief hoogstaande opleidingen voor onze studenten, aan ons praktijkgericht onderzoek en aan innovaties in het werkveld. Zo creëren we meer impact en werken we samen aan innovatie. De zwaartepunten zijn belangrijk voor de te ontwikkelen Kennis- en Innovatieagenda van de HAN, voor het ontwerp van het nieuwe instellingsplan in 2021, het HAN-portfoliomanagement en de keuzes voor strategische partnerschappen. In 2020 is gewerkt aan de verdere versterking van de positie van de zwaartepunten. We hebben ons daarbij gericht op de activiteiten die hieronder worden toegelicht.

HAN-brede inbedding zwaartepunten

In 2020 is er een gezamenlijk plan 'Samen sterk: slim, schoon en sociaal' opgesteld voor de doorontwikkeling van het zwaartepuntenbeleid. Hierin is het gezamenlijke doel van de zwaartepunten en hun plaats binnen en buiten de HAN verder in kaart gebracht, evenals de inhoudelijke en organisatorische kaders die hierbij aangehouden worden. Dit plan is goed ontvangen door de academie- en stafdirecteuren in het HAN-Beraad.

In 2020 hebben de zwaartepunten zich doorontwikkeld in samenwerking met de veertien academies. Zo zijn er door het jaar heen diverse (online) bijeenkomsten en goedbezochte (online)events georganiseerd. Ook zijn er binnen de zwaartepunten 'verbinders' aangesteld die de HAN binnen en buiten de organisatie op de thema's van de zwaartepunten kunnen vertegenwoordigen.

In 2020 is vanuit de zwaartepunten ook nadrukkelijk de verbinding gezocht met HAN-brede strategische partnerschappen; een ontwikkeling die in 2021 zal worden geïntensiveerd.

De HAN heeft in 2020 een academie-overstijgende IRIS (Impuls Research Infrastructure Support)-aanvraag gedaan. De NWO-subsidieaanvraag is ingediend om de ontwikkeling van de infrastructuur van het praktijkgericht onderzoek van hogescholen door te zetten, omdat deze onder druk staat door de coronacrisis. De aanvraag is gehonoreerd en het toegekende subsidiebedrag zal onder meer worden besteed aan de versterking van de strategische netwerkvorming en samenhang overstijgend aan de zwaartepunten als focusgebieden voor de samenwerking onderwijs, onderzoek en werkveld.

De opgestelde roadmaps per zwaartepunt zijn vastgesteld en de activiteiten geactualiseerd. De voortgang is afzonderlijk toegelicht voor de zwaartepunten Smart Region, Sustainable Energy & Environment en Health.

Smart Region

We leven in een tijd van digitalisering, automatisering en robotisering. Maar ook in een tijd met grote demografische en ecologische veranderingen. Met het zwaartepunt Smart Region werken we aan de wendbaarheid van mensen, teams en organisaties. Zodat we optimaal van nieuwe technologie profiteren. De activiteiten van Smart Region verdelen we onder in drie thema's:

- Smart Education: het doorontwikkelen van vernieuwend onderwijs over en met ict en digitalisering. Niet alleen voor hogeschoolstudenten, maar ook voor professionals.
- Smart Innovation: nieuwe technologie opent deuren voor bedrijven naar meer efficiency, maar ook naar nieuwe klanten en markten. We helpen grootse digitale technologieën behap- en toepasbaar te maken voor het midden- en kleinbedrijf.
- Smart Partnerships: omdat een mkb-ondernemer niet gemakkelijk in zijn eentje in nieuwe technologie investeert, werken we samen. In regionale innovatienetwerken is namelijk ook voor de kleinste ondernemers veel mogelijk.

Hieronder volgt een korte toelichting op de in 2020 uitgevoerde activiteiten. De drie thema's zijn het afgelopen jaar geconcretiseerd in tal van activiteiten. Denk aan initiatieven als het Digitale Skills Paspoort (Smart Education), de InnovatieHubs (Smart Partnership) en een professionele leergemeenschap voor artificiële intelligentie, genaamd ASGARD (Smart Innovation). Daarnaast wordt er hard gewerkt aan een Living Lab op het gebied van digital twinning in de Achterhoek, is onderzoek gedaan naar hoe innovatief leren georganiseerd kan worden en uitgezocht hoe publieke organisaties open innovatie kunnen omarmen.

Het jaarlijks Smart Region-congres kon in verband met de coronacrisis helaas geen doorgang vinden. Kennisdeling heeft desalniettemin volop plaatsgevonden via online sessies. Een mooie mijlpaal was de aftrap van de Raad voor Inspiratie en Reflectie (RIR): een groep met enthousiaste experts die het kernteam Smart Region voorziet van (on)gevraagd advies. Na de kick-off in juni kwam de RIR in november nogmaals bijeen.

Sustainable Energy & Environment

De klimaatcrisis dwingt ons tot verandering. We willen met zijn allen richting een wereld die schoon, leefbaar en circulair is. Binnen het zwaartepunt Sustainable Energy & Environment (SEE) komen we tot slimme innovaties en oplossingen voor allerlei complexe energie- en klimaatvraagstukken. De activiteiten van SEE verdelen we onder in vier thema's:

- Betaalbare en betrouwbare energie: zoeken naar innovatieve oplossingen voor de uitdagingen op het gebied van opslag, toepassing en transport van energie.
- Schone mobiliteit: ontwikkelen van aanpassingen en innovaties om de CO₂-uitstoot van ons vervoer te verminderen.
- Duurzaam gebouwde omgeving: duurzaam inrichten van de omgeving waar we wonen, werken én recreëren.
- Circulaire en biobased economie: verduurzamen van organisaties op meerdere vlakken en het inzetten op biomassa als grondstof in plaats van fossiele grondstoffen.

Hieronder volgt een korte toelichting op de in 2020 uitgevoerde activiteiten. Rondom de wijkgerichte energietransitie is multidisciplinair onderwijs en onderzoek ontwikkeld. Er zijn circulaire en biobased innovaties gestimuleerd. En onderzoek naar de rol van waterstof in mobiliteitsvraagstukken heeft een extra boost gekregen. Het Lectoraat Duurzame Energie en het Lectoraat HAN Automotive Research doen al jaren onderzoek naar deze energiedrager, zoals in het project Nefusta, waarin onderzoek gedaan wordt naar het tankstation van de toekomst. Veel van het SEE-onderwijs en -onderzoek vindt plaats op het Industriepark Kleefse Waard (IPKW) in Arnhem binnen het O-zone-project. Dit is een hybride leeromgeving waarin studenten en onderzoekers samen met bedrijven aan energievraagstukken werken. Dit concept is in het afgelopen jaar in samenwerking met het IPKW, de gemeente Arnhem en de provincie Gelderland ontwikkeld tot het Connectr-innovatielab en -innovatieprogramma. Kennisgebieden en sleuteltechnologieën die van belang zijn voor het bedrijfsleven in onze regio zijn geïdentificeerd en hebben geleid tot versterking van de samenwerking met ROC Rijn IJssel, TU Delft en het bedrijfsleven. Dit op een aantal inhoudelijke programmalijnen die beschreven staan in het businessplan van Connectr.

Health

Mensen met een laag opleidingsniveau of inkomen leven korter en voelen zich minder gezond. Het zwaartepunt Health richt zich op het verkleinen van sociaaleconomische gezondheidsverschillen tussen mensen. Dit vraagt om een sectordoorsnijdende integrale aanpak en samenwerking alsook een systemische benadering gericht op de persoon, de (sociale/fysieke) omgeving en de maatschappij. De activiteiten van Health krijgen vorm langs drie programmalijnen:

- Gezond kunnen leven: het bevorderen van de mogelijkheden tot gezondheid.
- Werken aan herstel: het bevorderen van de mogelijkheden tot herstel voor mensen die geconfronteerd worden met ingrijpende gebeurtenissen.
- Leven met een chronische ziekte of beperking: de mogelijkheden tot het inpassen van en omgaan met een chronische ziekte of beperking.

Hieronder een korte toelichting op de in 2020 uitgevoerde activiteiten. In 2020 zijn vanuit het zwaartepunt Health in alle academies Civic Entrepreneurs (CE) aangesteld. Zij zijn de verbindende schakels in de academies naar zowel de opleidingen als het praktijkgerichte onderzoek. De focus ligt op het realiseren van bewustwording dat je als student, docent of onderzoeker kunt bijdragen aan het verkleinen van verschillen. In een nulmeting hebben de CE kansen geïdentificeerd waarmee men in opleidingen en praktijkgericht onderzoek aan de slag kan. In 2021 wordt hierop doorgepaktd en wordt hier samen met de academies verder invulling aan gegeven.

In 2020 zijn er ook vijf leergemeenschappen gerealiseerd: Laaggeletterdheid, Technology4Health, Ervaringskennis, Diversiteit en Inclusief onderzoek. Docenten, onderzoekers en studenten van allerlei disciplines werken en leren hierin enthousiast samen. Elke leergemeenschap ontwikkelt zich op haar eigen, authentieke manier.

Naast verschillende afgeronde onderzoeksprojecten waarmee nieuwe kennis over het verkleinen van sociaaleconomische gezondheidsverschillen is ontwikkeld, zijn er nog meer highlights te noemen. Denk aan de ontwikkeling van een boek over armoede, een succesvol georganiseerde Health webinar, een adviesbijeenkomst met HAN-medewerkers en de eerste bijeenkomst van de Raad van Advies van HAN Health, waarin relevante werkveldpartners vertegenwoordigd zijn.

Verankering beleid voor centers of expertise

Een centre of expertise is een publiek-privaat samenwerkingsverband van kennisinstellingen, het bedrijfsleven en overheden. Hierbij ligt de focus op onderwerpen die regionaal of landelijk om aandacht vragen. Bijvoorbeeld de energietransitie en leren met ICT.

De HAN participeert in zeven centres of expertise: Automotive center of expertise, KennisDC Logistiek Gelderland, iXperium, HAN BioCentre, Sustainable Electrical Energy centre of expertise, Sneller Herstel en Krachtige Kernen.

Het afgelopen jaar hebben er landelijk belangrijke ontwikkelingen plaatsgevonden. In februari 2020 heeft de Algemene Vergadering van de Vereniging Hogescholen besloten om de adviezen uit het rapport 'Centres of Expertise: groeibriljant voor excellente samenwerking in het hbo' van de Commissie Reiner over te nemen. Dit krijgt zijn weerslag in het geactualiseerde 'Verenigingskader Centres of Expertise'. Dit kader is in november 2020 door de Algemene Vergadering van de Vereniging Hogescholen vastgesteld en is een aanscherping van het eerder vastgestelde Verenigingskader uit 2018.

Een beleidsvoorbereidende werkgroep is belast met het ontwerp van HAN-beleid voor de centers of expertise. Deze werkgroep heeft op basis van het advies van een interne HAN-commissie, dat eind 2019 is opgesteld, actief geadviseerd over de totstandkoming van het Verenigingskader in 2020 en op basis daarvan een proces uitgezet om te komen tot HAN-beleid.

Het genoemde Verenigingskader vormt samen met de uitgangspunten, zoals geformuleerd voor 'HAN2020', de grondslag voor het ontwikkelen van HAN-beleid voor de centers of expertise. Het ontwerp van dit beleid, met input van stakeholders uit de HAN, is in de eerste helft van 2021 gereed en zal na bespreking in het HAN-Beraad en vaststelling door het College van Bestuur geïmplementeerd worden.

4.2.4 Slagvaardige organisatie

Implementatie van de nieuwe organisatiestructuur

De implementatie van de nieuwe organisatiestructuur is conform het Programmaplan Organisatie HAN2020 uitgevoerd.

Daarbij zijn de volgende resultaten geboekt:

- Het academiemanagement is benoemd en resterende en nog openstaande directieposities zijn ingevuld. Alle academies hebben eigen academieplannen ontwikkeld.

- Het Sociaal Plan is op een enkele actie na afgerond. Binnen het Programmaplan is vanuit het project Uitvoering Sociaal Plan elke medewerker geïnformeerd over zijn of haar plek in de nieuwe organisatiestructuur. Voor de categorieën Matchingskandidaten en Herplaatsingskandidaten zijn de in het Sociaal Plan overeengekomen procedures doorlopen. Er zijn geen bezwaren ingediend in de bij het Sociaal Plan behorende Bezwarenprocedure. De betrokken vakbonden hebben hun tevredenheid uitgesproken over de uitvoering van het plan en de daarbij gehanteerde transparantie.
- De benodigde wijzigingen die de veranderde organisatiestructuur met zich meebracht, zijn in de basisinformatiesystemen doorgevoerd.
- Daarnaast is in het IV-landschap uitvoering gegeven aan het verder realiseren van een nieuwe integratielaag gericht op koppelingen tussen administratieve systemen (HIL). Dit project is een meerjarige opgave en krijgt een vervolg in 2021. Bij de afronding van het Programma HAN2020 wordt bezien op welke wijze het project wordt gecontinueerd en waar het in de organisatie wordt belegd.
- Het project Aanpassingen interne regelingen heeft in twee fases meer dan 110 regelingen, overeenkomsten en statuten onder handen genomen. Een deel is inhoudelijk aangepast, andere delen zijn alleen op technische punten gewijzigd. De resterende wensen en werkzaamheden, waaronder ook het actualiseren van oude beleidsnotities, zijn inmiddels geïnventariseerd en krijgen in 2021 een vervolg.
- Er zijn nieuwe IV-(beleids)uitgangspunten met een bijbehorende Enterprise-architectuur ontwikkeld. Om meer en betere grip te krijgen op de totale IV-projectenportefeuille binnen de HAN, is een systematiek van portefeuillemanagement verder ontwikkeld met een overlegstructuur die daarin ondersteunt.
- Project Facilitering Cultuur en Identiteitsversterking: zie paragraaf 2.2.5 voor een nadere toelichting op de verschillende onderdelen die in het Programma HAN2020 zijn uitgevoerd.
- Project Inrichting Medezeggenschap: een gezamenlijke projectgroep, bestaande uit leden van de Medezeggenschapsraad en leden van het programmateam Organisatie HAN2020, heeft een medezeggenschapsreglement, verkiezingsreglement en bijbehorende overgangsregeling ontwikkeld. Deze zijn na instemming van de MR vastgesteld door het College van Bestuur. Tevens is het proces van medezeggenschapsverkiezingen door een werkgroep geheel vernieuwd en gemoderniseerd. Aansluitend zijn de verkiezingen voor een volledig vernieuwde medezeggenschap georganiseerd. De opkomst bij de verkiezingen was door de nieuwe werkwijze (waaronder digitaal stemmen) hoger dan in het verleden. Begin februari 2021 zijn alle nieuwe raden geïnstalleerd.

Nieuw allocatiemodel

Een prioritair doel voor 2020 was om een nieuw allocatiemodel vast te stellen dat transparanter en eenvoudiger was dan het vorige. Een voorstel hiervoor is uitgewerkt door een beleidsvoorbereidende werkgroep, samengesteld uit academiedirecteuren, de stafdirecteur Finance & Control, een lector, een student, een hoofd van Services en business controllers. In juni 2020 is het nieuwe allocatiemodel vastgesteld door het College van Bestuur. Voor de begroting 2021 wordt voor het eerst ervaring opgedaan met de effecten van het nieuwe allocatiemodel en een andere verdeling van de academiebudgetten over academies.

Herinrichting informatievoorzieningslandschap

De vernieuwingen in het informatievoorzieningslandschap (IV-landschap), waaraan in 2019 is begonnen om te komen tot een meer wendbare en gestandaardiseerde veilige informatievoorziening, zijn in 2020 voortgezet. Er is een versnelling gerealiseerd in het op elkaar aansluiten van systemen en de technische infrastructuur is aangepast.

In 2020 zijn ook de beleidsuitgangspunten voor de informatievoorziening en de Enterprise-architectuur geactualiseerd. De IV-(beleids) uitgangspunten en de Enterprise-architectuur geven kaders die zowel richtinggevend zijn voor de interne informatievoorziening als voor externe leveranciers van de informatievoorziening.

Tevens heeft een actualisering plaatsgevonden van de investeringsagenda, het IV-landschap en de ICT-systemen resulterend in een Digitaliseringsagenda 2021-2024. Deze digitaliseringsagenda is opgebouwd uit veranderstromen waarlangs de veranderingen in de informatievoorziening de komende jaren worden doorgevoerd. Ten behoeve van regie op de uitvoering van de Digitaliseringsagenda 2021-2024 en de totale IV-projectenportefeuille is de systematiek van projecten portefeuillemanagement ingericht. Het beleid samen met de regie op de digitaliseringsagenda hebben tot doel het kwalitatief hoogwaardig, beheersbaar en in samenhang laten uitvoeren van de geprioriteerde digitaliseringsprojecten. Een belangrijk project voor de komende jaren is de implementatie van een nieuw Student Informatie Systeem. De verdere flexibilisering van het onderwijs is als een belangrijk uitgangspunt meegenomen in de voorbereidingen voor de aanbesteding.

Actualisering huisvestingsplannen

In het voorjaar van 2020 is de actualisering van de (operationele) huisvestingsplannen afgerond. Hiermee was in 2019 al gestart in vervolg op het Strategisch Huisvestingsplan (vastgesteld in 2017) en het Tactisch Huisvestingsplan (vastgesteld in 2018). Het Operationeel Huisvestingsplan 2018-2024 (OHP), waarin de herinrichting van de organisatie is verwerkt, is besproken met betrokkenen en in april 2020 vastgesteld door het College van Bestuur. Dit vormt de basis voor het verder realiseren van de huisvestingsdoelstellingen conform het instellingsplan.

Huisvestingsprojecten zoals opgenomen in het OHP worden uitgevoerd middels de projectmethodiek waarbij projecten in programmafase, ontwerpfase, voorbereiding en uitvoering worden uitgesplitst. De programmafase is met alle academies opgestart en in nagenoeg alle gevallen afgerond. In 2020 is met de uitvoering gestart van de Academie Engineering en Automotive in Arnhem en van de Academie Mens en Maatschappij en de Academie Toegepaste Biowetenschappen en Chemie in Nijmegen. Daarnaast is gestart met de ontwerpfase voor de projecten die in de zomer van 2021 staan gepland. Het realiseren van projecten in de zomer van 2021 is door de vele schuifbewegingen complex. Dit wordt mede veroorzaakt door het efficiënte gebruik van de huidige gebouwen, de groei van de Academie Gezondheid en Vitaliteit en het mede als gevolg van corona vooralsnog niet doorzetten van de conform het Strategisch Huisvestingsplan geprognoseerde krimp. Op basis van het nieuwe HAN Instellingsplan 2022-2027 worden de bestaande huisvestingsplannen herijkt.

Professionalisering van docenten

Aan de professionalisering van docenten, mede in relatie tot het versterken van de slagvaardigheid van de organisatie, is bijgedragen door middel van een aanbod van opleidings- en certificeringsprogramma's, gericht op didactische bekwaamheid en toetsbekwaamheid, onderzoeksvaardigheden, begeleidingsvaardigheden en ICT in het onderwijs. Deze leeractiviteiten zijn aangeboden vanuit HR (HAN Academy). Ten aanzien van de deskundigheid op het gebied van toetsen en beoordelen is het doel dat de HAN-medewerkers met een docentenfunctie eind studiejaar 2021/2022 hun BKE-certificaat (basiskwalificatie examinering) hebben behaald. In 2020 hebben ongeveer 200 docenten hun BKE-certificaat ontvangen. Eind 2020 hebben 1215 van de 2193 docenten hun BKE-certificering behaald. In totaal is nu 55% van de docenten in bezit van het BKE-certificaat.

In aanvulling op de BKE-certificering is het mogelijk om de SKE-certificering te behalen (seniorkwalificatie examinering). Dit is met name interessant voor leden van curriculum- en examencommissies. In 2020 hebben ongeveer 30 docenten hun SKE-certificaat ontvangen. Eind 2020 hebben 261 docenten van de 2193 (12%) hun SKE-certificering behaald.

Om de didactische bekwaamheid van docenten te borgen is er de BDB-certificering (basis didactische bekwaamheid). Het behalen van deze certificering is voorwaarde voor een vaste aanstelling. In 2020 hebben ongeveer honderd docenten succesvol het BDB-traject doorlopen en op basis daarvan het BDB-certificaat behaald.

Ontwikkeling kaderstelling

Met het oog op het lager in de organisatie beleggen van verantwoordelijkheden was beoogd de HR-kaders (beleid en beschikbare instrumenten) in 2020 op samenhangende en overzichtelijke wijze toegankelijk te maken voor leidinggevenden. Daarnaast was het de bedoeling een plan te ontwikkelen voor de speerpunten in de uniformering van processen rondom studentzaken. Met beide is in 2020 een start gemaakt en beide krijgen in 2021 een verdere uitwerking.

4.2.5 Versterken HAN-cultuur, professionals governance en gewenst gedrag

Versterking van het leiderschap van het management en persoonlijk leiderschap

Leiderschap is samen met de resultaatverantwoordelijke teams (RVT's) een cruciale pijler voor het realiseren van de doelstellingen van de heringerichte organisatie. Het ontwikkelen van dit leiderschap vindt dan ook plaats in de context van de organisatieontwikkeling en sluit aan bij het (dagelijks) werk en de doelstellingen en uitdagingen van de organisatie. Leiderschapontwikkeling is zowel gericht op een gezamenlijk proces van groepen (zoals het ontwikkelen van een gedeelde visie op leiderschap, een gemeenschappelijke taal, leren van elkaar en delen van gemeenschappelijke state-of-the-art-kennis) als op persoonlijk leiderschap. Het ontwikkelen van een leiderschapsprogramma vereist specifieke deskundigheid. Een externe projecteider werkt samen met de organisatie een passend leiderschapsprogramma uit dat in 2021 ten uitvoer zal worden gebracht.

Focus op gewenst gedrag (gedragskompas)

In 2020 is aandacht besteed aan gewenst gedrag binnen de HAN met inzet van het gedragskompas, zoals opgenomen in het Implementatieplan Organisatieontwerp HAN2020. Het gedragskompas is breed in de organisatie gepubliceerd en door diverse managementteams besproken en uitgewerkt naar gewenst gedrag passend binnen de eigen organisatiecontext.

Gedurende het jaar is voorrang gegeven aan het ondersteunen van het werken in resultaatverantwoordelijke teams en het uitwerken van leiderschapontwikkeling. Besloten is om de focus op gewenst gedrag en de bijbehorende gebruikmaking van het gedragskompas in dit traject op te nemen en in te bedden.

Ontwikkeling van resultaatverantwoordelijke teams (RVT's)

Het (gaan) werken in RVT's is een belangrijk middel om het nieuwe organisatieontwerp en de daarin opgenomen besturingsfilosofie te realiseren. Er is in 2020 een breed ondersteuningsaanbod ontwikkeld voor het werken in RVT's, de kaders en principes zijn uitgewerkt en tevens is het 'waarom' helder uiteengezet en gedeeld via interne kanalen. Vanwege het belang van de RVT's wordt gericht externe deskundigheid met specifieke expertise ingehuurd om het (gaan) werken met RVT's te ondersteunen. Het HR-instrumentarium wordt ook aangepast aan deze RVT-ontwikkeling en ook daarvoor zijn in 2020 al stappen gezet. Het gaat daarbij concreet om aanpassing van het functiehuis met bijbehorende waardering en van de wijze waarop het systeem van functionerings- en beoordelingsgesprekken is ingericht.

4.2.6 Een leven lang ontwikkelen

De HAN is in de afgelopen jaren uitgegroeid tot de grootste speler binnen het hoger onderwijs voor werkend lerenden, met veel opleidingen die op aansprekende en succesvolle wijze zijn geïnnoveerd. In 2020 is de instroom van de deeltijdse en duale Associate degree-, bachelor- en masteropleidingen verder gegroeid van 2.461 studenten in 2019 tot 2.650 studenten in 2020. De stijging in 2020 is voor een groot deel toe te schrijven aan de stijging van de instroom voor de Associate degree-opleidingen.

In 2020 heeft de strategische koers Leven Lang Ontwikkelen (LLO) een nadere uitwerking gekregen in de academieplannen. Er zijn veel externe ontwikkelingen binnen de politiek, de economie, de onderwijsbranches en het werkveld die van invloed zijn op deze vastgestelde koers. Ook de coronacrisis heeft hier impact op en in 2020 heeft de HAN zich aangesloten bij het landelijke initiatief van de 'Buitenboordmotor' en de Vereniging Hogescholen, om mensen via scholing van werk naar werk te begeleiden.

Om goed zicht te houden op de externe ontwikkelingen en de gevolgen daarvan, is er een start gemaakt met het actualiseren van de externe analyse die onderdeel is van de strategische koers. In 2021 vormt deze geactualiseerde externe analyse, samen met een interne analyse, de input voor een mogelijke aanscherping van de strategische koers, waarna een implementatieplan wordt opgesteld. Verder heeft de focus ten aanzien van Leven Lang Ontwikkelen gelegen op het afronden van het experiment Leeruitkomsten en de visitatie van de tweede en laatste groep van de desbetreffende deeltijd- en duale opleidingen.

Experiment flexibel hoger onderwijs

In 2020 zijn in het kader van de pilot Flexibilisering en het experiment Leeruitkomsten verdere stappen gezet op het gebied van leeruitkomsten en het verbeteren van blended learning. Door deze combinatie van online leren, werkpleklernen en contactonderwijs kunnen studenten in toenemende mate plaats- en tijdonafhankelijk studeren, werken en leren verbinden en eigen accenten leggen bij het realiseren van leeruitkomsten. Voor de opleidingen die deelnemen aan het experiment Leeruitkomsten heeft naast de vernieuwing van het onderwijs ook de kwaliteitsborging van de opleidingen grote aandacht gehad. Hierbij speelden de examencommissies en opleidingscommissies een belangrijke rol.

In 2020 zijn in een aparte visitatieronde een groot aantal deeltijd- en duale opleidingen die deelnemen aan het experiment Leeruitkomsten gevisiteerd. De visitatiepanels hebben na afloop van het locatiebezoek voor alle opleidingen een positief oordeel uitgesproken. Zie paragraaf 4.1 voor meer informatie over de opleidingen die hebben deelgenomen.

Een uitgebreide verantwoording over de voortgang van het experiment Leeruitkomsten is in 2020 naar het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap gestuurd. Dit conform de richtlijnen die door het ministerie voor de verantwoording over dit experiment zijn opgesteld. Uit de corporate rapportage over het experiment Leeruitkomsten blijkt dat het experiment een succes is voor de HAN. De ambities die de HAN heeft geformuleerd op het gebied van flexibilisering van het hoger onderwijs voor werkenden zijn voor het grootste deel gerealiseerd. Deze ambities zijn in 2016 beschreven in het 'Groene Boek'. De instroom is boven verwachting gegroeid. De afgelopen jaren zijn ook elf nieuwe Associate degree-opleidingen voor werkenden ontwikkeld om een impuls te geven aan de flexibilisering. Daarnaast heeft de Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie (NVAO) onze experimenten positief beoordeeld. Ook uit het rapport van ResearchNed blijkt dat de HAN op het gebied van studenttevredenheid beter scoort dan het landelijk gemiddelde.

4.2.7 Overige HAN-brede projecten

Toekomstbestendige HAN-portfolio en inrichten portfoliomanagement

Met alle stakeholders (Raad van Toezicht, Medezeggenschapsraad en HAN-Beraad) is gesproken over het profiel van de HAN, als opmaat voor het verder definiëren van de HAN-portfolio en daarop aansluitend het portfoliomanagement.

In 2020 is vanuit het HAN-Beraad een beleidsvoorbereidende werkgroep ingericht, met als opdracht een portfoliomanagement in te richten waarin periodiek het portfolio beleidsrijk en feitelijk wordt besproken. Onderwerp van gesprek worden de opleidingen (alle vormen en minoren) en het onderzoek (lectoraten). In 2020 zijn eerste stappen gezet en is onder meer gesproken over kaders voor het HAN-brede portfolio-denken. De werkgroep vervolgt haar werkzaamheden in 2021.

Vorbereiding van HAN Instellingsplan 2022-2027

Het College van Bestuur heeft in 2020 de opdracht gegeven om in afstemming met relevante stakeholders een nieuw instellingsplan voor de periode 2022-2027 te ontwikkelen. Hiertoe zijn een stuurgroep en projectgroep ingesteld. In het nieuwe instellingsplan zal geen totaal nieuwe koers voor de HAN naar voren komen. De profilering van de HAN en het aansluiten bij de relevante externe ontwikkelingen en maatschappelijke thema's zijn belangrijke aspecten die worden meegenomen in het nieuwe instellingsplan. Eind 2021 wordt het nieuwe instellingsplan vastgesteld.

4.3 Terugblik op realiseren kwaliteitsafspraken

Planvorming en beoordeling

De HAN heeft na totstandkoming van het Sectorakkoord hoger beroepsonderwijs 2018 plannen ontwikkeld om in aanmerking te komen voor middelen die beschikbaar zijn gekomen voor de verbetering van de kwaliteit van het onderwijs, ook wel bekend als de Kwaliteitsafspraken. De HAN zet in die plannen in op alle zes thema's van de Kwaliteitsafspraken, zowel centraal als decentraal, en koppelt de inspanningen nadrukkelijk aan de beleidsdoelen van het HAN Instellingsplan 2016-2022.

Een panel heeft voorjaar 2019 onder auspiciën van de Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie (NVAO) een eerste versie van die plannen nog niet positief kunnen beoordelen. Het panel had moeite met de keuze van de HAN om de inspanningen in de tweede helft van de planperiode 2019-2024 nog niet in detail uit te werken. Bijstelling van het ingediende plan was daarom noodzakelijk. Deze bijstelling is vervolgens projectmatig aangestuurd via het project Aangepast Plan Kwaliteitsafspraken HAN 2019-2024. Het resultaat van dit project is een bijgesteld plan ('Aangepast Plan Kwaliteitsafspraken', hierna APK), dat voor herbeoordeling door de NVAO in maart 2020 is ingediend. Dit plan kwam in nauwe afstemming met de centrale en decentrale medezeggenschap, de Raad van Toezicht en alle geledingen binnen de HAN tot stand. Deze betrokkenheid wordt voortgezet bij de uitvoering van het plan. De medezeggenschap heeft daarin een monitorende rol.

Het APK is in het voorjaar van 2020 positief beoordeeld door het panel, gevolgd door een positief advies van het bestuur van de NVAO aan de minister, resulterend in een positief besluit van de minister op 18 september 2020. Hieronder beschrijven we de stappen die we sindsdien hebben gezet, de impact en gevolgen van de coronacrisis, en geven we een aantal aansprekende voorbeelden van manieren waarop de academies de middelen hebben ingezet. Ondanks de complicerende factoren waarmee we dit jaar te maken hadden - naast de coronacrisis ook de organisatieverandering binnen de HAN - zien we dat er grote stappen zijn gezet en dat er prachtige initiatieven zijn ontstaan. Allemaal met als doel de kwaliteit van het onderwijs te verhogen; en hoewel er dit jaar uiteraard zaken anders zijn gelopen en activiteiten zijn verschoven, zijn we toch enthousiast over wat deze middelen mogelijk hebben gemaakt.

Stappen richting realisatie van het APK in 2020-2024

In de aanloop naar de herbeoordeling van de plannen in voorjaar 2020 heeft de HAN voor 2019 en 2020 de oorspronkelijke plannen als leidraad aangehouden (zoals ook verwoord in het nieuwe APK). Die plannen sluiten centraal aan op de Strategische Investeringsagenda en decentraal op de plannen van de toenmalige faculteiten. Alhoewel deze plannen ook meerdere thema's van de kwaliteitsafspraken raken, zijn ze in financiële zin in het APK geclusterd onder de thema's 'Verbeteren van de Digitale Leer-, Werk- en Onderzoeksomgeving' (centraal), en 'Verbeteren van studentbegeleiding en studentenwelzijn' (decentraal).

Teneinde de realisatie van het APK goed te borgen zijn in 2020, gelijk opgaand met de implementatie van de nieuwe organisatiestructuur, voor de decentrale inzet de volgende acties in gang gezet:

- Academies en Services zijn gevraagd om de door faculteiten ontwikkelde plannen voor het APK te vertalen naar hun eigen academiëplannen en jaarplannen. Overleg en afstemming met de decentrale medezeggenschap (academieraden en opleidingscommissies) en andere vormen van studentenvertegenwoordiging waren daarbij een belangrijke stap.
- Er zijn afspraken gemaakt om voor het vervolg van de planperiode de P&C-cyclus optimaal te benutten voor de uitvoering en realisatie van het APK. Daarvoor zijn HAN-brede afspraken gemaakt voor de opname van de planning in de jaarplannen en de verantwoording en realisatie van de plannen in de voortgangsrapportages.
- Het project Voortgang APK overziet de verwerking van informatie over de uitvoering en verantwoording van het APK in de P&C-cyclus, en ondersteunt en faciliteert daarin 'de lijn' en de medezeggenschap.

Academie IT en Mediadesign: studentbegeleiding voor specifieke doelgroepen

Binnen de Academie IT en Mediadesign benaderen docenten studenten op vaste momenten in hun studieloopbaan voor ondersteuning, coaching en bijsturing in het studietraject. Voor een aantal specifieke doelgroepen, die we bij IT-opleidingen vaker zien, hebben we extra studieloopbaanbegeleidingsactiviteiten georganiseerd: studenten met autismespectrumstoornissen (ASS) en langstudeerders krijgen een studieloopbaanbegeleider met extra vaardigheden en/of kennis toegewezen. Voor studenten met ASS wordt de extra begeleiding hiervoor speciaal opgeleid.

Wij bieden de SLB'er die een ASS-student begeleidt basistrainingen en verdiepende workshops voor gesprekstechnieken aan; daarnaast is er een training beschikbaar die specifiek op de begeleiding van onze ASS-studenten ingaat. We houden meerdere keren per jaar intervisiebijeenkomsten met onze SLB'ers, waaronder intervisie met de ASS-SLB'ers onder begeleiding van het Lectoraat Volwaardig leven met Autisme. Hiermee investeren we extra in deze doelgroepen om hun studiesucces te verhogen.

Realisatie plannen in 2020

Algemeen

2020 was in meerdere opzichten een bijzonder jaar. De HAN startte het jaar met een geheel nieuwe organisatiestructuur, waarna halverwege het jaar ons APK positief werd beoordeeld. Daarnaast had de HAN natuurlijk ook te maken met de impact van de coronacrisis. Dit had op een aantal dimensies invloed op de realisatie van het APK in 2020:

- a. De reorganisatie van faculteiten/instituten naar academies was voor met name de academies een forse klus: managementteams, met nieuwe academiëdirecteuren en academiëmanagers, waren soms pas in de loop van het jaar compleet. De inrichting van de academies, het inregelen van de nieuwe P&C-cyclus en een nieuwe verhouding met de medezeggenschap hadden met name in het begin van het jaar prioriteit.
- b. De decentrale plannen, aangedragen door faculteiten in de loop van 2019, werden begin 2020 ter hand genomen door de academies. Dat heeft (samen met de impact van de coronacrisis) geleid tot een heroriëntatie op de verdeling van de kwaliteitsmiddelen over de thema's van de Kwaliteitsafspraken: de rol en positie van academies nu is anders dan die van faculteiten in de oude organisatiestructuur. Het academiëmanagement opereert dichter op de werkvloer en de inhoud, hetgeen ook terugkomt in de - meer inhoudelijke - afstemming met de medezeggenschap. Dit heeft op onderdelen geleid tot nieuwe inzichten met betrekking tot de inzet van de kwaliteitsmiddelen, niet in de laatste plaats als gevolg van de meer directe input vanuit de medezeggenschap.
- c. Daarnaast hebben de forse effecten van de coronacrisis op het onderwijs en de organisatie ook meegespeeld in de heroverweging van de verdeling van budgetten over de thema's van de Kwaliteitsafspraken.

Bij de heroriëntatie op de verdeling van de kwaliteitsmiddelen over de thema's blijft de jaarlijks in het APK voorgestelde verdeling het uitgangspunt: wanneer daarvan wordt afgeweken, is dat door gewijzigde omstandigheden (corona, reorganisatie) of door de inbreng van de medezeggenschap, én altijd in afstemming met de medezeggenschap.

Overzicht plan, budget, begroting en realisatie 2020 (in € x 1.000)

	APK	Budget	Begroot	Realisatie
Centraal	€ 5.300	-	€ 5.323	€ 5.373
Decentraal	€ 5.000	-	€ 5.405	€ 5.393
Totaal	€ 10.300	€ 10.100	€ 10.728	€ 10.766

Tabel 4

Academie Educatie: binding stimuleert studiesucces

Bij de Academie Educatie willen we studiesucces verhogen door in te zetten op meer binding. De basisgedachte komt van Vincent Tinto: studiesucces neemt doorgaans toe bij een sterke sociale en academische integratie of binding. We richten ons op een sterke positie van de studieverenigingen en op versterking van Students as Partners (SaP).

We kennen vier groeiende studieverenigingen: Meesterlijk (Pabo), Lingua Franca (lerarenopleidingen Talen), Pontifex (mens- en maatschappijvakken) en Fabulinus (exacte vakken). We investeren met geld en begeleiding en bieden ruimte en podium. De sociale activiteiten vonden in 2020 grotendeels online plaats en wanneer het kon in het gebouw, onder andere in de Educatiepub. Studieverenigingen spelen een initiërende en journalistieke rol bij de collegetours. Sprekers in 2020 waren Splinter Chabot, Merel van Vroonhoven, Özcan Akyol en Sinan Can. De betrokken studenten worden hierin begeleid door communicatie-experts. Maandelijks vinden inspirerende gesprekken plaats tussen de besturen van de verenigingen en het managementteam van de academie. SaP is een manier om goede beroepsprofessionals op te leiden door de studentparticipatie ruimte te geven en te versterken. We hebben dit in 2020 gedaan door voorbeelden en initiatieven met elkaar in verbinding te brengen en zichtbaar te maken, onder andere via een online platform, een SaP-week en een stimuleringsfonds. In het managementteam nemen twee studentadviseurs deel. Zij zijn zelf als lid van het managementteam een voorbeeld van studenten als partner en zij zijn trekker van het project om SaP te stimuleren.

Centraal

In 2020 is ingezet op een besteding van € 5,3 miljoen aan de uitvoering van de Strategische Investeringsagenda. Zoals hiervoor verwoord is deze besteding in het APK geclusterd gepresenteerd onder het thema 'Verbeteren Digitale Leer-, Werk- en Onderzoeksomgeving'. Uit onderstaande tabel blijkt de beoogde en gerealiseerde verdeling op de HAN-eigen subthema's: de centrale inzet vindt bijna geheel volgens plan plaats binnen het thema 'Passende en goede onderwijsfaciliteiten'.

Kwaliteitsafspraken realisatie centraal 2020 (in € x 1.000)

Thema Kwaliteitsafspraken	HAN subthema	Planning 2020	Realisatie 2020
2. Passende en goede onderwijsfaciliteiten	2.1 Verbeteren Digitale Leer-, Werk- en Onderzoeksomgeving	€ 600	€ 849
	2.2 Ontwikkelen informatievoorzieningslandschap	€ 3.727	€ 2.688
	2.3 (actualiseren) Huisvestingsplannen	€ 821	€ 1.661*
3. Meer en betere begeleiding van studenten	3.1 Verbeteren van studentbegeleiding en studentenwelzijn	€ 175	€ 175
Totaal		€ 5.323	€ 5.373

Tabel 5. *Betreft € 975 investeringen (zie toelichting materiële vaste activa op bladzijde 64). Het overig deel betreft out of pocket kosten.

Binnen de uitvoering van de Investeringsagenda 2016-2020 is in het afgelopen jaar gewerkt aan de afronding van de nog lopende projecten uit deze agenda. Waarbij naast huisvesting vooral is geïnvesteerd in ondersteuning van het onderwijs met ICT bij het verbeteren van de Digitale Leer-, Werk- en Onderzoeksomgeving, en optimalisatie van de (digitale) informatievoorziening voor studenten en de daarvoor noodzakelijke randvoorwaarden.

In het kader van het verbeteren van de Digitale Leer-, Werk-, en Onderzoeksomgeving betreft dit onder andere:

- De in 2019 gestarte experimenten DLWO, vanzelfsprekend in nauwe samenwerking met het onderwijs en onderzoek, ten behoeve van studenten en hun onderwijs, zijn in 2020 verder doorgezet. Zo is onderzocht met welke applicaties de begeleiding van studenten het best wordt ondersteund, hoe formatief toetsen kan worden ingevoerd en digitaal ondersteund en welke manieren van digitale ondersteuning nodig zijn om de samenwerking in de driehoek (onderwijs-onderzoek-werkveld) te faciliteren. Deze experimenten hebben bijgedragen aan verbeteringen in het onderwijs die de komende jaren nog verder zullen worden geïmplementeerd, naast de verder te ontwikkelen digitale vaardigheden van docenten ten behoeve van het uitvoeren van online onderwijs.
- Ook is er een platform beschikbaar gekomen waarmee studenten (samen met onderzoekers, docenten en externe partners) kennisproducten kunnen vinden en delen, zoals bijvoorbeeld onderzoeksgegevens uit stageopdrachten.

In het kader van het ontwikkelen van het informatievoorzieningslandschap is:

- In 2020 gestart met de voorbereidingen voor de implementatie van een nieuw inschrijvings- en studievolsysteem inclusief een centrale onderwijsbibliotheek. Met dit systeem wordt nieuwe belangrijke functionaliteit gerealiseerd voor het samenstellen en vastleggen van flexibele leerroutes voor (deeltijd)studenten, studentbegeleiding en het ontsluiten van studievoortgangsgegevens voor studenten.
- De informatievoorziening geoptimaliseerd door de toegankelijkheid van opleidingsinformatie voor toekomstige studenten op HAN.nl aanzienlijk te verbeteren. De beschikbare opleidingsinformatie voor zittende studenten is uitgebreid en opnieuw vormgegeven, zodat deze beter aansluit bij de behoeftes van studenten. Een app met roostergegevens en toetsresultaten is beschikbaar. Aan deze verbeteringen heeft uitgebreid gebruikersonderzoek ten grondslag gelegen.
- In de investeringsagenda ICT eveneens gewerkt aan het realiseren van technische randvoorwaarden om studenten beter te ondersteunen qua informatievoorziening, en invulling te kunnen geven aan de wens van studenten naar meer flexibiliteit en meer gepersonaliseerd onderwijs. In dit kader zijn onder andere stappen gezet naar een meer studentgerichte roostering en de verbinding tussen de informatievoorziening betreffende onderwijs, werkveld en onderzoek in het interne deel van de website (HAN Insite). Via onder andere de HIL (HAN Integratie Laag) is verder gewerkt aan standaardisatie van koppelingen en ont koppeling van data uit bronsystemen om ervoor te zorgen dat de gegevens die voor studenten beschikbaar komen in applicaties ook daadwerkelijk kunnen worden ontsloten.

Alle inspanningen in de investeringsagenda zijn gericht op de DLWO en het ontwikkelen van het informatievoorzieningslandschap heeft er in het afgelopen jaar bovendien toe geleid dat de HAN in staat was om het online onderwijs op afstand te faciliteren, wat onverwacht nodig was door maatregelen ten gevolge van de corona-epidemie.

De inspanningen in het kader van de Actualisering huisvestingsplannen richten zich op het beter geschikt maken van onze gebouwen voor kleinschalig en flexibel onderwijs en hybride leeromgevingen en zijn opgenomen conform de Strategische Investeringsagenda. Daarnaast zijn voor 2021 geplande investeringen naar voren gehaald ter financiering van verbouwingen bij de Academie Engineering en Automotive (programmafase, ontwerpfase en voorbereiding) en de Academie Toegepaste Biowetenschappen en Chemie (gedeeltelijke realisatie van een extra lab). De verbouwingen bij Engineering en Automotive zijn gericht op verbetering en verruiming van de specifieke onderwijsruimtes (laboratoria en werkplaatsen) en projectruimtes om binnen de academie gekoppeld aan de thematisering te kunnen werken aan kleinschalige en multifunctionele, didactische projecten gericht op het samenwerken in de driehoek. Op centraal niveau is een kleine inspanning gedaan in de verbetering van studentbegeleiding en studentenwelzijn in de vorm van diverse kwaliteitsimpulsen met betrekking tot studentenpsychologen en het International Office.

Academie Mens en Maatschappij: Week van de Verbinding

Van maandag 7 december tot en met vrijdag 11 december organiseerden de voltijdopleidingen Pedagogiek en Social Work de Week van de Verbinding. Wat met een idee van een studente Pedagogiek begon, mondde uit in een week vol activiteiten. De week is in co-creatie gemaakt. Een week om elkaar te ontmoeten en te verbinden, zowel online als op de campus. Een kans om nieuwe mensen te ontmoeten of nieuwe kennis te vergaren, juist in deze tijd! Veel activiteiten werden kleinschalig georganiseerd, maar sommige online activiteiten boden mogelijkheden voor een groot publiek.

Een greep uit het programma:

Verbinden met gebarentaal, door Onno Crasborn, hoogleraar Nederlandse Gebarentaal aan de Radboud Universiteit;

Interculturele Pedagogiek en Vaderschap, een online gastcollege georganiseerd door Pedagogiek Plus in samenwerking met Trias Pedagogica;

Creative Knowledge Tour, waarin levensvragen en kunst (afbeeldingen) centraal staan;

Verbinden met jou - met jezelf dus, een online sessie om jezelf te verbinden met jouw body, mind & heart;

Passend onderwijs voor hoogbegaafden, georganiseerd vanuit het Kenniscentrum.

Het hele programma is te vinden op <https://www.han.nl/agenda/2020/12/week-van-verbinding/index.xml#>

Decentraal

Voor de academies hebben door de coronacrisis eerst en vooral moeten inzetten op de omschakeling naar online onderwijs en het begeleiden van studenten in deze uitzonderlijke omstandigheden. Daarbij is de aandacht vooral uitgegaan naar de reguliere primaire onderwijsprocessen.

Waar mogelijk is daarbij de synergie gezocht met de vanuit het APK beschikbare middelen, met name waar het online onderwijs en studentbegeleiding betreft. Daarbij moet worden opgemerkt dat de plannen in het APK enerzijds gericht zijn op praktische oplossingen voor bestaande problemen, en anderzijds op creatieve innovaties. Het mag geen verrassing zijn dat de inzet in 2020 waar mogelijk vooral gericht is geweest op praktische oplossingen voor bestaande problemen, en gegeven de bijzondere omstandigheden ook nieuwe problemen. De kaders in deze paragraaf tonen enkele voorbeelden van de vele projecten die dankzij de Kwaliteitsafspraken bij de academies zijn uitgevoerd.

Kwaliteitsafspraken realisatie decentraal 2020 (in € x 1.000)

Thema Kwaliteitsafspraken	HAN subthema	Planning 2020	Realisatie 2020
1. Intensiever en kleinschalig onderwijs	1.1. Optimaliseren en uitbreiden van (het werken in) hybride leeromgevingen	€ 755	€ 797
2. Passende en goede onderwijsfaciliteiten	2.1. Verbeteren Digitale Leer-, Werk- en Onderzoeksomgeving	€ 285	€ 310
	2.2. Ontwikkelen informatievoorzieningslandschap	€ 184	€ 237
	2.3. (actualiseren) Huisvestingsplannen	€ 52	€ 32
3. Meer en betere begeleiding van studenten	3.1. Verbeteren van studentbegeleiding en studentenwelzijn	€ 1.202	€ 1.203
4. Studiesucces	3.2. (4.1) Verbeteren van de aansluiting en doorstroming van studenten	€ 901	€ 756
5. Onderwijsdifferentiatie	4.1. (5.1) HAN-brede inbedding van de zwaartepunten	€ 426	€ 443
	4.2. (5.2) Een leven lang ontwikkelen	€ 487	€ 492
6. Professionalisering van docenten	6.1 Professionalisering van docenten.	€ 1.113	€ 1.124
Totaal		€ 5.405	€ 5.393

Tabel 6

Een groot deel van het budget is bij alle academies in 2020 conform het APK gereserveerd voor 'Verbetering van studentbegeleiding en studentenwelzijn' (zie ook enkele van de kaders met voorbeelden), bijvoorbeeld door extra inzet van studentbegeleiders, het verder professionaliseren van studentbegeleiders maar óók docenten, toewerkend naar een meer integrale benadering van studentbegeleiding binnen de onderwijssituatie. Naast het ontwikkelen van meer innovatieve werkvormen ten behoeve van studentbegeleiding is er ook meer ruimte gekomen voor specifieke doelgroepen (onder wie studenten met een beperking of een problematische thuissituatie, langstudeerders/slepers, et cetera).

Daarnaast is er zoals hierboven beschreven ingezet op andere thema's, vooral om de ad-hoc-omschakeling naar online onderwijs mogelijk te maken: het geschikt maken van onderwijsmateriaal en werkvormen voor een online onderwijssituatie en het professionaliseren van docenten in het online begeleiden van studenten.

Academie Organisatie en Ontwikkeling: duurzame innovatie van studentbegeleiding

Binnen de HAN is eind 2020 de visie op studentbegeleiding in de vorm van negentien uitgangspunten definitief vastgesteld. Deze uitgangspunten worden door de academies benut om de studentbegeleiding te verbeteren. Een van de aandachtspunten betreft de professionalisering van de taak van studieloopbaanbegeleiding. Binnen de Academie Organisatie en Ontwikkeling worden de functies van studieloopbaanbegeleider/docent doorontwikkeld in de richting van studiecoaches enerzijds en studentcoaches anderzijds. De studentcoaches worden met name getraind in het begeleiden van jonge mensen in deze fase van hun ontwikkeling. Persoonlijk leiderschap is hierbij het belangrijkste thema. We gaan dit thema onderbrengen en een plaats geven in de lijn studentbegeleiding of in bestaande vakken.

5. VERPLICHTE THEMA'S VANUIT WET- EN REGELGEVING

Op grond van de Richtlijn Jaarverslag Onderwijs (artikel 4, lid 6) publiceert de minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap jaarlijks een overzicht van de voor het desbetreffende verslagjaar relevante thema's, waarover het bevoegd gezag geacht wordt in het bestuursverslag te rapporteren. In deze paragraaf rapporteren we over de wijze waarop de HAN aangaande deze thema's acteert.

5.1 Helderheid in bekostiging hoger onderwijs

Uitbesteding initieel onderwijs

Voor de uitvoering van de punten uit de notitie 'Helderheid in de bekostiging van het hoger onderwijs' geldt onverkort dat de HAN ervoor zorgt dat het initiële onderwijs niet uitbesteed wordt aan andere (bekostigde of onbekostigde) organisaties.

Investeren van publieke middelen in private activiteiten

Vanuit onze maatschappelijke verantwoordelijkheid en doelstellingen biedt de HAN een selectief aanbod (na)scholingsfaciliteiten, zoals contractonderwijs, contractonderzoek en het uitvoeren van consultancy- en advieswerkzaamheden. Deze private activiteiten hebben als begrotingsdoelstelling een minimaal kostendekkende exploitatie.

De HAN investeert geen publieke middelen in private activiteiten. Toezicht op het realiseren van de positieve resultaatdoelstelling van private activiteiten vindt plaats door middel van managementrapportages en bestuurlijk overleg. Bij onverhoopt tegenvallende resultaten worden er passende maatregelen genomen om hetzij de winstgevendheid te herstellen hetzij de activiteiten te beëindigen of, indien mogelijk, over te dragen aan een andere partij. De opbrengsten en kosten worden zoveel mogelijk toegerekend aan de desbetreffende, door de overheid bekostigde, onderwijsactiviteiten of de overige vanuit de markt gefinancierde activiteiten. In onze externe financiële verslaglegging is er een scheiding aangebracht tussen resultaat op publieke en private activiteiten.

Bekostiging van buitenlandse studenten

Buitenlandse studenten komen bij de HAN binnen via twee stromen: studenten die een volledige bachelor- of masteropleiding volgen en uitwisselingsstudenten die tijdelijk aan de HAN studeren.

In 2020 stonden er 2.346 buitenlandse studenten ingeschreven voor een HAN-bachelor of -masterprogramma. De instroom in 2020 bedroeg in totaal 600 buitenlandse studenten. Dat zijn 268 studenten minder dan in 2019. De daling van de instroom is het gevolg van de wereldwijde coronacrisis en de daarmee samenhangende reisbeperkingen.

Studentenuitwisseling verloopt via zogeheten Exchange Agreements met partneruniversiteiten binnen en buiten Europa. Deze studentenmobiliteit bedroeg 1.024 HAN-studenten die in het buitenland studeerden (1.062 in 2019) en 273 buitenlandse uitwisselingsstudenten (442 in 2019) die aan de HAN studeerden. De HAN heeft in totaal 316 exchange partners, waarvan 225 Erasmus partnerships (Europa). De wereldwijde coronacrisis en de daarmee samenhangende reisbeperkingen zijn in 2020, en zeker in het najaar, ook hierop van grote invloed geweest. De mobiliteit binnen Europa verloopt grotendeels via het Erasmus+- programma. Een uitgebreid overzicht van partnerinstellingen van de HAN is te vinden op <https://www.han.nl/en/collaboration/>.

Bekostiging van maatwerktrajecten

Voor het studiejaar 2020-2021 zijn 70 studenten ingeschreven op basis van de maatwerkovereenkomst met CIVILION B.V. Dit zijn er acht meer dan in het studiejaar 2019-2020.

Onderwijskundige publiek-private arrangementen

Er is binnen de HAN geen sprake van onderwijskundige publiek-private arrangementen.

5.2 Experiment flexibel hoger onderwijs

Zie paragraaf 4.2.6 voor een toelichting op het experiment Flexibel hoger onderwijs.

5.3 Experiment Vraagfinanciering hoger onderwijs

Naast het experiment Flexibel hoger onderwijs is de HAN een van de deelnemende instellingen aan het experiment Vraagfinanciering. Een student die meedoet aan het experiment Vraagfinanciering hoeft zich niet voor een hele opleiding in te schrijven, maar volgt één of meerdere modules. Deelnemende studenten vragen bij inschrijving van iedere module collegegeldverlaging aan.

Het experiment Vraagfinanciering loopt van 1 september 2016 tot en met 31 augustus 2024. In 2019 is bekend geworden dat het experiment Vraagfinanciering niet wordt verlengd. Vanaf 1 september 2019 mogen er geen nieuwe studenten voor deelname aan het experiment worden ingeschreven. Studenten die voor 1 september 2019 al deelnamen aan het experiment, kunnen tot 31 augustus 2024 gebruikmaken van (maximaal acht) vouchers.

Aan dit experiment nemen momenteel geen studenten van de HAN meer deel. Voor eventueel terugkomende studenten in het experiment Vraagfinanciering worden tot 2024 een geldende Onderwijs- en Examenregeling (OER) en inschrijfmogelijkheden opengehouden. Ook wordt jaarlijks tot 2024 de hoogte van het collegegeld voor vraagfinanciering bepaald.

In onderstaand overzicht zijn de kwantitatieve gegevens voor 2020 opgenomen:

Kwantitatieve gegevens vraagfinanciering voor 2020

Nieuwe instroom studenten met een voucher vraagfinanciering	0
Gemiddelde verblijfsduur studenten (met vouchers) in de opleiding	nvt
Hoogte collegegeld en andere eigen bijdragen per dertig studiepunten in euro's (exclusief voucherkorting)	3.250
Hoogte collegegeld voor studenten die geen aanspraak maken op een voucher (als dat anders is dan hierboven)	N.v.t.
Aantal vouchers gemiddeld per student in deze opleiding	0
Tijdstippen waarop studenten een beroep hebben gedaan op collegegeldverlaging	nvt
Aantal studenten dat met voucher heeft gestudeerd en een diploma heeft behaald	nvt
Aantal studenten dat de dertig European Credits-studiepunten voor de module waaraan met een voucher is deelgenomen, heeft behaald in de desbetreffende periode	nvt

Tabel 7

5.4 Experiment Promotieonderwijs

De HAN neemt niet deel aan dit experiment.

5.5 HAN Profileringsfonds

HAN Profileringsfonds

Het HAN Profileringsfonds biedt financiële ondersteuning aan studenten die studievertraging oplopen als gevolg van bijzondere omstandigheden, een bestuurlijke functie of topsport.

In 2020 zijn er in totaal 265 aanvragen ingediend (tegenover 278 in 2019), waarvan er 254 zijn gehonoreerd (tegenover 273 in 2019). Bij 109 (tegenover 150 in 2019) aanvragen ging het om studenten in overmachtssituaties, zoals ziekte, functiebeperking, familieomstandigheden, mantelzorg of niet-studeerbare opleidingen.

Van bestuurders van studie- of studentenverenigingen of Medezeggenschapsraad zijn 154 aanvragen (tegenover 127 in 2019) binnengekomen en in verband met beoefening van topsport zijn twee aanvragen ingediend (tegenover één in 2019).

De totale aanspraak op het fonds bedroeg in 2020 € 791.551,- (in 2019 € 621.217,-). Dit is inclusief de aanspraken op dit fonds vanuit toekenningen in voorgaande jaren die qua betalingen nog doorlopen en inclusief vergoedingen voor de OV-kaart (€ 24.400,-). Evenals vorig jaar ging het uitsluitend om EER-studenten (EER: Europese Economische Ruimte).

Aanspraken HAN Profileringsfonds 2020

Omschrijving	Aantallen studenten		Totaal van de toekenningen incl. lopende toekenningen uit vorige jaren in euro's	Gemiddelde hoogte van de lopende toekenningen per maand in euro's	Gemiddelde duur van de lopende toekenningen in 2020
	Nieuwe aanvragen in 2020	Toewijzingen in 2020			
Studenten in overmachtssituaties: ziekte, functiebeperking, familieomstandigheden, mantelzorg of niet-studeerbare opleidingen	109	104	538.710	389	12 maanden
Bestuurders van studie- of studentenverenigingen of Medezeggenschapsraad	154	148	226.268	295	6 maanden
Overige categorieën: prestaties op het gebied van topsport of cultuur, fin. steun aan niet-EER-studenten, uitgaande beurzen, e.a.	2	2	2.173	232	16 maanden

Tabel 8

6. BESTURING: GOVERNANCE EN NALEVING BRANCHECODE

6.1 Juridische- /organisatiestructuur HAN

In 2020 is de nieuwe organisatiestructuur van de HAN geïmplementeerd. Zie voor meer informatie hierover ook paragraaf 4.2.4.

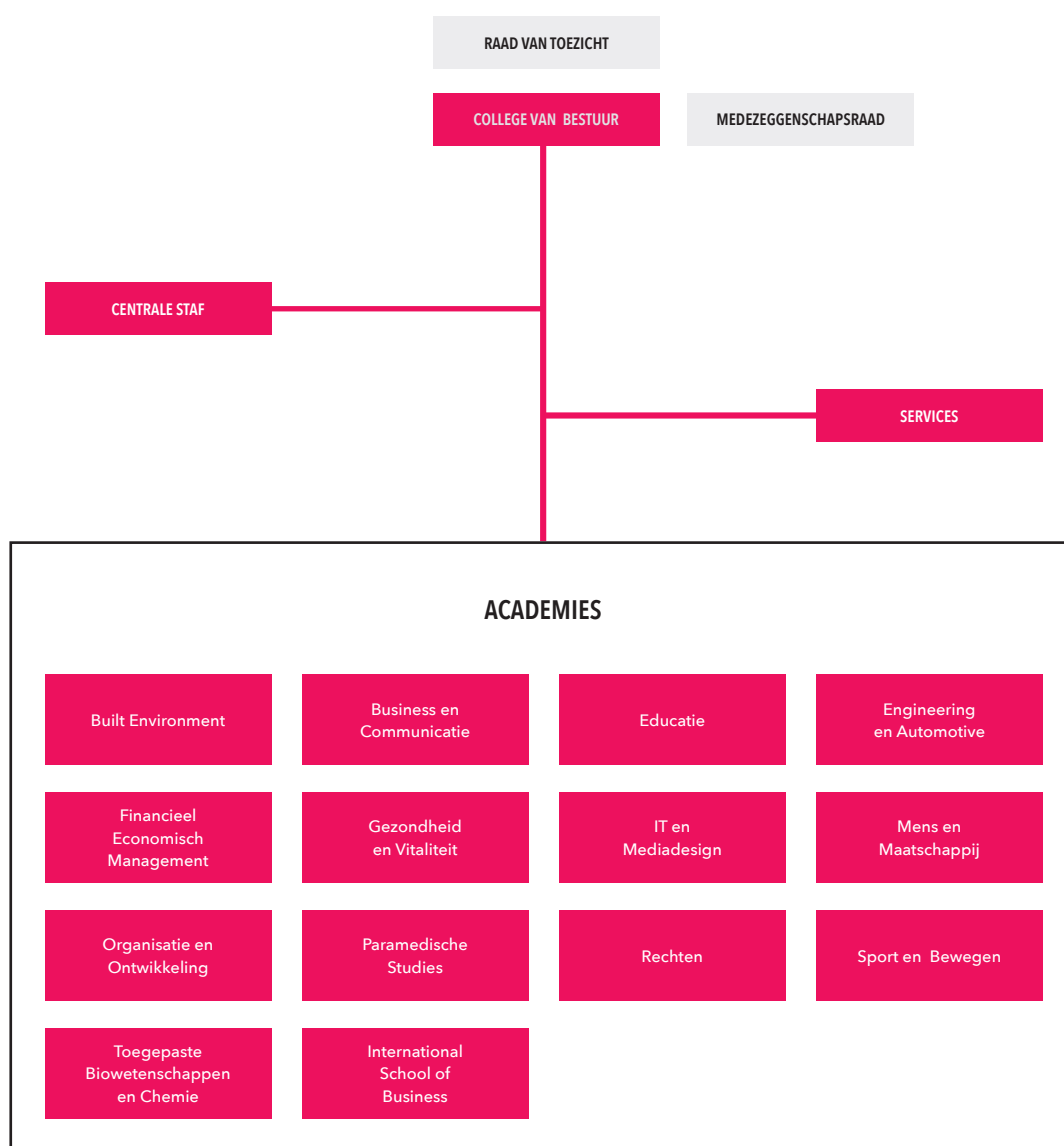
De HAN kent vanaf 2020 nog twee bestuurslagen:

- de hogeschool onder leiding van het College van Bestuur;
- de academies, Centrale Staf en Services, alle onder leiding van een directeur.

De HAN heeft een Raad van Toezicht die werkgever is van het College van Bestuur, toeziet op het beleid en daarover gevraagd en ongevraagd advies geeft. De Raad van Toezicht kent drie commissies: de Auditcommissie, de Remuneratiecommissie en de commissie Onderwijs, Onderzoek en Kwaliteitszorg.

Daarnaast kent de HAN een medezeggenschapsstructuur die aansluit op de zeggenschapsstructuur met de Medezeggenschapsraad, de Academieraden, een Deelraad Centrale Staf en Services en de Opleidingscommissies. De Overgangsregeling Medezeggenschap HAN gold voor heel 2020. Eind 2020 is het nieuwe medezeggenschapreglement van de HAN met instemming van de Medezeggenschapsraad vastgesteld. Dit reglement treedt in werking vanaf 1 februari 2021.

De organisatiestructuur van de HAN per 1 januari 2020 wordt weergegeven in onderstaand organogram:



Figuur 2

6.2 College van Bestuur

Het College van Bestuur bestond in 2020 uit de volgende leden:

- dr. C.P. (Kees) Boele, voorzitter, tweede benoeming 1 december 2016 tot en met 15 maart 2020;
- drs. L.J.M. (Rob) Verhofstad, voorzitter College van Bestuur, eerste benoeming 1 september 2020 tot en met 31 augustus 2024;
- drs. B.M. (Bridget) Kievits, lid College van Bestuur, eerste benoeming 1 september 2018 tot en met 30 augustus 2022;
- Y.E.A.M. (Yvonne) de Haan RE, vicevoorzitter College van Bestuur, eerste benoeming 1 oktober 2018 tot en met 30 september 2022.

Nevenfuncties

De voorzitter en de leden van het College van Bestuur vervullen meerdere nevenfuncties. Een actueel overzicht van alle nevenfuncties is te vinden op de website van de HAN: College van Bestuur (www.han.nl).

Uiteraard vermijden de HAN en het College van Bestuur elke vorm en schijn van belangenverstrengeling. Dit jaar zijn bij de HAN geen besluiten genomen en vonden er geen transacties plaats waarbij tegenstrijdige belangen spelen die van betekenis zijn voor de hogeschool of leden van het College van Bestuur.

Overzicht van de bestuurskosten van het College van Bestuur in 2020

Bestuurskosten en declaraties in euro's	Dr. C.P. Boele	Drs. L.J.M. Verhofstad	Drs. B.M. Kievits	Y.E.A.M. de Haan RE	Totaal
Reiskosten binnenland		139,76	101,32	130,91	371,99
Reiskosten buitenland					
Representatie	77,80				77,80
Overige kosten		1.993,00	1.189,10	124,50	3.306,60
Totale bestuurskosten en declaraties	77,80	2.132,76	1.290,42	255,41	3.756,39

Tabel 9

Opbouw van de beloning van de bestuurders in 2020

De HAN conformeert zich aan de sectorale bezoldigingsmaxima voor bestuurders in het hbo, conform de Bezoldigingscode bestuurders hogescholen en het bezoldigingsmaximum van de Wet Normering Topinkomens (WNT). Informatie over de bezoldiging in 2020 is opgenomen in de Jaarrekening HAN 2020.

6.3 Intern toezicht en medezeggenschap

6.3.1 (Verslag) Raad van Toezicht

Het College van Bestuur legt verticale verantwoording af aan zijn toezichthouders. Dit zijn onder andere de Raad van Toezicht als interne toezichthouder en het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap, de Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie, de Inspectie Hoger Onderwijs en de Inspectie Sociale Zaken en Werkgelegenheid als externe toezichthouders.

De Raad van Toezicht ziet toe op de uitvoering van de werkzaamheden en de uitoefening van bevoegdheden door het College van Bestuur. De Raad van Toezicht is werkgever van het College van Bestuur en adviseert het College van Bestuur.

Samenstelling Raad van Toezicht in 2020:

- mr. R.L.M. (Rob) Hillebrand, voorzitter, benoeming 1 april 2016 tot en met 31 maart 2020 (tweede termijn);
- dr. ir. P.J.M. (Peter) van Laarhoven, lid (tot en met 31 maart 2020), voorzitter (vanaf 1 april 2020), benoeming van 1 januari 2020 tot en met 31 december 2023 (eerste termijn);
- drs. R. (Ruben) Wenselaar, vicevoorzitter, benoeming 1 januari 2017 tot en met 31 december 2020 (eerste termijn);
- drs. H.P.M.G. (Eric) Steeghs RA, lid, benoeming 1 juli 2017 tot en met 30 juni 2021 (tweede termijn);
- dr. C.M. (Tini) Hooymans, lid, benoeming 1 juli 2020 tot en met 30 juni 2024 (tweede termijn);
- drs. B.B. (Baukje) ter Huurne, lid, benoeming 1 juli 2020 tot en met 30 juni 2024 (tweede termijn);
- prof. dr. ir. M.P.C. (Margot) Weijnen, lid, benoeming 1 januari 2017 tot en met 30 juni 2020 (eerste termijn).

De Raad van Toezicht heeft drie commissies. Deze commissies geven enerzijds de mogelijkheid om bepaalde onderwerpen diepgaander te bespreken met het College van Bestuur en anderzijds fungeren ze als voorbereidende en adviserende commissies naar de Raad van Toezicht. De in de commissies besproken onderwerpen worden verderop in dit verslag toegelicht. Voor zover aan de orde, wordt in dit verslag aangegeven welke commissie hierin de voorbereidende rol heeft vervuld.

Het gaat om de volgende commissies:

Remuneratiecommissie (in 2020 vier vergaderingen)

- drs. R. Wenselaar, voorzitter;
- dr. ir. P.J.M. van Laarhoven, lid.

Auditcommissie (in 2020 vier vergaderingen)

- drs. H.P.M.G. Steeghs RA, voorzitter;
- dr. C.M. Hooymans, lid.

Commissie Onderwijs, Onderzoek en Kwaliteit (in 2020 vier vergaderingen)

- prof. dr. ir. M.P.C. Weijnen, voorzitter tot en met 30 juni 2020;
- drs. B.B. ter Huurne, lid tot en met 30 juni 2020, voorzitter per 1 juli 2020;
- dr. C.M. Hooymans, lid.

Nevenfuncties

De Raad van Toezicht ziet erop toe dat er geen tegenstrijdige belangen spelen die van materiële betekenis zijn voor de hogeschool of leden van de raad. De leden van de Raad van Toezicht voldoen aan de onafhankelijkheidscriteria uit de branchecode.

Een overzicht van de (neven)functies van de leden van de Raad van Toezicht is te vinden op www.han.nl.

Bezoldiging Raad van Toezicht 2020

Vanaf 1 januari 2020 wordt de bezoldiging jaarlijks vastgesteld op 10% van het WNT-maximum voor de voorzitter en 7% voor de leden (WNT: Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector). Voor het overzicht van de bezoldiging in 2020 verwijzen we naar de Jaarrekening HAN 2020 en naar www.han.nl.

Inhoudelijk jaarverslag

De Raad van Toezicht heeft in 2020 vijf keer vergaderd, waarbij een deel van de vergadering in afwezigheid van het College van Bestuur (hierna College) heeft plaatsgevonden.

Aanwezigheid leden Raad van Toezicht bij vergaderingen

Aanwezigheid leden Raad van Toezicht	Raadsvergaderingen	Commissie- vergaderingen
mr. R.L.M. Hillebrand	t/m 31 maart 1 (van 1)	0 (van 0)
dr. ir. P.J.M. van Laarhoven	5 (van de 5)	4 (van de 4)
drs. R. Wenselaar	4 (van de 5)	4 (van de 4)
drs. H.P.M.G. Steeghs RA	5 (van de 5)	4 (van de 4)
dr. C.M. Hooymans	5 (van de 5)	8 (van de 8)
drs. B.B. ter Huurne	5 (van de 5)	4 (van de 4)
prof. dr. ir. M.P.C. Weijnen	t/m 30 juni 2 (van de 3)	1 (van de 3)

Tabel 10

In navolging van de RIVM-richtlijnen hebben een aantal vergaderingen online plaatsgevonden. Hieronder wordt ingegaan op de belangrijkste onderwerpen die aan de orde zijn geweest.

Coronacrisis

De Raad van Toezicht heeft in iedere Auditcommissie, Commissie Onderwijs, Onderzoek en Kwaliteit, en de voltallige vergadering uitvoerig gesproken met het College over de gevolgen van de coronacrisis voor de HAN. De Raad van Toezicht complimenteert het College met de enorme inzet en energie waarmee het de gevolgen van de coronacrisis voor medewerkers, studenten en de HAN maximaal beperkt.

Bespreken voortgang realiseren HAN Instellingsplan 2016-2022 (voorbereid door de Auditcommissie en Commissie Onderwijs, Onderzoek en Kwaliteit)

Het College informeerde de Raad van Toezicht tijdens elke vergadering op een transparante en goed volgbare wijze over de voortgang in het realiseren van de ambities van het instellingsplan en de jaardoelen. De Raad van Toezicht stelt met genoegen vast dat er ten aanzien van de implementatie van het instellingsplan in dit verslagjaar ondanks de coronacrisis op de verschillende onderdelen voortgang is geboekt. De Raad van Toezicht is zeer verheugd dat de nieuwe organisatiestructuur, waarbij per 1 januari 2020 onder andere faculteiten en instituten vervangen zijn door academies, haar beslag heeft gekregen.

HAN Instellingsplan 2022-2027

De Raad van Toezicht heeft de eerste verkennende gesprekken met het College gevoerd over het proces van totstandkoming en de inhoud van het HAN Instellingsplan 2022-2027.

Vertrek Kees Boele in maart 2020 en benoeming Rob Verhofstad per 1 september 2020 (voorbereid door Remuneratiecommissie)

Met het oog op het vertrek van de voorzitter van het College van Bestuur, Kees Boele, per 16 maart 2020 is begin 2020 het proces gestart om te komen tot de werving en selectie van een nieuwe voorzitter van het College van Bestuur van de HAN. De Raad van Toezicht, het College en de Medezeggenschapsraad hebben hierbij nauw samengewerkt, hetgeen als zeer prettig is ervaren door de Raad van Toezicht. Met een positief advies van de Medezeggenschapsraad heeft de Raad van Toezicht de heer Rob Verhofstad per 1 september 2020 benoemd tot voorzitter van het College van Bestuur. Voor de periode 17 maart tot 1 september hebben Yvonne de Haan en Bridget Kievits een voorstel gedaan inzake de bestuurlijke continuïteit. Dit voorstel is door de Raad van Toezicht geaccordeerd. Tevens heeft de Raad van Toezicht Yvonne de Haan benoemd tot vicevoorzitter conform het reglement van de Raad van Toezicht, waarbij met de term vicevoorzitter (ook) plaatsvervangend voorzitter (conform de statuten van de Stichting) wordt bedoeld. De Raad van Toezicht spreekt grote waardering uit voor de wijze waarop deze periode is waargenomen, des te meer gezien de impact van de coronacrisis.

Zelfevaluatie Raad van Toezicht en toezichtvisie (voorbereid door de Remuneratiecommissie)

Ook in 2020 heeft de Raad van Toezicht haar eigen functioneren geëvalueerd. Uit deze zelfevaluatie zijn geen bijzondere observaties naar voren gekomen.

Werving en selectie leden Raad van Toezicht (voorbereid door de Remuneratiecommissie)

In verband met het vertrek van de heer Rob Hillebrand en mevrouw Margot Weijnen zijn twee vacatures ontstaan. In 2020 heeft de Raad van Toezicht samen met het College van Bestuur de werving en selectie van twee nieuwe leden ter hand genomen. De Raad van Toezicht, het College en de Medezeggenschapsraad hebben hierbij nauw samengewerkt, hetgeen als zeer prettig is ervaren door de Raad van Toezicht. Met een positief advies van de Medezeggenschapsraad heeft de Raad van Toezicht drs. H. (Huub) Dekkers en drs. H. (Hugo) Mans RA MBA per 1 januari 2021 benoemd tot leden van de Raad van Toezicht. De wervingsprocedure leidde eveneens tot een geschikte kandidaat die de vacature kan opvullen die ontstaat bij de beëindiging van de benoemingstermijn van Eric Steeghs per 30 juni 2021. Met een positief advies van de Medezeggenschapsraad heeft de Raad van Toezicht drs. M. (Machteld) Roos per 1 juli 2021 benoemd tot lid van de Raad van Toezicht. Daarnaast hebben Tini Hooymans, Ruben Wenselaar en Baukje ter Huurne de bereidheid uitgesproken om de tweede benoemingstermijn te vervullen. Met een positief advies van de Medezeggenschapsraad is de Raad van Toezicht tot benoeming voor een tweede termijn van genoemde personen overgegaan.

Bestuursverslag en Jaarrekening 2019 en voortgangsrapportages 2020 (voorbereid door de Auditcommissie)

De Raad van Toezicht is positief over de inhoud, vormgeving en omvang van het bestuursverslag 2019 en heeft deze zonder verdere opmerkingen goedgekeurd. Ook de jaarrekening 2019 is goedgekeurd. In de vergadering heeft de accountant (EY) mondeling toelichting gegeven op haar bevindingen en mede gebaseerd hierop constateert de Raad van Toezicht dat de HAN in control is en er geen risico's zijn die nadere aandacht vragen. In de Raad van Toezicht, en dan met name in de Auditcommissie, worden regelmatig voortgangsrapportages besproken die ingaan op de voortgang van het realiseren van het instellingsplan en de jaardoelen en de stand van zaken in de bedrijfsvoering, waaronder het informatiebeleid. De Raad van Toezicht wordt door het College adequaat geïnformeerd over de bedrijfsvoering en mede daardoor krijgt de Raad tijdig inzicht in mogelijke risico's en nieuwe ontwikkelingen en kan de Raad van Toezicht op de doelmatige en rechtmatige bestemming en aanwending van middelen toezien. Conform het Raad van Toezicht-reglement heeft de Raad ook het eigen Remuneratierapport 2019-2020 vastgesteld.

Begroting 2021 (voorbereid door de Auditcommissie)

Met een positief advies van de Auditcommissie heeft de Raad van Toezicht de begroting 2021 goedgekeurd. Naast de financiële begroting 2021 maken ook de beleidsdoelen voor 2021 (hoofdpijnen van de begroting) en een meerjarenbegroting deel uit van de Begroting 2021.

Aanbestedingen (voorbereid door de Auditcommissie)

Volgens de statuten van de HAN dient de Raad van Toezicht goedkeuring te geven aan voorgenomen besluiten van het College van Bestuur die een bedrag van € 2,5 miljoen overstijgen. In de praktijk gaat het daarbij vooral om besluiten ter voorbereiding van een Europese aanbesteding. In dit kader heeft de Raad van Toezicht goedkeuring gegeven aan de start van de volgende Europese aanbestedingen:

- uitzendkrachten en werving & selectie medewerkers vanaf schaal 9;
- afdrukfaciliteiten.

Ook heeft de Raad van Toezicht goedkeuring gegeven aan de contractverlenging van de accountant voor de jaarrekeningcontrole over 2020.

Kwaliteitsafspraken (voorbereid door de Commissie Onderwijs, Onderzoek en Kwaliteit)

Op basis van de opmerkingen van de NVAO op het Plan Kwaliteitsafspraken 2019-2024 heeft het College van Bestuur het Aangepaste Plan Kwaliteitsafspraken ter goedkeuring aan de Raad van Toezicht voorgelegd. In hoofdstuk 4 van voorliggend bestuursverslag wordt dit onderwerp inhoudelijk uitvoerig beschreven. De Raad van Toezicht heeft goedkeuring gegeven aan het in te dienen Aangepaste Plan Kwaliteitsafspraken. In het voorjaar van 2020 heeft een delegatie van de Raad van Toezicht gesproken met het panel van de Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie (NVAO) tijdens de visitatie. De NVAO heeft op basis van het rapport van het panel aangegeven dat het Aangepaste Plan Kwaliteitsafspraken voldoet aan de gestelde eisen, hetgeen aansluitend tot een positief besluit van de minister heeft geleid.

Overleg met Medezeggenschapsraad

De Raad van Toezicht sluit in het voorjaar en in het najaar aan bij een overleg met de Medezeggenschapsraad. Bij een deel van dit overleg is het College van Bestuur aanwezig. In 2020 vond dit overleg digitaal plaats.

6.3.2 (Verslag) Medezeggenschapsraad

De Medezeggenschapsraad (MR) is in 2020 gekend in tal van voorgenomen besluiten van het College van Bestuur: een aantal daarvan in de vorm van een instemmingsverzoek, in andere gevallen in de vorm van een voorafgaand advies. Door middel van adviezen en initiatiefvoorstellen vertaalt de MR de mening van studenten en medewerkers richting het College van Bestuur.

De MR richt haar activiteiten op onderwerpen aan de hand van een aantal jaarlijkse beleidsprioriteiten. In 2020 is de MR intensief bezig geweest met een groot aantal beleidsinitiatieven van het College van Bestuur. Gedurende het jaar is de MR betrokken geweest bij de aanpassing van diverse HAN-brede reglementen. Het medezeggenschapsreglement en het verkiezingsreglement moesten, vanwege de organisatieverandering, ingrijpend gewijzigd worden. Op beide nieuwe reglementen heeft de MR instemming verleend. Daarnaast heeft de MR uiteraard ook onderwerpen behandeld die losstaan van de herinrichting van de organisatie, waaronder het Kader OS/OER, het Aangepaste Plan Kwaliteitsafspraken, de hoofdlijnen van de begroting 2021, en de begroting 2021 zelf. De MR heeft pas in tweede instantie ingestemd met de hoofdlijnen van de begroting, toen er ten opzichte van de eerste versie een aantal tekstuele aanvullingen waren gedaan op het gebied van duurzaamheid, inclusiviteit en aandacht voor werkdruk. Tevens is de MR betrokken geweest bij arbo-ontwikkelingen en studentenregelingen, zoals een visie op studentenwelzijn.

De MR vergadert twee keer per maand plenair en bereidt de diverse dossiers voor in commissies en geledingen. Maandelijks is er een overlegvergadering waarin de plenaire MR en het College van Bestuur overleggen. In het voorjaar en in het najaar heeft de MR (digitaal) overleg gevoerd met de Raad van Toezicht. Een afvaardiging van het College van Bestuur was bij beide overleggen voor een deel van het overleg aanwezig. Ook is de MR betrokken geweest bij de werving van nieuwe leden voor de Raad van Toezicht en bij het benoemen van een aantal huidige leden voor een tweede termijn.

In 2020 heeft de MR zich (noodgedwongen door de coronacrisis) bliksemsnel bekwaamd in online vergaderen en in samenwerken via Teams. Eén MR-lid, dat later is aangesloten vanwege een tussentijdse vacature, heeft de andere MR-leden zelfs nog nooit op een andere manier gezien dan op een beeldscherm. Ondanks de beperkingen die dit online communiceren met zich meebracht, is het toch gelukt om de vergaderingen door te laten gaan, instemmingsverzoeken te behandelen en adviezen te formuleren, zowel gevraagd als ongevraagd.

Zie voor meer informatie over medezeggenschap bij de HAN: www.han.nl/over-de-han/organisatie/bestuur/medezeggenschap

6.4 Naleving branchecode

De HAN conformeert zich aan de Branchecode goed bestuur van de Vereniging Hogescholen. Daarbij is het voor ons van belang dat het niet alleen gaat om de voorgeschreven regeltechnische verplichtingen, zoals vermeld in de code (corporate governance), maar ook om te handelen in de geest van de code.

Onze interne regelingen zijn in overeenstemming met de branchecode. Met interne regelingen bedoelen we onder andere de statuten, het Bestuurs- en beheersreglement, het reglement van de Raad van Toezicht, de integriteitscode, de regeling ongewenst gedrag, de klokkenluidersregeling en de klachtenregeling. Deze en andere wettelijk verplichte en in de branchecode benoemde regelingen en gedragscodes zijn te vinden op www.han.nl.

De HAN past één aspect uit de branchecode met redenen niet toe: de interne (financiële) rapportages, zoals de voortgangsrapportages, worden niet gecontroleerd door de accountant omdat we ze beschouwen als interne aangelegenheden.

6.5 Horizontale dialoog

In lijn met het HAN Instellingsplan 2016-2022 streeft de HAN continu naar verbetering van de kwaliteit van zowel het onderwijs als het onderzoek en de kennisvalorisatie, zoals dat voortvloeit uit de wettelijke taak van het hbo. Het instellingsplan vormt ook de basis voor de invulling van de horizontale dialoog en voor het aangaan van samenwerkingsverbanden met een zeer divers palet van andere kennisinstellingen, bedrijven en organisaties, die gericht zijn op verbetering van de kwaliteit van onderwijs, onderzoek en kennisvalorisatie. De horizontale dialoog vindt zowel op HAN-niveau als op academieniveau in het desbetreffende domein van de academie plaats.

Omdat binnen de HAN en haar academies de samenwerking in de driehoek onderwijs-onderzoek-werkveld centraal staat, stemt de HAN onderwijs, onderzoek en kennisvalorisatie af op de behoeftes van de omgeving. De inhoud komt onder meer tot stand vanuit professionele leergemeenschappen, in de vorm van opleidings- en/of werkveldcommissies en soms een Raad van Advies.

De HAN is lid van de Economic Board Arnhem-Nijmegen en voert regelmatig bestuurlijk overleg met de gemeentes Arnhem en Nijmegen, de provincie Gelderland, de Radboud Universiteit, andere hogescholen en universiteiten, de belangrijkste werkgevers uit de regio en andere relevante organisaties. Daarnaast werkt de HAN op veel fronten zowel HAN-breed als op academieniveau strategisch samen met andere kennisinstellingen, bedrijven en andere organisaties aan het realiseren van de missie en doelstellingen op het gebied van onderwijs, onderzoek en kennisvalorisatie.

Het College van Bestuur voert intern de dialoog met de Medezeggenschapsraad. Via de medezeggenschapsorganen en opleidingscommissies kunnen medewerkers en studenten hun stem laten horen. Daarnaast zoekt het College van Bestuur regelmatig de dialoog met studenten, docenten en medewerkers via bezoeken aan academies, opleidingen en lectoraten.

Overleggen moesten als gevolg van de coronacrisis in 2020 veelal digitaal plaatsvinden en ook het voeren van de horizontale dialoog met externe belanghebbenden heeft hierdoor onder druk gestaan. De coronamaatregelen volgden elkaar in hoog tempo op, waardoor de HAN en andere instellingen druk bezig zijn geweest om intern zaken georganiseerd te krijgen. Het jaarlijkse rondetafelgesprek met interne en externe stakeholders over de voortgang in de gezamenlijke ambities uit het HAN Instellingsplan heeft om die reden in 2020 geen doorgang kunnen vinden. Dit gesprek zal in het eerste kwartaal van 2021 alsnog plaatsvinden, waarbij ook de thema's aan bod komen die in het nieuwe instellingsplan moeten terugkomen.

6.6 Klachten en geschillen

Bureau Klachten en Geschillen (BKG) van de HAN ontvangt klachten, bezwaren en beroepen van studenten en zorgt ervoor dat deze conform de juiste procedure worden behandeld. In 2020 zijn er in totaal 1074 bezwaar- en beroepschriften, klachten en andersoortige vragen of verzoeken ontvangen (tegenover 880 in 2019). De klachten en geschillen zijn doorgeleid en conform een wettelijk vastgestelde procedure in behandeling genomen. De door het Bureau ontvangen vragen/verzoeken die formeel (nog) niet als klacht, bezwaar of beroep zijn aangemerkt, zijn in een voorprocedure of op andere wijze afgehandeld of beantwoord.

In onderstaand overzicht staat de verdeling van de ingediende klachten/bezwaren/beroepen en andersoortige vragen/verzoeken die in 2020 ontvangen zijn en in procedure zijn gebracht.

Verdeling van de ingediende klachten/bezwaren/beroepen en andersoortige vragen/verzoeken die in 2020 ontvangen zijn en in procedure zijn gebracht

	College van Beroep voor de Examens	Geschillenadviescommissie	Klachten procedure	Klachten ongewenste omgangsvormen	Beroepscommissie Personele aangelegenheden	Voorprocedure en anders
2020 (n=1074)	339	30	82	1	2	620
2019 (n=880)	363	17	49	4	2	445

Tabel 11

De meest voorkomende procedure (afgezien van de restcategorie 'Voorprocedure/anders') betreft de beroepschriftprocedure bij het College van Beroep voor de Examens. Van de 339 ingekomen beroepschriften is er in 272 zaken een minnelijke schikking bereikt, dan wel is het beroep door de student ingetrokken. Er zijn 24 beroepschriften behandeld tijdens een hoorzitting (tegenover 24 in het verslagjaar 2019), waarbij twee uitspraken op een verzoek om een voorlopige voorziening zijn gedaan. In totaal zijn zes beroepschriften gegrond verklaard. De overige zaken zijn ongegrond verklaard en er zijn twee zaken ter zitting geschikt. In 45 beroepszaken is de procedure in 2020 nog niet afgerond. In zeven van de in 2019 ingediende maar nog niet afgeronde beroepszaken is het beroepschrift in het verslagjaar 2020 behandeld tijdens een hoorzitting. Deze zeven zaken behoren echter niet tot de in het verslagjaar 2020 ingediende zaken en zijn daarom verder buiten beschouwing gelaten in dit jaarverslag.

De cijfers met betrekking tot de bezwaarschriftprocedure bij de Geschillenadviescommissie en de algemene klachtenprocedure van verslagjaar 2020 vertonen een toename. In het verslagjaar 2020 waren de ingediende bezwaarschriften bij de Geschillenadviescommissie zoals gebruikelijk met name gericht tegen besluiten van (namens) het College van Bestuur betreffende restitutie van het collegegeld, de in- en uitschrijving en besluiten inzake de decentrale selectie en Bestuursbeurzen/het Profileringsfonds. Bij een enkel ingediend bezwaarschrift kon een direct verband worden waargenomen met betrekking tot de coronacrisis.

In het geval van de algemene klachtenprocedure bij de academiedirecteur is er een duidelijker verband zichtbaar tussen de coronacrisis en het hogere aantal klachten. Zo zijn er klachten binnengekomen over de communicatie en wat de crisis specifiek voor de studenten betekent. Denk hierbij aan klachten betreffende de planning en de wijze van afname van tentamens en klachten omtrent opgelopen studievertraging als gevolg van het niet (meer) kunnen starten of afronden van een stage- of afstudeertraject. Ook zijn er klachten ontvangen over de hoogte van het collegegeld en de kwaliteit van het (alternatieve) onderwijsaanbod.

Evenals in de afgelopen verslagjaren is de stijging van het aantal zaken 'Voorprocedure/anders' in het huidige verslagjaar opvallend. Een eerste verklaring hiervoor ligt bij de grote hoeveelheid corona-gerelateerde meldingen, vragen en verzoeken die op zichzelf echter (nog) niet tot een volwaardige beroepschrift-, bezwaarschrift- of klachtenprocedure hebben geleid. Een andere verklaring hiervoor ligt bij het 'tentamenbriefje', dat sinds de start van studiejaar 2019-2020 per e-mail aan studenten wordt verstrekt om hen te informeren over behaalde tentamenresultaten. Aangezien de tentamenbriefjes geen andere contactgegevens bevatten (bijvoorbeeld van een docent/examinator binnen de desbetreffende opleiding), ziet Bureau Klachten en Geschillen sinds de start van studiejaar 2019-2020 een toename van vragen en/of opmerkingen ten aanzien van een tentamenresultaat die echter (nog) niet als beroepschrift kunnen worden aangemerkt. Voornoemde meldingen zijn daarom in dit jaarverslag tot de restcategorie 'Voorprocedure/anders' gerekend.

Een andere aannemelijke verklaring voor de stijging van het aantal zaken 'Voorprocedure/anders' is dat studenten Bureau Klachten en Geschillen steeds beter weten te vinden en ook andere vragen of problemen, die niet direct een klacht of geschil betreffen, aan het Bureau voorleggen. Deze studenten worden adequaat geïnformeerd dan wel effectief doorverwezen naar het juiste orgaan. Daarbij neemt het Bureau in veel van dit soort zaken geregeld zelf een bemiddelende positie in om (eventuele) geschillen te beslechten of te voorkomen, zodat een behandeling volgens de overige hierboven vermelde procedures niet (meer) nodig is.

7. RISICOMANAGEMENT

7.1 Systeem van risicomanagement

Het systeem van risicomanagement van de HAN is gericht op de beheersing van de risico's voor de instelling en op het verschaffen van een redelijke zekerheid over de doeltreffendheid, doelmatigheid en rechtmatigheid van de uitvoering. Het College van Bestuur onderkent dat er zich in de bedrijfsvoering altijd onvoorziene omstandigheden kunnen voordoen. Deze onderkenning is een belangrijk element in het risicomanagement, dat is gericht op het reduceren, vermijden en verzekeren van risico's, maar ook op het aanvaarden van restrisico's. Het systeem bestaat uit het uitvoeren van een jaarlijkse HAN-brede risicoanalyse, een gedetailleerde financiële risicoanalyse, het voeren van gesprekken met het verantwoordelijke management en het treffen van beheersmaatregelen. De primaire verantwoordelijkheid voor risicobeheersing is belegd in de lijn binnen de academies, Centrale Staf en Services.

7.2 Risicoprofiel en risicobereidheid

In het systeem van risicomanagement maakt de HAN een onderverdeling in strategische risico's, financiële risico's, compliance risico's en operationele risico's. Per risicocategorie is de risicobereidheid vastgesteld. Per risicocategorie heeft de HAN vastgesteld in welke mate zij bereid is risico's te lopen bij het realiseren van haar doelen: de risicobereidheid. Hierbij is de indeling gehanteerd: hoog (hoge bereidheid tot het nemen van risico), neutraal (gematigd bereid tot het nemen van risico), laag (weinig bereidheid tot het nemen van risico). Het expliciteren van de risicobereidheid draagt bij aan een adequate en evenwichtige inrichting van interne beheersingsmaatregelen. De risicobereidheid ziet er voor de verschillende risicocategorieën als volgt uit:

- De risicobereidheid van de HAN voor strategische risico's is neutraal. We vinden het belangrijk om onze lange termijn (strategische) doelen te realiseren en zijn daarbij gematigd bereid risico te lopen. Hierbij is overwogen dat we een balans moeten vinden tussen het nastreven van onze strategische doelen en het gegeven dat we opereren in een maatschappelijke context waarin het niet past hoge risico's te accepteren.
- De risicobereidheid van de HAN voor financiële risico's is neutraal. Hierbij is overwogen dat we een balans moeten vinden tussen het nastreven van onze doelen en het gegeven dat we opereren in een maatschappelijke context waarin het niet past hoge risico's te accepteren. Gegeven onze huidige financiële positie kunnen we gematigd financiële risico's accepteren.
- De risicobereidheid van de HAN voor compliance risico's is laag, zeker waar het onze reguliere onderwijsactiviteiten en de interactie met studenten betreft. De HAN beoogt wet- en regelgeving op dit punt na te leven. Voor innovatie en de verdere ontwikkeling van onze organisatie zoeken we binnen de wettelijke kaders echter wel de ruimte op die de wetgeving biedt, onder de voorwaarde dat de risicoafweging op het hoogste niveau in onze organisatie plaatsvindt.
- De risicobereidheid van de HAN voor operationele risico's is neutraal. Ook hier speelt een rol dat we opereren in een maatschappelijke context waarin het niet past hoge risico's te accepteren en dat het anderzijds voor de bedrijfsvoering ongewenst is om te risico-avers te zijn omdat dat kan leiden tot een ongewenste starheid van de organisatie en 'stolling' van onze onderwijs- en onderzoeksactiviteiten.

7.3 Risico-inventarisatie

Bij de risico-inventarisatie is rekening gehouden met de mogelijke gevolgen van de coronacrisis. De impact is mede afhankelijk van de wijze waarop de uitbraak van het virus mondiaal kan worden beheerst en de verdere overheidsmaatregelen die worden getroffen. Door de grote onzekerheid is het moeilijk de diverse scenario's in kaart te brengen.

In de hierna volgende risico-inventarisatie zijn de belangrijkste risico's voor de HAN opgenomen:

Strategisch risico

Gekoppeld aan de ambities in het HAN Instellingsplan is eind 2018 een doorontwikkeling van de organisatie ingezet. Voor het realiseren van de ambities uit het instellingsplan en de daaraan verbonden verdere uitvoering van de doorontwikkeling van de organisatie zijn voldoende middelen gereserveerd. Daarnaast zijn er voldoende middelen gereserveerd om ruimte te geven aan de uitvoering van het reguliere onderwijs en onderzoek, zodat de veranderingen in financiële zin niet ten koste daarvan gaan. Tot slot is er beleidsvrije ruimte om eventuele onverwachte zaken op te vangen.

Compliance risico

Als onderwijsinstelling is het onterecht verstrekken van diploma's een relevant risico dat kan leiden tot negatieve publicaties als gevolg van niet-passende onderwijskwaliteit (inhoud, toetsen, et cetera) of vanwege fraude. Interne maatregelen hiervoor zijn audits gericht op de monitoring van de onderwijskwaliteit, interne kaders zoals de Onderwijs- en Examenregeling (OER) en passende maatregelen bij eventuele incidenten.

Zoals ook toegelicht in paragraaf 9.2 neemt op het vlak van ICT het risico toe ten aanzien van informatiebeveiliging en het naleven van de privacywetgeving (denk aan de Algemene Verordening Gegevensbescherming). Dit mede als gevolg van het toenemende risico van cybercrime en de toenemende digitalisering, die kan leiden tot het ongecontroleerd omgaan met data. Intern genomen maatregelen op dit vlak zijn het resultaat van een nauwe samenwerking met SURF (de ICT-samenwerkingsorganisatie van het onderwijs en onderzoek in Nederland) en van de implementatie van adviezen over informatiebeveiliging vanuit SURF.

Operationeel risico

Een belangrijke pijler voor de onderwijskwaliteit is de factor medewerker. Zowel kwaliteit (niet voldoende goede docenten) als kwantiteit (te weinig docenten, bijvoorbeeld door een sterk stijgend studentaantal of overbelaste docenten door werkdruk) is hierbij relevant. De HAN hanteert een eigen studentprognosemodel, heeft een pakket van maatregelen gericht op het voorkomen van uitval dan wel herstel bij uitval, maakt gebruik van een flexibele schil en stelt kwaliteitseisen aan docenten (eisen van onder andere didactische bekwaamheid).

Als risico is gesignaleerd dat er sprake is van enig achterstallig onderhoud in het ICT-landschap. Om het risico als gevolg van dit achterstallig onderhoud te mitigeren, wordt via de Digitaliserings-investeringsagenda gewerkt aan de doorontwikkeling en herstructurering van het informatievoorzieningslandschap (IV-landschap). Daarbij wordt in projectvorm gewerkt aan het realiseren van de HAN-Integratielaag.

Ten aanzien van investeringen in huisvesting is in 2020 ter aanvulling op het Strategisch Huisvestingsplan (SHP) het Operationeel Huisvestingsplan (OHP) goedgekeurd. Hiermee zijn de komende jaren middelen gereserveerd om ervoor te zorgen dat onze huisvesting voldoet aan de eisen die het onderwijs daaraan stelt. Het Meerjarenonderhoudsplan (MJOP) garandeert dat de staat van onderhoud van onze gebouwen voldoet aan de gestelde eisen.

Financiële risico's

De financiering vanuit de rijksbijdrage brengt onzekerheid met zich mee. Dit wordt onder andere veroorzaakt doordat de onderwijsbekostiging een politieke afhankelijkheid kent en de (daadwerkelijke) omvang van de totale (hbo-)studentenpopulatie landelijk van invloed is op de bekostiging per student in enig jaar. Tegenover de genoemde onzekerheid als gevolg van externe omstandigheden staat een passende financiële positie van de HAN en een financieel beleid waarin de voor de HAN acceptabele ratio's zijn vastgelegd. Indien noodzakelijk stelt het College van Bestuur de (meerjaren)raming bij om een financieel gezonde organisatie te blijven. Vanwege de beperkte beïnvloedbaarheid werkt de HAN met drie scenario's (positief, neutraal (= begroting) en negatief) om de impact van de externe risico's op de (meerjaren)begroting te bepalen. De scenario's worden in hoofdstuk 8 verder toegelicht.

7.4 Verankering systeem van risicomanagement binnen de HAN

Jaarlijks wordt de risico-inventarisatie en de gedetailleerde financiële risicoanalyse geactualiseerd. In 2020 is tweemaal (januari-augustus en januari-december) een duiding en voortgangsrapportage per academie, Services en centrale stafafdeling opgesteld, die door de directeuren met het College van Bestuur is besproken. Hoewel deze rapportage ook inzicht geeft in de voortgang van het realiseren van de doelen, is ze vooral reflectief van aard: wat gaat goed, wat kan beter en waar bestaan risico's? Onderdeel van de rapportage vormt de Resultaatmonitor, waarmee ook de trendmatige ontwikkeling van accreditaties, studenttevredenheid, medewerkertevredenheid en werkveldtevredenheid wordt gemonitord. In periodieke bilaterale gesprekken met het College van Bestuur licht de directeur van de academie, Services en centrale stafafdeling relevante ontwikkelingen inclusief mogelijke risico's toe en worden indien nodig maatregelen afgesproken.

Op HAN-niveau wordt driemaal per jaar gerapporteerd in de vorm van de HAN-rapportage: een beschrijving van de ontwikkelingen in de achterliggende vier maanden. In verband met de herinrichting van de organisatie en de implementatie van het nieuwe financiële systeem (UBW) heeft dit in 2020 tweemaal plaatsgevonden. De rapportage over de periode tot en met december heeft begin 2021 plaatsgevonden. Indien er sprake is van ontwikkelingen die impact hebben op de risico-inventarisatie of het risicomanagement, dan worden die gemeld. Deze rapportage wordt door het College van Bestuur toegelicht en geduid in de vergadering met de Raad van Toezicht.

8. CONTINUÏTEIT 2020-2025 EN FINANCIËEL BELEID

Vanaf maart 2020 heeft Nederland, dus ook de HAN, te maken met het coronavirus. Begin 2021 is Nederland geconfronteerd met nieuwe varianten van het coronavirus en vertragingen in de vaccinatieplanning. Dit heeft geleid tot verscherpte lockdown-maatregelen zoals een avondklok en het risico van een derde golf. De duur en het effect daarvan op de activiteiten van onze hogeschool kunnen nog niet worden overzien.

De HAN gaat er thans van uit dat pas na de zomer van 2021 het reguliere 'fysieke' onderwijs weer wordt opgepakt. Voor wat betreft lasten is aangenomen dat die in lijn met de toename van het 'fysieke' onderwijs stijgen naar het pre-coronaniveau. Voor wat betreft de baten werk derden en overige baten is er voorzichtigheidshalve van uitgegaan dat die op het lagere niveau van 2020 blijven, omdat nu nog niet is in te schatten in welk tempo deze zich zullen herstellen tot het pre-coronaniveau. Door de grote onzekerheid is het moeilijk de verschillende scenario's in kaart te brengen. We doen er alles aan om binnen de omstandigheden ons onderwijs en onderzoek en de daarbij horende ondersteuning zo goed mogelijk (op afstand) te organiseren. Daarbij volgen we de richtlijnen van het RIVM en de overheid. Voorts zullen we indien noodzakelijk gebruikmaken van de regelingen die aangeboden worden door de overheid. We beoordelen continu de liquiditeitspositie. Naar onze inschatting verwachten we de komende periode volledig in onze financieringsbehoefte te kunnen voorzien.

De HAN sluit het jaar 2020 af met een negatief resultaat van € 3,9 miljoen. Gezien de gunstige positie met betrekking tot liquiditeit en solvabiliteit voert de HAN vanaf 2019 het beleid om door middel van een gecontroleerde verlieslatende exploitatie de reserves aan te spreken ten gunste van onderwijs en onderzoek. Het eigen vermogen bedraagt per 31 december 2020 € 96,1 miljoen op een balanstotaal van € 264,4 miljoen. De financiële ratio's op basis van de werkelijke cijfers uit de jaarrekening 2020 voldoen aan het financiële kader van de HAN en onderschrijven de hiervoor vastgestelde signaleringsgrenzen van het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap niet. De liquide middelen zijn in 2020 met € 12,6 miljoen gestegen. Dit is een combinatie van een positieve kasstroom uit operationele activiteiten (€ 24,2 miljoen), negatieve kasstromen uit investeringsactiviteiten (€ 8,6 miljoen) en financieringsactiviteiten (€ 3,0 miljoen). Voor een nadere toelichting op de financiële resultaten in 2020 wordt verwezen naar de Jaarrekening 2020.

Om aan te sluiten op de vereisten van de Regeling beleggen, lenen en derivaten, werkt de HAN met een meerjarenraming die vijf jaar vooruitblijkt. Voor de doelen van de HAN verwijzen we naar de hoofdstukken 3 en 4.

Het werkelijke 2020-resultaat wijkt af van de prognose 2020 waar de begroting 2021 en de meerjarenraming 2022-2025 op zijn gebaseerd. Het 2020-resultaat is met € 3,9 miljoen negatief € 1,1 miljoen minder negatief dan de prognose 2020 (€ 5,0 miljoen negatief). De gunstige afwijking ten opzichte van de prognose is een combinatie van hogere baten en lagere lasten dan opgenomen in de prognose. Vooral door een andere samenstelling van het werkkapitaal is de eindstand liquide middelen € 3,9 miljoen hoger dan aangenomen in de prognose voor 2020.

De begroting 2021 en de meerjarenraming 2022-2025 zoals hieronder opgenomen, zijn ontleend aan de HAN-begroting 2021. De begroting 2021 is op 18 december 2020 vastgesteld door het College van Bestuur, na goedkeuring van de Raad van Toezicht op 15 december 2020 en met een positief advies van de Medezeggenschapsraad op 11 december 2020. Alle tabellen in hoofdstuk 8 hebben betrekking op de geconsolideerde cijfers van de HAN.

8.1 Ontwikkeling meerjarenexploitatie 2020-2025

HAN Exploitatierkening 2020-2025

(x € 1.000)	W-2020	B-2021	Meerjarenraming				
			2022	2023	2024	2025	
3.1	Rijksbijdragen OCW	246.786	255.499	256.967	256.511	256.614	255.257
3.2	Overige overheidsbijdragen en -subsidies	6.643	6.216	6.196	6.196	6.196	6.196
3.3	Collegegelden	68.075	70.840	71.008	70.045	68.861	67.551
3.4	Baten werk in opdracht van derden	23.452	20.172	20.413	20.563	20.563	20.563
3.5	Overige baten	9.075	7.062	7.379	7.378	7.377	7.378
	Totaal baten	354.031	359.789	361.963	360.693	359.611	356.945
4.1	Personeelslasten	293.596	285.239	283.785	279.069	275.930	273.348
4.2	Afschrijvingen	13.949	15.014	16.156	17.060	17.805	18.065
4.3	Huisvestingslasten	15.829	15.967	16.305	16.305	16.305	16.305
4.4	Overige lasten	33.786	49.452	49.628	50.198	49.539	49.197
	Totaal lasten	357.160	365.672	365.874	362.632	359.579	356.915
	Saldo baten en lasten	-3.129	-5.883	-3.911	-1.939	32	30
5.	Financiële baten en lasten	-721	-117	-89	-61	-32	-30
	Resultaat	-3.850	-6.000	-4.000	-2.000	0	0
6.	Belastingen	-31	0	0	0	0	0
7.	Resultaat deelnemingen	0	0	0	0	0	0
	Resultaat na belastingen	-3.881	-6.000	-4.000	-2.000	0	0
	Nettoresultaat	-3.881	-6.000	-4.000	-2.000	0	0

Tabel 12

De financiële positie van de HAN laat toe dat het vanaf 2019 ingezette beleid om door middel van verlieslatende exploitatie de reserves aan te spreken in de planperiode kan worden gecontinueerd. Voor 2021 is een negatieve exploitatie van € 6,0 miljoen begroot. Ten opzichte van 2020 stijgen de baten in 2021 vooral door meer rijksbijdrage (effect referentieraming) en meer collegegelden (effect hogere instroom en minder uitstroom in 2020). Ten opzichte van 2020 dalen de personeelslasten met € 8,4 miljoen. Dit wordt vooral veroorzaakt doordat in 2020 een aantal (eenmalige) dotaties aan de voorziening generatiepact, de voorziening werktijdvermindering senioren en de voorziening transitievergoeding zijn gedaan.

De afschrijvingslasten stijgen vooral door de meerjarige uitvoering van de investeringen in huisvesting (in lijn met het Strategisch en Operationeel Huisvestingsplan) en in mindere mate door investeringen in academiespecifieke apparatuur.

De overige lasten stijgen doordat hier onder andere de centrale uitgaven aan de studievoorschotmiddelen zijn begroot.

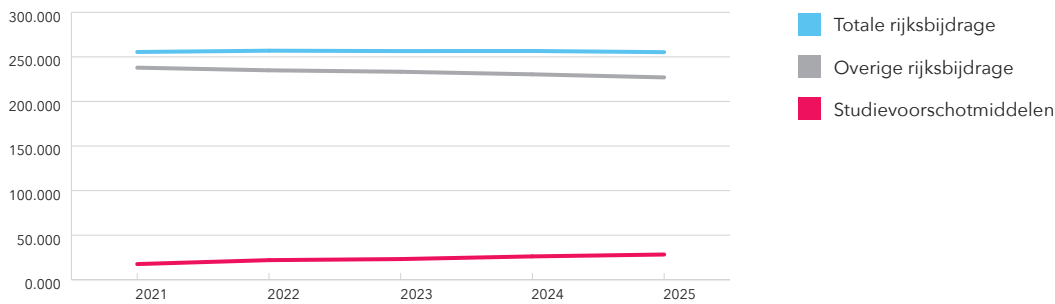
De financieringslasten dalen door verlaging van het rentepercentage van het schatkistbankieren.

De geraamde negatieve exploitatieresultaten lopen via € 4,0 miljoen in 2022 en € 2,0 miljoen in 2023 terug naar een nulresultaat in 2024 en 2025. De HAN overschrijdt hiermee bewust de signaleringgrenzen van de Onderwijsinspectie (drie opeenvolgende verlieslatende jaren).

De solvabiliteit en liquiditeit van de HAN laten het toe om over een langere periode een (gecontroleerd) negatief resultaat te realiseren en op die wijze, door het aanspreken van de reserves, zoveel mogelijk middelen voor onderwijs en onderzoek in te zetten.

Voor de meerjarenraming zijn een paar ontwikkelingen relevant. De rijksbijdrage stijgt nog naar € 257 miljoen in 2022 (T-2 effect 1 oktober 2020) om daarna geleidelijk te dalen in lijn met de daling van het aantal studenten door de demografische ontwikkeling. Hier spelen twee ontwikkelingen een rol: stijgende kwaliteitsmiddelen en een dalende (overige) rijksbijdrage de komende jaren. Deze ontwikkeling is weergegeven in de twee volgende grafieken.

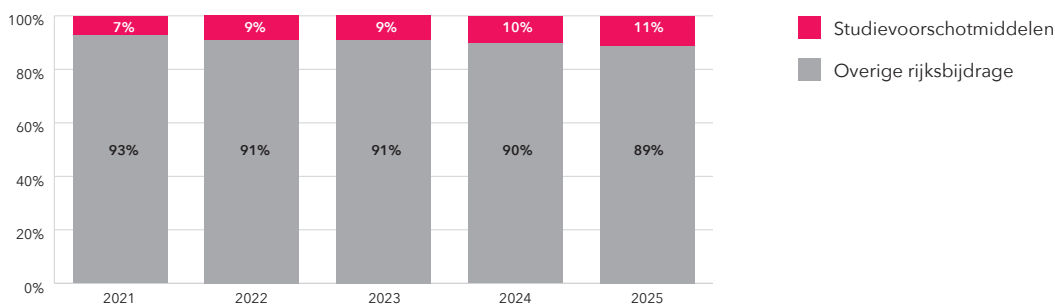
Ontwikkeling rijksbijdrage HAN 2021-2025 (rijksbijdrage x € 1.000)



Figuur 3

Dankzij de oplopende studievoorschotmiddelen (rode lijn) is er sprake van een min of meer stabiele totale rijksbijdrage (blauwe lijn). Zonder deze studievoorschotmiddelen zou de rijksbijdrage een dalende trend laten zien (grijze lijn).

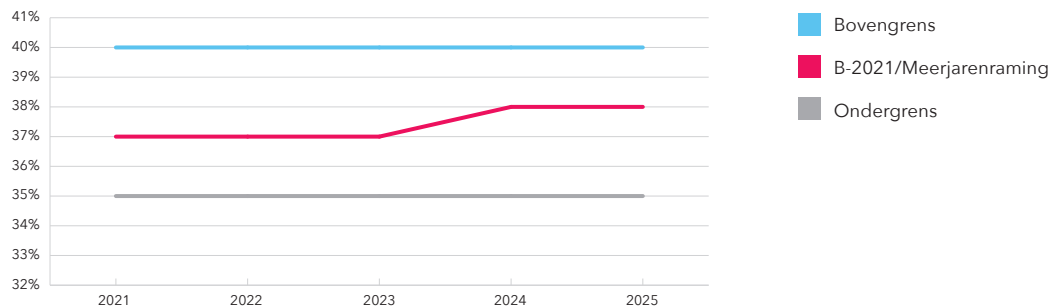
Verdeling rijksbijdrage HAN in kwaliteitsmiddelen en overige rijksbijdrage 2021-2025



Figuur 4

Het aandeel van de studievoorschotmiddelen in de totale rijksbijdrage loopt op van 7% in 2021 naar 11% in 2025.

Solvabiliteit I met signaleringgrenzen 2021-2025



Figuur 5

Ondanks de negatieve resultaten loopt de solvabiliteit I (rode lijn) na 2023 heel licht op en blijft deze binnen de door de HAN gehanteerde bandbreedte van 35% tot 40%.

De HAN heeft zich in het Aangepast Plan Kwaliteitsafspraken (APK) gecommitted aan centrale en decentrale kwaliteitsafspraken. Die zijn ook in de meerjarenraming 2021-2025 verwerkt.

Onderstaand is weergegeven hoe de verwerking van de kwaliteitsmiddelen in de meerjarenraming zich verhoudt tot het in 2020 goedgekeurde APK (2020-2024).

Inzet studievoorschotmiddelen Aangepast Plan Kwaliteitsafspraken (APK)¹

(x € 1.000)	B-2021	Meerjarenraming			
		2022	2023	2024	2025
Investeringen Operationeel Huisvestingsplan (OHP)	4.636	3.145	2.327	2.304	nmb
Digitalisering: Roadmap 2021	7.100	9.400	9.600	10.300	nmb
Decentrale activiteiten	7.194	9.244	9.918	10.460	nmb
Totaal investeringen kwaliteitsmiddelen B-2021	18.930	21.789	21.845	23.064	nmb
Aangepast Plan Kwaliteitsafspraken (APK)	22.200	20.500	21.700	22.700	nmb

Tabel 13

Voor de centrale activiteiten is er sprake van een afwijking ten opzichte van het plan doordat de fasering van de uitvoering van het Operationeel Huisvestingsplan (OHP) in de tijd afwijkt van het oorspronkelijke plan. Het totaalbedrag van € 14,4 miljoen blijft echter ongewijzigd.

Het bedrag van de decentrale middelen (€ 7,2 miljoen) is in 2021 € 0,3 miljoen hoger dan in het APK (€ 6,9 miljoen).

8.2 Ontwikkeling balans 2020-2025

HAN Balans 2020-2025*

(x € 1.000)	W-2020	B-2021	Meerjarenraming			
			2022	2023	2024	2025
1.1 Materiële vaste activa	158.254	158.160	154.955	151.003	143.799	129.792
1.2 Financiële vaste activa	8.194	7.797	7.398	6.999	6.600	6.201
Totaal vaste activa	166.448	165.957	162.353	158.002	150.399	135.993
1.3 Voorraden	84	131	131	131	131	131
1.4 Vorderingen	15.970	8.142	8.142	8.142	8.142	8.142
1.5 Liquide middelen	81.937	67.017	59.514	56.606	62.536	73.541
Totaal vlottende activa	97.991	75.290	67.787	64.879	70.809	81.814
Totaal activa	264.439	241.247	230.140	222.881	221.208	217.807
Algemene reserve	93.529	86.407	82.406	80.406	80.406	80.406
Publieke bestemmingsreserve						
Private bestemmingsreserve	2.612	2.612	2.612	2.612	2.612	2.612
Bestemmingsfonds publiek						
Bestemmingsfonds privaat						
2.1 Eigen vermogen	96.141	89.019	85.018	83.018	83.018	83.018
2.2 Voorzieningen	41.789	38.946	34.953	32.796	32.936	31.418
2.3 Langlopende schulden	39.201	36.114	33.000	29.898	28.085	26.202
2.4 Kortlopende schulden	87.308	77.168	77.168	77.168	77.168	77.168
Totaal passiva	264.439	241.247	230.140	222.881	221.208	217.807

Tabel 14

*Immateriële vaste activa en kortlopende effecten zijn niet opgenomen omdat het niet van toepassing is.

Doordat het werkelijke resultaat 2020 met € 3,9 miljoen negatief € 1,1 miljoen minder negatief is dan de prognose 2020 van € 5 miljoen waarop de meerjarenraming is gebaseerd, sluit de vermogensdoorrekening technisch niet aan. De werkelijke liquide-middelenpositie ultimo 2020 is € 3,9 miljoen hoger dan de prognose 2020.

¹ Bedragen nog niet bekend, aangezien het huidige Plan Kwaliteitsafspraken loopt tot en met 2024.

Omdat de verwachte investeringen geringer zijn dan de afschrijvingen, laat de boekwaarde van de materiële vaste activa een geleidelijke daling zien. De financiële vaste activa betreffen vooruitbetaalde huur die daalt met de jaarlijkse huursom. Bij kortlopende vorderingen is ervan uitgegaan dat de 2020 prognose stabiel blijft. De liquide middelen worden beïnvloed door exploitatie en investeringen en blijven de gehele planperiode boven de door de HAN gehanteerde ondergrens van 3% rijksbijdrage, ongeveer € 7,5 miljoen. De voorzieningen dalen door onttrekkingen aan de personele voorzieningen (generatiepact) en overige voorzieningen. De langlopende schulden aan de gemeente Arnhem en het ministerie van Financiën (schatkistbankieren) dalen conform het overeengekomen aflossingsschema. De lening van de gemeente Arnhem is per 31 december 2023 volledig afgelost.

Ten aanzien van de kortlopende schulden is aangenomen dat die niet wijzigen ten opzichte van de prognose 2020.

8.3 HAN Meerjaren-investeringsoverzicht

HAN Meerjaren-investeringsoverzicht materiele vaste activa

(x € 1.000)	B-2021	Meerjarenraming			
		2022	2023	2024	2025
Investeringen SHP (doorloop strategische agenda)	4.539	5.748	6.573	4.239	0
Investeringen OHP (kwaliteitsafspraken)	4.636	3.145	2.327	2.304	0
Investeringen Services	3.948	3.858	3.858	3.858	3.858
Investeringen academies	2.874	200	350	200	200
Totaal investeringen	15.997	12.951	13.108	10.601	4.058

Tabel 15

De investeringen in SHP en OHP betreffen investeringen in huisvesting, waarbij de OHP-investeringen onderdeel vormen van het APK. De investeringen Services betreffen reguliere investeringen in bijvoorbeeld computers en meubilair. De investeringen bij de academies zijn in 2021 hoger dan in andere jaren doordat bij de Academie Engineering en Automotive in combinatie met een verbouwing veel apparatuur wordt vervangen.

8.4 Ontwikkelingen ratio's 2020-2025

HAN-streefwaardes en signaleringsgrenzen Onderwijsinspectie

	Grenswaardes	W-2020	B-2021	Meerjarenraming			
				2022	2023	2024	2025
HAN-streefwaardes							
Solvabiliteit I	35% - 40%	36,4%	36,9%	36,9%	37,2%	37,5%	38,1%
Liquiditeit	> 3% rijksbijdrage	33,2%	26,2%	23,2%	22,1%	24,4%	28,8%
Signaleringsgrenzen Onderwijsinspectie							
Signaleringswaarde voor mogelijk bovenmatig eigen vermogen	<1,0	0,46	n.b.	n.b.	n.b.	n.b.	n.b.
Solvabiliteit II	<0,3	0,52	0,53	0,52	0,52	0,52	0,53
Liquiditeit (current ratio)	<0,5	1,12	0,98	0,88	0,84	0,92	1,06
Huisvestingslasten	>0,15	0,07	0,07	0,07	0,08	0,08	0,08
Weerstandvermogen	<0,05	0,27	0,25	0,23	0,23	0,23	0,23
Rentabiliteit	"3 jaar <0 2 jaar < -0,05 1 jaar < -0,10"	-0,01	-0,02	-0,01	-0,01	0,00	0,00

Tabel 16

HAN-streefwaardes solvabiliteit en liquiditeit

Inclusief de begrote verliezen in de jaren 2021-2025 blijft de solvabiliteit I (eigen vermogen/balanstotaal) de komende jaren binnen de door de HAN gehanteerde bandbreedte van 35%-40%. De solvabiliteit II (eigen vermogen + voorzieningen/balanstotaal) bevindt zich vrijwel op het laatst bekende branchegemiddelde (53,7%). De liquiditeit blijft ruimschoots boven de door de HAN gehanteerde ondergrens van 3% rijksbijdrage.

Ten opzichte van de laatst bekende branchegegevens (bron: Vereniging Hogescholen, kengetallen 2019) bevindt alleen de indicator solvabiliteit I zich duidelijk (circa 10%) onder het branchegemiddelde.

Signaleringsgrenzen Onderwijsinspectie

De Onderwijsinspectie hanteert andere signaleringsgrenzen dan de HAN. De door de HAN verwachte waardes zijn afgezet tegen de indicatoren van de Onderwijsinspectie.

Met uitzondering van de negatieve rentabiliteit over meerdere jaren voldoet de HAN aan alle normen van de Onderwijsinspectie. Zoals toegelicht bij de exploitatierekening kiest de HAN er bewust voor om de reserves op gecontroleerde wijze te laten dalen door een negatieve exploitatie te begroten. Tevens worden deze verliezen over meerdere jaren 'uitgesmeerd' om te voorkomen dat de beschikbare budgetten aan grote jaarlijkse schommelingen onderhevig zijn. Dit onderwerp is ook toegelicht in een regulier gesprek met de Onderwijsinspectie en gaf op grond daarvan geen aanleiding tot bijstelling van dit beleid.

Vanaf boekjaar 2020 heeft de Onderwijsinspectie een nieuwe indicator 'signaleringswaarde bovenmatig eigen vermogen' ingevoerd. Met een waarde van 0,46 werkelijk 2020 ligt het eigen vermogen van de HAN onder de signaleringsgrens (1,0) voor bovenmatig eigen vermogen. Gezien het tijdstip van invoering van deze indicator is deze nog niet opgenomen in de meerjarenraming.

8.5 Financieel beleidskader

De HAN streeft naar een solvabiliteit I in de bandbreedte van 35-40%. Dit is boven de minimumnorm van 30% (ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap) en bedoeld als ruimte om fluctuaties op te vangen. De HAN beoogt op instellingsniveau in meerjarig perspectief een nul-plusresultaat te realiseren onder de randvoorwaarde van een acceptabele solvabiliteit. Met het meerjarig perspectief wordt bedoeld dat in een periode van vijf jaar de HAN in principe zowel verlies of winst kan realiseren met als uitgangspunt dat op instellingsniveau gemiddeld genomen het resultaat minimaal nul is en de solvabiliteit op een acceptabel niveau blijft. Indien de solvabiliteitsontwikkeling de door de HAN bepaalde bovengrens structureel overschrijdt, is het mogelijk om HAN-breed meerjarig een negatief resultaat te begroten, onder de randvoorwaarde dat de solvabiliteit toereikend blijft.

Voor wat betreft liquiditeit streeft de HAN ernaar om niet meer liquiditeit aan te houden dan noodzakelijk is voor de continuïteit van de bedrijfsvoering. Gedurende een jaar willen we wel voldoende liquide zijn om onverwachte schommelingen in de rijksbijdrage te kunnen opvangen. Conform het treasury statuut streeft de HAN naar een liquiditeitsondergrens van 3% van de rijksbijdrage.

Aangezien het betaalaritme van de rijksbijdrage in omvang en fasering ongeveer gelijkloopt met de salarisbetalingen, kan de HAN met deze grens borgen dat salarissen altijd worden betaald. Als extra mogelijkheid tot aanvullende liquiditeit kan de HAN gebruikmaken van de 'rood sta'-faciliteit van het 'schatkistbankieren' bij het ministerie van Financiën. Deze heeft een omvang van 10% van de rijksbijdrage. Bij de streefwaarde voor de liquiditeit is uitgegaan van de huidige meerjaren-investeringsbegroting waarbij panden kunnen worden afgestoten indien de studentaantallen zich minder gunstig ontwikkelen dan nu verwacht.

Vanaf 2019 heeft de HAN haar financieel beleid gewijzigd door, indien de ratio's het toelaten, schommelingen op instellingsniveau op te vangen. Daarmee wil de HAN de ruimte creëren om voor de verschillende organisatieonderdelen met budgetten te werken die niet tijdens een budgetjaar bijgesteld worden als gevolg van niet-beïnvloedbare financiële effecten. De HAN streeft naar een optimale besteding en een onderbouwde verdeling van de beschikbare middelen en vangt onverwachte niet-beïnvloedbare fluctuaties (plus of min) in een reeds vastgesteld budget zoveel mogelijk op instellingsniveau op.

In het geval dat de ratio's onder druk komen, kan het College van Bestuur aanvullend beleid formuleren. Uiteraard moet er wel een meerjarig perspectief zijn dat de HAN een acceptabele solvabiliteit behoudt, zoals hierboven verwoord.

8.6 Uitkomsten financiële risicoanalyse

De begroting en meerjarenraming betreffen een zo goed mogelijke inschatting van toekomstige ontwikkelingen, die altijd een zekere mate van onzekerheid bevatten. De HAN gaat ervan uit dat bij potentiële financiële mee- en tegenvallers tijdig bijsturing plaatsvindt zodat de HAN een financieel gezonde hogeschool blijft.

In onderstaande tabel en grafiek is weergegeven wat het effect is van mee- en tegenvallers over een langere periode (2021-2025) zonder dat daarop wordt bijgestuurd (door extra financiële impulsen of door financiële aanpassingen op niet-structurele activiteiten/ bezuinigingen). Het betreft een gevoeligheidsanalyse aangezien het bestuur zal bijsturen indien dergelijke afwijkingen langdurig aanhouden. In het positieve scenario zijn de baten jaarlijks 1% van de omzet (€ 3,5 miljoen) hoger dan nu opgenomen voor 2021-2025. Hier staan geen extra kosten tegenover. Het neutrale scenario is de begroting 2021 en de bijbehorende meerjarenraming 2022-2025. In het negatieve scenario is sprake van jaarlijks 1% (€ 3,5 miljoen) extra lasten zonder dat daar bijsturing op plaatsvindt.

Financiële gevoeligheid

	Scenarioanalyse POSITIEF SCENARIO +€ 3,5 miljoen per jaar				Meerjarenraming			
	W-2019	B-2020	P-2020	B-2021	2022	2023	2024	2025
Resultaat	-3.954	-8.245	-5.000	-2.500	-500	1.500	3.500	3.500
Liquide middelen	69.354	68.283	78.044	70.517	66.514	67.606	77.536	92.041
Eigen Vermogen	100.019	95.097	95.019	93.519	93.018	94.518	98.018	101.518
Solvabiliteit I	39,0%	39,1%	37,8%	38,2%	39,2%	40,4%	41,5%	43,0%
Solvabiliteit II	0,54	0,52	0,54	0,54	0,54	0,54	0,55	0,56
Liquiditeit	1,10	0,99	1,12	1,02	0,97	0,98	1,11	1,30

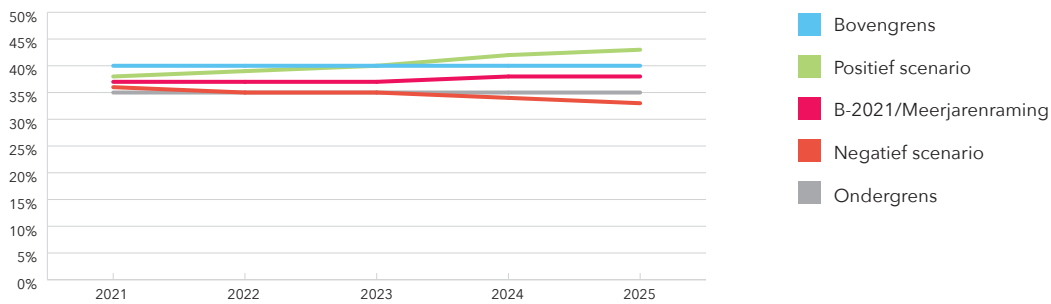
	Scenarioanalyse B-2021 en meerjarenraming 2022-2025				Meerjarenraming			
	W-2019	B-2020	P-2020	B-2021	2022	2023	2024	2025
Resultaat	-3.954	-8.245	-5.000	-6.000	-4.000	-2.000	0	0
Liquide middelen	69.354	68.283	78.044	67.017	59.514	56.606	62.536	73.541
Eigen Vermogen	100.019	95.097	95.019	89.019	85.018	83.018	83.018	83.018
Solvabiliteit I	39,0%	39,1%	37,8%	36,9%	36,9%	37,2%	37,5%	38,1%
Solvabiliteit II	0,54	0,52	0,54	0,53	0,52	0,52	0,52	0,53
Liquiditeit	1,10	0,99	1,12	0,98	0,88	0,84	0,92	1,06

	Scenarioanalyse NEGATIEF SCENARIO -€ 3,5 miljoen per jaar				Meerjarenraming			
	W-2019	B-2020	P-2020	B-2021	2022	2023	2024	2025
Resultaat	-3.954	-8.245	-5.000	-9.500	-7.500	-5.500	-3.500	-3.500
Liquide middelen	69.354	68.283	78.044	63.517	52.514	46.605	49.536	57.041
Eigen Vermogen	100.019	95.097	95.019	86.519	79.018	73.518	70.018	66.518
Solvabiliteit I	39,0%	39,1%	37,8%	36,4%	35,4%	34,5%	33,6%	33,0%
Solvabiliteit II	0,54	0,52	0,54	0,52	0,51	0,50	0,49	0,49
Liquiditeit	1,10	0,99	1,12	0,93	0,79	0,71	0,75	0,85

Tabel 17

In alle scenario's blijft de HAN voldoende solvabel en liquide. Wel wordt in het positieve en negatieve scenario de door de HAN gehanteerde bandbreedte solvabiliteit I over- dan wel onderschreden. In de volgende grafiek is de ontwikkeling van de solvabiliteit voor de drie scenario's grafisch weergegeven.

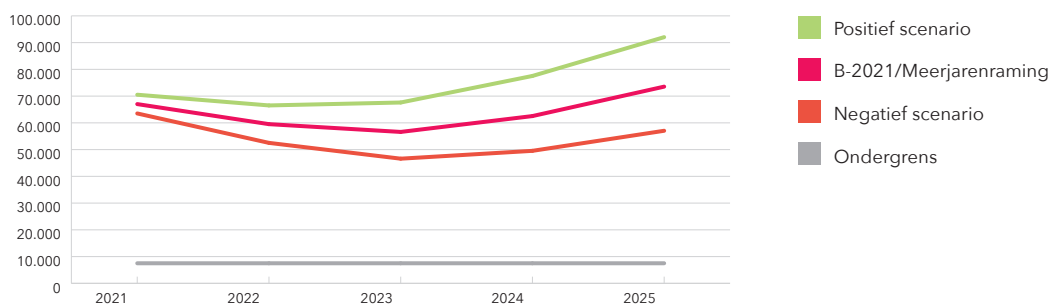
Scenario analyse solvabiliteit I 2021 - 2025



Figuur 6

In het positieve scenario beweegt de solvabiliteit zich vanaf 2024 door de positiever dan begrote/geraamde resultaten steeds verder weg van de door de HAN gewenste bovengrens van 40%. In het negatieve scenario zakt de solvabiliteit in 2024 onder de door de HAN gewenste ondergrens van 35%.

Scenario analyse liquide middelen 2021 - 2025 (x € 1.000)



Figuur 7

Ten aanzien van de liquide middelen geldt een soortgelijke ontwikkeling, waarbij echter ook in het negatieve scenario de liquide middelen boven de voor de HAN aanvaardbare ondergrens van 3% rijksbijdrage blijven.

Ook in het negatieve scenario blijft de HAN, met uitzondering van het aantal verliesgevende jaren, nog boven de signaleringswaarden van de Onderwijsinspectie.

8.7 Treasurystatuut, renterisico en kredietrisico

De HAN heeft een treasurystatuut, waarin richtlijnen zijn opgenomen inzake risicobeheer en gebruik van financiële instrumenten. Het statuut volgt de minimumeisen uit de Regeling beleggen, lenen en derivaten OCW 2016. Het treasurybeleid waarborgt de financiële continuïteit van de HAN en minimaliseert de financiële risico's en financieringslasten. De HAN houdt conform het treasurystatuut een minimumliquiditeitsniveau aan van 3% rijksbijdrage en kan desgewenst gebruikmaken van de 'rood sta'-faciliteit van het 'schatkistbankieren' bij het ministerie van Financiën. Door middel van opvolgende liquiditeitsbegrotingen ziet het management erop toe dat voor de Stichting steeds voldoende liquiditeiten beschikbaar zijn om aan de verplichtingen te kunnen voldoen.

De HAN brengt haar middelen risicoloos onder bij het ministerie van Financiën; deze zijn direct opvraagbaar. Daarnaast heeft de HAN een spaarrekening bij de ING voor de private gelden; ook deze zijn direct opvraagbaar. Het langetermijn vreemd vermogen van de HAN is deels aangetrokken via de gemeente Arnhem. Het betreft een ultimo 1993 opgenomen hypothecaire lening met een looptijd van dertig jaar (annuïtair) en een openstaand saldo per jaareinde van € 3,8 miljoen (2019: € 5,0 miljoen). De vaste rente bedraagt 2,12% tot 31 december 2023 (einde contract). Ook via het ministerie van Financiën (schatkistbankieren) heeft de HAN een deel van het vreemd vermogen aangetrokken. Het openstaand saldo van deze lening bedraagt € 38,5 miljoen (2019: € 40,3 miljoen) en kent een resterende looptijd van 21 jaar. De vaste rente bedraagt 0,01% tot het einde van de looptijd. De HAN maakt geen gebruik van derivaten.

Het renterisico van de HAN is beperkt tot eventuele veranderingen in de marktwaarde van opgenomen leningen. De HAN heeft de twee hiervoor genoemde langlopende leningen uitstaan.

De HAN loopt kredietrisico over de financiële vaste activa en de kortlopende vorderingen minus de vooruitbetaalde kosten. Het maximale kredietrisico bedraagt € 21,1 miljoen. De hoogste vordering bedraagt € 8,2 miljoen. Deze vordering heeft betrekking op de vooruitbetaalde huur zoals opgenomen onder de financiële vaste activa en de vorderingen (kortlopend deel). Het overige kredietrisico is niet geconcentreerd bij één of enkele partijen. De HAN hanteert procedures en gedragsrichtlijnen om de omvang van het kredietrisico bij tegenpartijen te beperken. Daarnaast handelt de HAN niet in financiële instrumenten en past ook geen afgeleide financiële instrumenten (derivaten) toe.

8.8 Personeels- en studentaantallen 2020-2025

Personeels- en studentaantallen 2020-2025

Kerncijfers studenten (aantal x 1)			Meerjarenraming			
	W-2020	B-2021	2022	2023	2024	2025
Aantal ingeschreven studenten per 1 oktober	37.408	37.055	36.616	36.159	35.444	34.714

Kerncijfers personeel (fte x 1)			Meerjarenraming			
	W-2020	B-2021	2022	2023	2024	2025
Personeel primair proces per 31 december	1.963	1.969	1.894	1.850	1.809	1.780
Ondersteunend personeel per 31 december	1.058	1.066	1.071	1.044	1.018	1.001
Bestuur/ management per 31 december	90	90	90	90	90	90
Totaal personeel per 31 december	3.111	3.125	3.055	2.984	2.917	2.871

Tabel 18

De referentieraming 2020, die als onderbouwing dient voor de begroting voor 2021 van het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap, presenteert de ontwikkeling van het aantal leerlingen en studenten voor de jaren tot en met 2030. Dit is een combinatie van krimp vanuit de Achterhoek terwijl instroom vanuit de regio Arnhem en Nijmegen dat effect gedeeltelijk compenseert. In lijn met de landelijke demografische ontwikkeling wordt verwacht dat de jaarlijkse instroom bij de HAN geleidelijk daalt van ongeveer 10.700 studenten in 2021 naar ongeveer 10.000 in 2025. Met enige vertraging heeft de dalende instroom ook effect op het aantal ingeschreven studenten. Door de coronacrisis is het aantal ingeschreven studenten per oktober 2020 bijna 1.700 hoger dan begroot. De stijging van het aantal inschrijvingen wordt veroorzaakt door de hoger dan begrote instroom en door het vervallen van het bindend studieadvies. Naar verwachting is dit een tijdelijk effect en zullen de studentaantallen op termijn in lijn met de demografische ontwikkeling dalen. In de meerjarenraming is uitgegaan van ervaringscijfers voor uitval van studenten. Of de coronacrisis effect heeft op het uitvalpercentage is op dit moment moeilijk in te schatten.

Het jaar 2020 is, samenhangend met de hoger dan begrote studentaantallen, geëindigd met meer personeel in loondienst dan begroot. In de begroting 2021 is nog een lichte stijging van personeel in loondienst opgenomen waarna de fte-aantallen, in lijn met de studentaantallen, geleidelijk zullen dalen.

Rapportage aanwezigheid en werking van het interne risicobeheersings- en controlesysteem

Voor de rapportage over het risicobeheersings- en controlesysteem, zie hoofdstuk 7.

Rapportage toezichhoudend orgaan

Voor de rapportage van het toezichhoudend orgaan, zie paragraaf 6.3.1.

9. BEDRIJFSVOERING

9.1 HR-beleid

Invloed coronacrisis

De ontwikkeling en uitvoering van het HR-beleid is in het verslagjaar sterk beïnvloed door de als gevolg van de coronacrisis genomen maatregelen, die ingrijpende gevolgen hebben voor de medewerkers. Vanaf 16 maart 2020 werken de medewerkers thuis, tenzij het om locatiegebonden functies gaat. Deze situatie is het gehele verslagjaar blijven bestaan, waarbij vanaf half juni een beperkt aantal onderwijsactiviteiten wel op locatie plaatsvonden.

De gebouwen zijn ingericht volgens de RIVM-richtlijnen, omdat een eerste vereiste is dat de veiligheid van studenten en medewerkers die op locatie zijn gewaarborgd is. Verder zijn er stappen gezet om het thuiswerken te ondersteunen door het in bruikleen geven van verschillende voorzieningen, te weten een laptop, een los toetsenbord, een in hoogte verstelbare stoel, een headset en een beeldscherm. Verder ontvangen alle medewerkers vanaf 1 juli 2020 maandelijks een onbelaste netto-(internet)vergoeding. Zolang het uitgangspunt 'Thuiswerken tenzij' bestaat, zullen deze voorzieningen gehandhaafd blijven.

Naast deze materiële voorzieningen is veel aandacht besteed aan de mentale ondersteuning van medewerkers. Leidinggevendenden hebben hierin een cruciale rol en zij zijn en worden ondersteund (ook in de vorm van praktische tips) om ervoor te zorgen dat de verbinding met medewerkers en teams in deze tijd adequaat is. Daarnaast is er een extra aanbod van psychologische ondersteuning gekomen waartoe medewerkers direct toegang hebben. Er heeft een eerste gedachtevorming plaatsgevonden over een structurele visie op thuiswerken na het coronatijdperk, met eventueel daarbij behorende regelingen en voorzieningen. Het onderwerp is ook landelijk aan de orde in de gesprekken over een nieuwe cao hbo. Ontwikkelingen op dit terrein zullen in 2021 in afstemming daarmee plaatsvinden.

In lijn met het meerjaren-HR-beleid worden vijf thema's onderscheiden waarin het HR-beleid en het daarmee verbonden HR-instrumentarium (waaronder het deskundigheidsaanbod vanuit HR Services) verder wordt vormgegeven. In 2020 heeft in interactie met de academies een verdiepingsslag plaatsgevonden zodat het HR-beleid en -instrumentarium nog beter aansluiten bij de behoeftes. Tevens heeft dit de basis gelegd voor het HR-Plan 2021-2022. Hieronder wordt per thema kort een aantal belangrijke ontwikkelingen uit 2020 beschreven.

Organisatieontwikkeling

Op 1 januari 2020 is het nieuwe organisatiemodel geïmplementeerd, met als belangrijke aanpassing de overgang van vier faculteiten naar veertien academies waarbij de ondersteuning bestaat uit zeven stafafdelingen en Services. Op basis van het Implementatieplan Organisatieontwerp HAN2020 zijn in het verslagjaar veel stappen gezet (zie paragraaf 4.2.4). Op HR-gebied hebben met name de Uitvoering Sociaal Plan, de ontwikkeling naar resultaatverantwoordelijke teams, de implementatie van het gedragskompas en leiderschapsontwikkeling de volle aandacht gehad. Voor een nadere toelichting hierop wordt verwezen naar paragraaf 4.2.4 en 4.2.5.

Leren en ontwikkelen

Professionalisering van alle medewerkers, zowel via de eigen HAN Academy als door externe opleiders, is belangrijk om als organisatie te kunnen blijven voldoen aan de eisen van de omgeving, maar draagt ook bij aan de duurzame inzetbaarheid van de medewerkers zelf. De voortdurende professionalisering van de docenten is daarbij essentieel, gezien hun directe invloed op de ontwikkeling van de studenten. In hoofdstuk 4 is hier op diverse plekken al nader op ingegaan. En het is daarom ook dat dit een belangrijk onderdeel is van de Kwaliteitsafspraken; zie paragraaf 4.3. Een ander belangrijk thema is de beoogde leiderschapsontwikkeling. Zie paragraaf 4.2.5 voor een nadere toelichting op dit thema.

Promotiebeleid

In 2020 is het promotiebeleid geactualiseerd, en als onderdeel daarvan is een HAN-brede promotiecommissie door het College van Bestuur geïnstalleerd. De commissie is onder meer belast met de kwalitatieve toetsing van de HAN-promotiebeurzen en heeft inmiddels een eerste ronde aanvragen beoordeeld.

Wendbaarheid en mobiliteit

Flexibele schil en onderzoek naar toekomstbestendige vormen van inzet van personeel

In 2019 heeft het College van Bestuur met de Medezeggenschapsraad afspraken gemaakt over de verhouding tussen vaste en tijdelijke arbeidsovereenkomsten, waarbij als bovengrens voor tijdelijke arbeidsovereenkomsten 20% is aangehouden. In paragraaf 10.3 wordt in een grafiek met toelichting inzicht gegeven in de procentuele verhouding vast-tijdelijk dienstverband over de periode 2016 tot en met 2020. Daaruit blijkt in 2020 een verhouding van 16% tijdelijk en 84% vast.

In de afspraken met de MR is ook al een aanzet gegeven om opnieuw te kijken naar alle inzetvormen binnen de organisatie. Naast de arbeidsovereenkomst gaat het dan onder andere om inzet van uitzendkrachten, inzet via HAN Flex BV en inzet van zzp'ers. Deze inzetvormen dienen aan te sluiten bij maatschappelijke ontwikkelingen die zich deels vertalen in wetgeving, maar ook bij de behoefte die bestaat binnen de HAN zelf. Daarnaast dienen deze inzetvormen in relatie te staan tot de verwachte ontwikkelingen met betrekking tot studentaantallen. In 2020 is een breed opgezet project gestart om al deze invalshoeken in kaart te brengen en tot een afgewogen en door de organisatie gedragen voorstel te komen. Naar verwachting zal het College van Bestuur hierover in 2021 een besluit nemen.

Uitvoering Generatiepactregeling in 2021

Sinds 1 augustus 2018 kent de HAN de Generatiepactregeling. Deze regeling biedt medewerkers van 62 jaar of ouder de mogelijkheid om met gedeeltelijk behoud van loon de betrekkingsovang te halveren. Kort samengevat beoogde de regeling oudere medewerkers in staat te stellen vitaler door te werken tot de AOW-gerechtigde leeftijd, terwijl met de vrijvallende formatie extra structurele werkgelegenheid voor jongere medewerkers gecreëerd wordt. De regeling heeft een beoogde looptijd van drie jaar, waarbij elk half jaar de mogelijkheid tot instroom bestaat (in totaal dus zes instroommomenten, ook wel aangeduid als cohorten). Na afloop van de eerste vier cohorten (de laatste instroom was op 1 augustus 2019) met in totaal 113 deelnemers, is in het voorjaar van 2020 besloten om de openstelling van cohort 5 en 6 van de Generatiepactregeling uit te stellen totdat er meer inzicht is in het potentieel aantal gegadigden in relatie tot de financiële ruimte voor 2020. Die ruimte was op dat moment onzeker, mede door de coronacrisis. Over dit besluit is gesproken met de MR en de vakorganisaties, onder andere om op voorhand het mogelijk beperken van de regeling met hen te onderzoeken. Na zorgvuldige afweging is eind 2020 besloten om de laatste twee beoogde instroommomenten samen te voegen tot één moment op 1 augustus 2021.

Beleid aanpak werkdruk onder de titel 'Van werkdruk naar werkplezier'

In 2020 is in overleg met en met instemming van de MR het beleid aanpak werkdruk vastgesteld. De focus ligt in dit beleid op teamniveau. Per organisatieonderdeel zijn een of twee themaverantwoordelijken benoemd, die een stimulerende rol hebben in het proces 'van werkdruk naar werkplezier'. Het eigenaarschap wordt door deze aanpak laag in de organisatie belegd, waarbij ondersteunende faciliteiten worden geboden. Naast deze beleidsmatige aanpak is gezien de coronacrisis ook extra aandacht besteed aan het welzijn van de individuele medewerker, mede ter voorkoming van uitval door ziekte.

Verzuim door ziekte

In paragraaf 10.3 is een grafiek met uitgebreide toelichting opgenomen over ziekteverzuim. Het gemiddelde percentage over heel 2020 komt uit op 4,3% en dat is gelijk aan 2019. In 2020 zijn op basis van geconstateerde aandachtspunten de volgende activiteiten in gang gezet:

- voor nieuwe leidinggevenden zijn diverse informatieve filmpjes ontwikkeld over de wet- en regelgeving bij verzuim en over het voorkomen van psychisch werkgerelateerd verzuim. Daarnaast is een basistraining 'Samen naar een goed gesprek' beschikbaar;
- ook via sociaal medische teams wordt aandacht besteed aan de gevolgen van de coronacrisis voor het welbevinden van medewerkers. Dit betreft zowel fysieke als psychische aspecten. Er wordt gebruikgemaakt van een workshop van Zorg van de Zaak over 'leidinggeven op afstand'.

Ondersteuning op orde

Cao hbo

In juni 2020 is tussen werkgevers en vakorganisaties een cao hbo overeengekomen voor de periode 1 april 2020 tot en met 31 december 2020. De uitvoering is ter hand genomen en communicatie naar medewerkers en leidinggevenden heeft plaatsgevonden. In juli is een eenmalige uitkering van € 880 bruto uitbetaald. Een andere belangrijke wijziging is dat de spaarmogelijkheid voor Duurzame Inzetbaarheidsuren (DI-uren) is beëindigd. Verder is een opvallende wijziging doorgevoerd ten aanzien van de functiewaardering. In de cao is geregeld dat elke hogeschool een systeem van functiewaardering heeft. De keuze daarvoor en de wijze van toepassen is aan de hogeschool zelf. Vanaf 1 april 2020 is daar echter een cao-bepaling aan toegevoegd die de hogeschool een specifieke inhoudelijke aanwijzing geeft ten aanzien van deze toepassing. Wanneer voor een functie een academisch werk- en denkniveau vereist is (concreet betekent dit dat een hbo- of een wo-master vereist is), dient minimaal indeling plaats te vinden in schaal 11.

Participatiewet

Eind 2020 zijn 48 medewerkers werkzaam in het kader van de Participatiewet, die totaal 43 participatiebanen invullen (een participatiebaan telt 25,5 uur). In 2020 zijn er zes nieuwe Participatiewetmedewerkers geworven en ingezet bij de HAN. De coronacrisis ligt mede ten grondslag aan het feit dat er dit jaar relatief weinig nieuwe medewerkers zijn aangetrokken. Het is lastiger om medewerkers aan te trekken die vanuit de thuissituatie hun werkzaamheden voor de HAN verrichten. De doelgroep heeft meer begeleiding en ondersteuning nodig en dat is digitaal en op afstand lastiger. Direct face to face contact op locatie is een belangrijke succesfactor. De HAN neemt de Participatiewet mee als onderdeel in haar aanbestedingen, in geval van uitbesteding van werkzaamheden bij de HAN. Door middel van het uitvragen van SROI-oplossingen (Social Return On Investment) bij aanbestedingen, zet de HAN in op participatiebanen vanuit haar overeenkomsten. Het streven is en blijft dat de HAN eind 2024 honderd participatiebanen heeft.

Decentrale Arbeidsvoorwaarden Middelen (DAM)

Conform artikel K, lid 1, van de cao hbo besteedt de hogeschool 1,41% van het getotaliseerd jaarinkomen aan decentraal overleg over arbeidsvoorwaarden die aanvullend op de cao hbo specifiek gelden voor de werknemers van de HAN. In de cao wordt aangegeven dat in het lokale cao-overleg over de besteding periodiek afspraken worden gemaakt. In de praktijk betekent periodiek dat jaarlijks afspraken worden gemaakt over de besteding van deze middelen. Hieronder staan de afspraken over 2020 vermeld, inclusief de begrote en daadwerkelijk uitgegeven bedragen, waarbij de laatstgenoemde in 2020 op onderdelen ook beïnvloed zijn door de veranderende omstandigheden als gevolg van de coronacrisis.

	Begroting 2020	Realisatie 2020
Beschikbaar restant 2019	18.147	
Beschikbaar jaarbedrag	2.701.916	
Totaal beschikbaar bedrag	2.720.063	
Betaald ouderschapsverlof	550.000	555.956
Ouderenbeleid: schaal 1-5	10.000	3.651
HAN Fietsregeling	220.000	213.594
Premie kinderopvang	850.000	895.910
Bedrijfsfitness	240.000	217.171
Loopbaanbeleid (incl. adm. onderst.)	140.000	154.000
Healthchecks	30.000	1.860
Parkeerkosten en kosten dienstreizen boven de 5000 km per jaar	20.000	5.798
Collectieve IPAP-verzekering	500.000	494.333
Totaal	2.560.000	2.542.272

Tabel 19

9.2 ICT-informatiebeleid en standaardisatie van systemen

Enkele jaren geleden is een belangrijke stap gezet met de standaardisatie van de systemen. Hieraan is ook in 2020 verdere invulling gegeven, waarbij in het verlengde van de Strategische Investeringsagenda die tot 2020 liep de focus heeft gelegen op:

- verbeteren van digitale informatie, zowel voor de student als voor de medewerker;
- verbetering van de digitale ondersteuning van de onderwijs- en onderzoeklogistiek;
- optimalisering van de gegevenshuishouding;
- vernieuwen infrastructuur van de informatievoorziening.

De groeiende wens naar digitalisering van onderwijs en onderzoek maakt dat versnelling van de veranderingen in het informatievoorzieningslandschap nodig is. In de in 2020 ontwikkelde Digitaliseringsagenda 2021-2024 zijn veranderstromen gedefinieerd die tot 2024 verder richting geven aan de ontwikkeling van het IV-landschap. In de laatste maanden van 2020 is een roadmap ontwikkeld voor 2021. Zie voor een nadere toelichting paragraaf 4.2.4.

Informatiebeveiliging en privacy

Door een groeiende wens naar digitalisering van onderwijs, onderzoek en bedrijfsvoering wordt het IV-landschap complexer. Daarmee neemt ook het risico van cyberdreigingen toe en vraagt waarborging van de privacy en bescherming van (persoons)gegevens extra aandacht. Recente voorbeelden van cyberdreigingen in Nederland en specifiek bij collega-onderwijsinstellingen, zoals bij de Universiteit van Maastricht, onderstrepen dit belang. Het HAN-brede Expertteam Informatiebeveiliging en Privacy heeft een analyse uitgevoerd op potentiële kwetsbaarheden en hierop passende maatregelen genomen.

Informatiebeveiliging

De aanvullende maatregelen die in 2020 genomen zijn, zijn gebaseerd op de aanbevelingen die voortkomen uit het onderzoek naar de ransomware-aanval op de Universiteit van Maastricht en de analyse van potentiële kwetsbaarheden. Voorbeelden van genomen maatregelen zijn het inregelen van offline back-up voorzieningen en de implementatie van tweetrapsverificatie als authenticatiemiddel voor bedrijfskritische applicaties. Een aantal van de maatregelen wordt uitgevoerd in nauwe samenwerking met SURF (de ICT-samenwerkingsorganisatie van het onderwijs en onderzoek in Nederland) omdat hierbij een sectorbrede aanpak effectiever en kostenefficiënt is.

In 2020 hebben zich geen ernstige incidenten voorgedaan. In het kader van het Responsible Disclosure-beleid zijn er wel twee meldingen binnengekomen, in beide gevallen afkomstig van externe ethische hackers. Deze zijn in goede afstemming afgehandeld. Geheel in lijn met het binnen de sector gehanteerde SURFaudit-normenkader is een interne audit uitgevoerd om inzicht te verkrijgen in de volwassenheid van informatiebeveiliging en privacymaatregelen.

Bescherming persoonsgegevens

Onder invloed van de coronacrisis heeft het Expertteam Informatiebeveiliging en Privacy dit jaar bijzonder veel privacyvraagstukken behandeld. Het betrof vooral meldingen op het gebied van online samenwerking, video-opnames van lessen, toetsen op afstand en proctoring. Hiervoor zijn correctieve acties genomen om de naleving van de Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG) te borgen, waaronder het schrijven van beleid voor toetsen op afstand en proctoring, instructies rond het gebruik van conferencing tools en specifiek hiervoor het inregelen van verwerkersovereenkomsten. Ook werd enkele keren gesignaleerd dat het afmelden voor nieuwsbrieven niet goed werkte.

Bewustzijn van medewerkers en studenten rond informatiebeveiliging en privacy is verhoogd middels trainingen en bijdrages aan de corona-nieuwsbrief van het College van Bestuur en aan de nieuwsbrief DigiTaal voor medewerkers. Ook is veel aandacht uitgegaan naar de naleving van het beleid rond de verwerking van persoonsgegevens door externe (cloud)leveranciers.

In 2020 hebben zich geen incidenten voorgedaan die hebben geleid tot een melding bij de Autoriteit Persoonsgegevens. De procedure voor het aanvragen van gegevensverstrekkingen (opvragen persoonsgegevens), zoals beschreven in artikel 8 van het Privacyreglement, is in 2020 69 keer toegepast. Alle aanvragen zijn zorgvuldig afgehandeld.

Klachten bescherming persoonsgegevens

In 2020 zijn er geen klachten ingediend.

9.3 Kwaliteitszorg onderwijs en onderzoek

Organisatie kwaliteitszorg onderwijs

De kwaliteitszorgcyclus van de opleidingen van de HAN wordt gekenmerkt door een zesjaarlijkse accreditatie en midterm door middel van een interne audit. In de kwaliteitszorg staat het werken aan continue kwaliteitsverbetering centraal vanuit een eigen visie op kwaliteit. Het borgen van de basiskwaliteit gebeurt vanuit de vier standaarden van de Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie (NVAO), gericht op de eindkwalificaties, onderwijsleeromgeving, toetsing en gerealiseerd eindniveau. Ook is er aandacht voor overkoepelende onderzoeksvragen van de opleidingen zelf, die ofwel de standaarden overstijgen (verbreden) ofwel zich binnen een standaard specifiek op een thema richten (verdiepen).

In de kwaliteitszorg komt er steeds meer aandacht voor kwaliteitscultuur en daarbinnen voor professionals governance. Het eigenaarschap voor kwaliteit ligt in de opleidingsteams, die samen met de stakeholders uit de driehoek onderwijs-onderzoek-werkveld afspraken maken over kwaliteitsnormen (onder andere op de NVAO-standaarden) en de wijze waarop daarover verantwoording wordt afgelegd. In de interne audits en accreditaties ligt de lead dan ook steeds vaker bij de opleidingen zelf.

In 2019 heeft de HAN de Instellingstoets Kwaliteitszorg (ITK) behaald. De erkenning van de ITK door de NVAO is geldig gedurende zes jaar en verloopt in 2025. Door deze erkenning worden de opleidingsaccreditaties volgens het beperkte beoordelingskader met vier in plaats van elf standaarden uitgevoerd.

Organisatie kwaliteitszorg onderzoek

De kwaliteitszorgcyclus van de onderzoekseenheden wordt net als bij het onderwijs gekenmerkt door een zesjaarlijkse externe evaluatie door peers uit onderzoek, werkveld en onderwijs en een midterm review halverwege de cyclus. Er wordt gewerkt aan een continue kwaliteitsevaluatie en -verbetering vanuit een eigen visie op kwaliteit, die aansluit bij het desbetreffende onderzoeksdomein. In de Vereniging Hogescholen is een brancheprotocol afgesproken waarin vijf standaarden zijn benoemd waarop de onderzoekseenheden zich extern moeten verantwoorden: het onderzoeksprofiel en -programma, de organisatie: mensen en middelen, de kwaliteit van het onderzoek, de output en impact, en de kwaliteitszorg.

In de externe evaluatie staan de vijf standaarden centraal en wordt er een inhoudelijk gesprek gevoerd aan de hand van een aantal showcases, waarbij diverse betrokkenen om tafel zitten. In de midterm review wordt teruggeblikt op de resultaten van de externe evaluatie en worden er onderzoeksvragen geformuleerd die verdere aandacht, toetsing of doordiening behoeven. De vorm en aanpak hierin is vrij (zie voor de resultaten paragraaf 4.1).

Nieuw systeem van kwaliteitszorg voor de academie

In het najaar van 2018 heeft het College van Bestuur het startsein gegeven voor een nieuw te ontwikkelen kwaliteitszorgsysteem dat zich richt op de driehoek en aansluit op de beoogde professionals governance (in relatie tot de corporate governance). Deze nieuwe vorm van kwaliteitszorg zal de academies ondersteunen in het werken aan kwaliteit met betrokkenen uit de driehoek. Vanuit een gezamenlijke visie op kwaliteitszorg zijn de bouwstenen voor systeemkenmerken, betrokken stakeholders, instrumenten en shared values benoemd. In 2020 is een plan van aanpak geschreven voor de ontwerpfase, waarin de diverse elementen verder worden uitgewerkt tot een coherent, samenhangend en helder systeem, waarin eigenaarschap, het goede gesprek, verantwoorden en leren centraal staan. Mede door de coronamaatregelen heeft dit proces vertraging opgelopen. Wel is een start gemaakt met het ontwikkelen van een HAN-kader en het ondersteunen van verschillende academies bij de invulling/opzet/vormgeving van hun kwaliteitssysteem. In 2021 wordt de ontwerpfase afgerond.

9.4 Duurzaamheid

Duurzaamheid is een maatschappelijk thema waaraan de HAN invulling geeft, zowel met de drie zwaartepunten als in haar eigen bedrijfsvoering. Een intensieve wederkerige samenwerking van onderzoek, onderwijs en bedrijfsvoering is noodzakelijk om te komen tot een duurzame toekomst voor de HAN. De verdere verduurzaming van de HAN vraagt met name om een verdere gedragsverandering van alle studenten en medewerkers, die zichtbaar is voor ons werkveld en onze omgeving.

Duurzaamheid in bedrijfsvoering

Onderstaand wordt nader toegelicht hoe de HAN vanuit de afdeling Services in haar bedrijfsvoering inzet op duurzame oplossingen. En uit de voorbeelden blijkt dat we hierbij met de samenwerking met ons onderwijs en onderzoek op de goede weg zijn.

Energiebewustzijn

Het realiseren van maatregelen zoals beschreven in het Energie-Efficiëntieplan 2017-2020 (EEP) is in 2020 voortgezet. De verbetering van de totale energie-efficiency, conform doelstellingen van het convenant Meerjarenaafpraak energie-efficiency, is dit jaar gerealiseerd en voldoet aan de externe toetsingscriteria.

De HAN heeft in 2020 gehandeld volgens het Energiezorgsysteem HAN 2016-2020 conform ISO 50001. Tevens is een Energie Management Systeem (EMS) in gebruik genomen om het energieverbruik beter te kunnen monitoren en waar nodig bij te sturen. Het energiebeleid wordt op basis van het Klimaatakkoord en technologische ontwikkelingen geleidelijk bijgestuurd en aangescherpt. Energiebesparing en duurzaamheid zijn ingebed binnen alle lagen van de organisatie, waardoor energievraagstukken die volgen vanuit het realiseren van het Strategisch Huisvestingsplan en/of het Meerjarenonderhoudsplan, zijn geborgd.

In 2020 is de HAN gestart met het realiseren van het Klimaatakkoord, waarbij de doelstelling is om in de periode tot en met 2050 een CO₂-reductie van 95% ten opzichte van 1990 te realiseren. Een tussentijdse doelstelling is om in 2030 ten opzichte van referentiejaar 1992 49% CO₂-reductie in plaats van de oorspronkelijke 45% te hebben gerealiseerd. Er zal een zogenaamde routekaart worden opgesteld, waarin wordt beschreven hoe de HAN deze doelstelling zal gaan realiseren.

Duurzaamheid gebouwen en terreinen

In de bedrijfsvoering zoekt de HAN naar oplossingsrichtingen die binnen de circulaire economie passen. Hierbij is aandacht voor meervoudige waardecreatie waardoor de dienstverlening toekomstbestendig wordt gehouden. Dit vertaalt zich in bewuste keuzes met betrekking tot materialisatie en uitvoeringsmethodes, waarbij wordt afgestemd met andere hogescholen en beschikbare expertise binnen de HAN. Een voorbeeld van deze samenwerking is de minor van Engineering en Automotive gericht op mogelijke verduurzaming van de parkeerterreinen, waarbij Services Huisvesting opdrachtgever is.

Duurzame inkoop

De HAN vindt maatschappelijk verantwoord inkopen belangrijk en dat betekent dat de afdeling Inkoop naast doelmatigheid ook let op de effecten van inkoop op milieu en op sociale aspecten. Daarom hanteren we in al onze aanbestedingen de duurzaamheidscriteria van PIANOo, het Expertisecentrum Aanbesteden van het ministerie van Economische Zaken en Klimaat. Daarnaast worden met ondersteuning van het Centrum Meervoudige Waardecreatie en met de master Circulaire Economie stappen gezet naar circulair inkopen. Studenten van verschillende opleidingen lopen stage of hebben een afstudeeropdracht op het gebied van circulair inkopen. Samen met de studenten van de HAN is er een implementatieplan gemaakt voor circulair inkopen binnen de HAN.

Duurzaamheid in facilitaire dienstverlening

Facilitaire Zaken streeft naar duurzaamheid door middel van partnerschap en meervoudige waardecreatie. Door actief te sturen op sociale waarden in de schoonmaakdienstverlening zijn stappen gezet naar minder controle en meer vertrouwen in de schoonmaak. Dit heeft geleid tot meer werkplezier op de werkvloer. Ook is er in 2020, na het afronden van een aanbesteding, een samenwerking tot stand gekomen met een nieuwe leverancier voor interieurbeplanting. We werken met gerecyclede plantenbakken en in samenwerking met studenten zijn duurzame oplossingen gezocht om planten die niet meer op de HAN passen een tweede leven te geven bij bijvoorbeeld zorginstellingen. Daarnaast is in samenwerking met cateraar, afvalinzamelaar en schoonmaakbedrijven in 2020 ingezet op het reduceren en zoveel mogelijk voorkomen van afval. Door afvalstromen aan te pakken in samenwerking met de keten, is het percentage restafval in 2020 met ongeveer 10% gedaald ten opzichte van 2019.

Duurzaamheid van ICT-dienstverlening

In de afgelopen jaren heeft Services ICT met betrekking tot duurzaamheid de focus gelegd op gebruik en hergebruik van ICT-materialen. Zo passen we de one-device policy toe (niet beschikken over een vaste computer én een laptop) waardoor er minder apparatuur nodig is. We maken ook de overstap naar zoveel mogelijk gebruik van laptops, waardoor er minder vaste computers nodig zijn en het energieverbruik vermindert (laptops zijn zuiniger). Beeldmonitoren worden op flexibele werkplekken alleen nog vervangen als deze niet meer werken (voorheen na een financiële afschrijving van vijf jaar). En ingeleverde mobiele telefoons worden opgeknapt en opnieuw ingezet. Indien mogelijk zetten we ICT-apparatuur ook opnieuw in, veelal bij projecten in het onderwijs (zoals netwerkapparatuur bij ICT-opleidingen). Naast vermindering van materiaalgebruik nemen we onze verantwoordelijkheid in de circulaire keten. ICT-apparatuur die niet meer werkt of te verouderd is, gaat terug naar de leverancier en wordt daar opgeknapt en verkocht voor een tweede leven en anders volgens de bestaande regelgeving gerecycled.

Een ander duurzaamheidsaspect is de CO₂-footprint van de HAN. Een groot deel komt voort uit reizen (van medewerkers en studenten). Vanuit Services ICT zijn we gestart met het uitrollen van video-conferencing in vergaderruimtes van de HAN om zoveel mogelijk het op afstand vergaderen tussen Arnhem en Nijmegen te faciliteren en daarbij de reisbewegingen tussen beide campussen te verminderen. Door de coronacrisis is gewinning aan het werken op afstand versneld.

Duurzaamheid in onderwijs

De opleidingen Bouwkunde en Civiele Techniek hebben na een uitgebreid auditproces in 2020 het keurmerk Duurzaam Hoger Onderwijs van Hobéon behouden (vier van de maximaal vijf sterren behaald).

De Sustainable Development Goals (SDG's) liggen aan de basis van deze opleidingen. Het gaat hier om zeventien ambitieuze doelen die de Verenigde Naties in 2015 voor duurzame ontwikkeling heeft vastgesteld. Deze SDG's werden unaniem geadopteerd door alle lidstaten en vormen voor de periode tot 2030 een belangrijke gezamenlijke agenda.

Vanuit het zwaartepunt SEE is een programma gestart dat moet leiden tot inpassing van de SDG's in het curriculum.

Duurzaamheid in onderzoek

Onze drie zwaartepunten Health, Sustainable Energy & Environment en Smart Region staan in het teken van de Sustainable Development Goals. De zwaartepunten ondersteunen de HAN bij het oplossen van maatschappelijke vraagstukken. Onder de noemer 'de HAN slim, schoon, sociaal' dragen ze bij aan de kwaliteit en zichtbaarheid van duurzaamheid in ons onderwijs en onderzoek.

HAN Green Office

De HAN Green Office (HGO) is het duurzaamheidsbureau voor studenten van de HAN dat gerund wordt door young professionals. De missie van Green Office is om studenten en medewerkers kennis bij te brengen over duurzaamheid, evenementen en activiteiten te organiseren, een community op te bouwen, bewustwording te creëren en Living Labs-projecten op te zetten. De HGO community bestaat uit een ambassadeurschap voor medewerkers, studententeams, een lidmaatschap voor studenten, partners en iedereen die op welke manier dan ook betrokken is bij de organisatie. Studentenparticipatie staat bij de HAN Green Office centraal om samen te werken aan vernieuwing. Als HAN hebben we alle disciplines in huis om mét de toekomst áán de toekomst te werken.

Concrete voorbeelden van activiteiten van de Green Office zijn de '40 Seconds' workshops voor afstudeerders, gastcolleges over klimaatverandering voor propedeusestudenten en masterclasses over duurzaamheid ter verdieping. Studenten werken via de HGO Living Labs-studieprojecten aan verduurzaming binnen en buiten de HAN.

De Green Office organiseert tijdens de coronacrisis zowel digitale als hybride evenementen, waaronder Secret Santa, Escaperoom@Home, online Thriftshop, Cook-a-long en het SEE Café. Eind oktober is de campagne 'Niet Alleen' live gegaan om meer studenten aan boord te krijgen wat betreft duurzaamheid. Ook heeft de Green Office in december de eerste editie van het Green Office-magazine uitgebracht. Evenementen worden vóór en dóór studenten georganiseerd voor verbinding en welzijn in deze uitdagende tijd.

10. HAN IN KAART

10.1 Overzicht onderwijs- en onderzoeks aanbod

Het volledige en actuele aanbod van alle opleidingen van de HAN vindt u op: <https://www.han.nl/opleidingen>.

Ons volledige en actuele aanbod van onderzoek vindt u op: <https://www.han.nl/onderzoek>.

10.2 Studenten

Overzicht ingestroomde en ingeschreven studenten

Overzicht instroom per onderwijssoort en inschrijfvorm²

	2017	2018	2019	2020
Bacheloropleidingen	9.872	10.055	9.655	10.289
Voltijd	8.464	8.518	8.205	8.796
Deeltijd	1.305	1.411	1.336	1.355
Duaal	103	126	114	138
Associate degree-opleidingen	209	358	463	613
Voltijd	1			
Deeltijd	177	280	374	447
Duaal	31	78	89	166
Masteropleidingen	482	548	668	713
Voltijd	61	109	140	169
Deeltijd	224	243	304	341
Duaal	197	196	224	203
HAN totaal	10.563	10.961	10.806	11.615

Bron: Inschrijfapplicatie CATS via 2020 IMI-instroom

Tabel 20

De instroom in het bacheloronderwijs is hoger dan vorig jaar. Het betreft een stijging van ruim 800 studenten (7,7%). De stijging bij de voltijdopleidingen bedraagt 7,2% en bij de deeltijd 5,4%, terwijl de duale opleidingen met 49,8% groeien. Van de in 2020 ingestroomde masterstudenten zijn er 593 studenten ingestroomd bij een bekostigde masteropleiding en 120 studenten bij een opleiding die niet door de overheid bekostigd wordt.

In het gehele hoger onderwijs is de instroom hoger geweest dan in voorgaande jaren. De HAN volgt dezelfde lijn. De meest waarschijnlijke verklaringen zijn dat er door het vervallen van het centraal schriftelijk eindexamen in 2020 meer scholieren hun middelbare school hebben afgerond dan in andere jaren, en er minder jongeren zijn die tussen hun middelbare school en hun vervolgopleiding een tussenjaar hebben genomen.

² Definitie: Het aantal personen dat in de periode van een jaar voorafgaand aan 1 oktober is begonnen aan een HAN-onderdeel en op 30 september van het voorgaande collegejaar niet stond ingeschreven aan dat HAN-onderdeel.

Overzicht inschrijvingen per onderwijssoort en inschrijfvorm³

	2017	2018	2019	2020
Bacheloropleidingen	33.513	33.649	33.419	34.617
Voltijd	29.202	29.281	29.146	30.242
Deeltijd	3.935	3.976	3.857	3.942
Duaal	376	392	416	433
Associate degree-opleidingen	275	508	768	1.050
Voltijd	11			
Deeltijd	231	394	613	798
Duaal	33	114	155	252
Masteropleidingen	1.221	1.335	1.536	1.741
Voltijd	132	175	251	315
Deeltijd	664	650	718	836
Duaal	425	510	567	590
HAN totaal	35.009	35.492	35.696	37.408

Bron: Inschrijfapplicatie CATS via 2020 IMI-inschrijvingen

Tabel 21

Van de in totaal 1.741 inschrijvingen voor masteropleidingen zijn 1.386 studenten ingeschreven voor een bekostigde master en 355 voor een onbekostigde master.

In 2020 is het aantal ingeschreven studenten bijna 1.700 studenten hoger dan begroot. De stijging van het aantal inschrijvingen wordt naast de gestegen instroom mede veroorzaakt door het uitstellen van het bindend studieadvies met een jaar.

Overzicht afgestudeerde studenten

Overzicht afgestudeerde studenten per onderwijssoort per inschrijfvorm

	2016	2017	2018	2019
Bacheloropleidingen	5.197	5.447	5.496	5.456
Voltijd	4.488	4.643	4.633	4.685
Deeltijd	636	752	816	713
Duaal	73	52	47	58
Associate degree-opleidingen	78	116	147	218
Voltijd	9	6		
Deeltijd	66	104	129	174
Duaal	3	6	18	44
Masteropleidingen	256	271	319	354
Voltijd	24	37	45	64
Deeltijd	145	155	158	163
Duaal	87	79	116	127
HAN totaal	5.531	5.834	5.962	6.028

Bron: Inschrijfapplicatie CATS via 2020 IMI-diploma's

Tabel 22

De invloed van de coronacrisis op het aantal afgestudeerden lijkt vooralsnog beperkt. Het aantal afgestudeerden is voor het studiejaar 2019-2020 bijna gelijk aan dat van 2018-2019.

³ Definitie: Het aantal personen dat bij aanvang van 1 oktober een inschrijving heeft aan een HAN-onderdeel.

Verdeling voltijdinstroom Arnhem-Nijmegen

Verdeling voltijdinstroom Arnhem-Nijmegen per studiejaar

	2017	2018	2019	2020
Arnhem	2.482	2.398	2.226	2.138
Nijmegen	5.983	6.120	5.979	6.658
Totaal	8.465	8.518	8.205	8.796
In %				
Arnhem	29,3%	28,2%	27,1%	24,3%
Nijmegen	70,7%	71,8%	72,9%	75,7%

Bron: Inschrijfapplicatie CATS via 2020 IMI-instroom

Tabel 23

Deze tabel geeft de verschuiving van de voltijdinstroom van Arnhem naar Nijmegen weer. Nijmegen is als studentenstad populair bij de voltijdinstromers.

Marktaandeel instroom bachelor hbo

Marktaandeel bachelor hbo

	2017	2018	2019	2020
Marktaandeel instroom bachelor	7,6%	7,7%	7,4%	7,4%
Marktaandeel inschrijvingen bachelor	7,7%	7,8%	7,7%	7,6%

Bron: overzicht Vereniging Hogescholen

Tabel 24

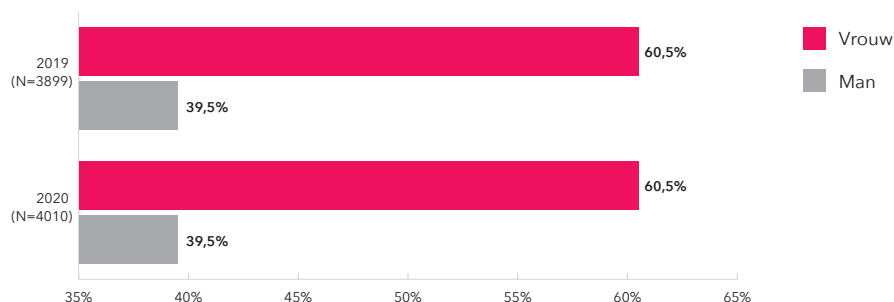
De stijging van de instroom van het bacheloronderwijs bij de HAN komt volgens de voorlopige cijfers van de Vereniging Hogescholen overeen met de landelijke stijging. Het marktaandeel van de instroom bij de HAN voor 2020 bedraagt volgens de Vereniging Hogescholen 7,4%. Het marktaandeel van de inschrijvingen daalt met 0,1%.

10.3 Personeel

Het begrip 'OP' staat voor medewerkers die werkzaam zijn in onderwijs- en onderzoeksfuncties (primaire proces), 'OBP' staat voor medewerkers die werkzaam zijn in ondersteunende functies.

Alle vergelijkingen die worden gemaakt, hebben betrekking op de (gemiddelde) aantallen tot en met 31 december van het jaar 2020 ten opzichte van 2019.

Verdeling man/vrouw, periode 2019 en 2020



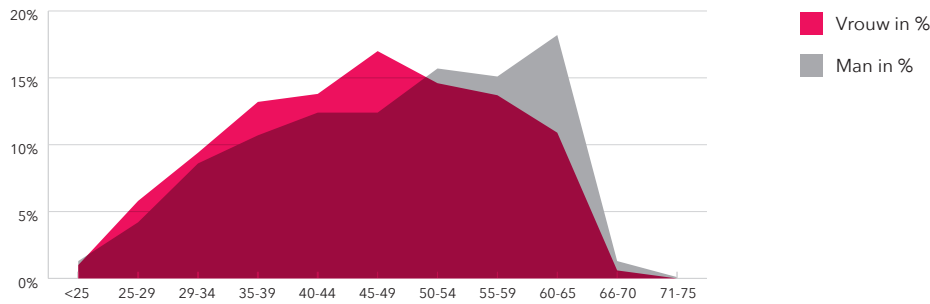
Figuur 8

In 2020 is het gemiddelde aantal medewerkers in vergelijking met dezelfde periode in 2019 toegenomen met 2,8%. Dit wordt veroorzaakt door de toename van de ingeschreven studentaantallen per 1 oktober 2020, die bijna 1700 boven het begrote niveau uitkomen.

De verhouding man/vrouw is, uitgedrukt in een percentage ten opzichte van 2019, gelijk gebleven.

De groei van zowel het OP als het OBP komt uit op 2,8%.

Leeftijdopbouw verdeling man/vrouw 2020



Figuur 9

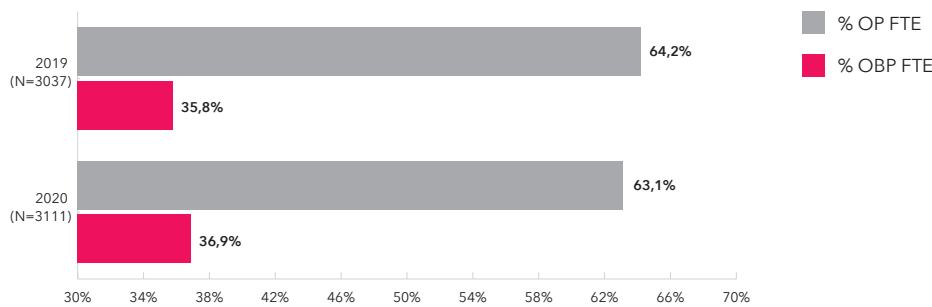
In de grafiek leeftijdsopbouw zijn twee categorieën (percentage mannen en vrouwen) over elkaar geprojecteerd. Het grijze vlak geeft de waarden aan die betrekking hebben op de gemiddelde leeftijd van vrouwen, het licht rode vlak geeft de waarden aan voor de gemiddelde leeftijd van mannen en het donkerrode vlak is de overlap van beide categorieën.

De grafiek toont de leeftijdsopbouw in 2020 van het aantal mannen en vrouwen uitgedrukt in een percentage van de onderscheiden leeftijdscategorieën.

De leeftijds categorieën van vrouwen volgt de normaalverdeling (volgens Gauss).

Het valt op dat veel mannen in de leeftijdscategorieën vanaf 50 jaar zitten.

Verdeling medewerkers over OP-OBP in fte's, 2019 en 2020

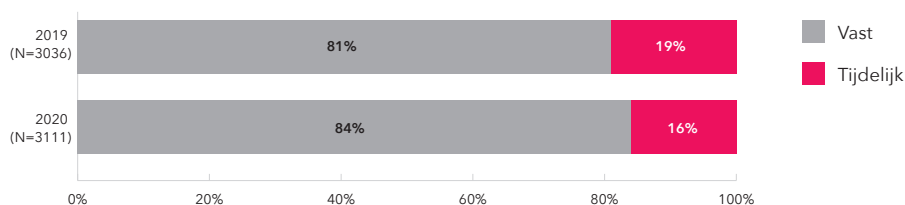


Figuur 10

De ontwikkeling van de fte's OP versus OBP ten opzichte van het voorgaande jaar is visueel weergegeven in bovenstaande grafiek. Het richtgetal voor de verhouding OP/OBP binnen de HAN is tot op heden 65%/35%, gemeten in fte's.

De verhouding OP/OBP is (ten opzichte van 2019) gewijzigd. Een deel van de groei van het OBP wordt veroorzaakt door managementbenoemingen in het kader van HAN2020. Dit betreft functies die voorheen niet als OBP, maar als OP werden aangeduid. Daarnaast is het percentage OBP relatief gegroeid doordat een aantal functies die in het kader van bijvoorbeeld de investeringsagenda voorheen door externen werden uitgevoerd, in 2020 op arbeidsovereenkomst zijn aangesteld.

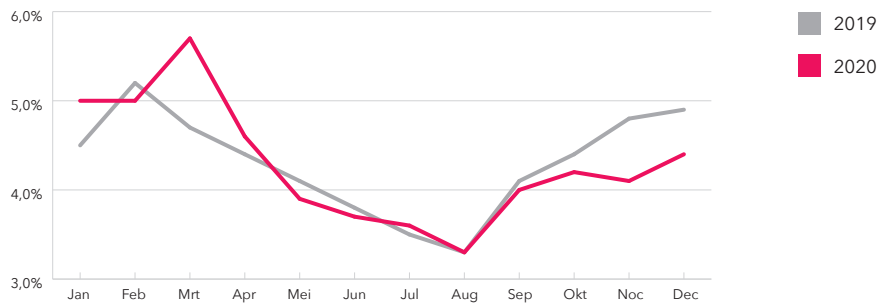
Ontwikkeling vast/tijdelijk, periode 2019 en 2020



Figuur 11

In 2020 is de verhouding vast/tijdelijk dienstverband gewijzigd ten opzichte van 2019. Het totaal fte's met een vast contract bedraagt 84%. Ten opzichte van 2019 is het aantal fte's vaste contracten (uitgedrukt in fte's) bij zowel het OP als het OBP toegenomen met 3%. Bij de tijdelijke contracten liggen deze cijfers respectievelijk op -3% (OP) en -4% (OBP). Zowel in 2019 als in 2020 voldoen de cijfers aan de met de Medezeggenschapsraad gemaakte afspraken om te streven naar een bovengrens van 20% tijdelijke contracten.

Ontwikkeling verzuim per maand, periode 2019 en 2020



Figuur 12

Het verzuimpercentage in 2020 geeft een wisselend beeld. Tot en met april lag dit percentage rond de 5%, daarna is er sprake van een trendbreuk en daalt het verzuim in augustus naar 3,5%. Vanaf het najaar stijgt het verzuim weer, om in de maand december uit te komen op 4,43% (lager in vergelijking met 2019).

Dit beeld over 2020 is bij meerdere hogescholen aangetroffen – zonder dat dit concreet onderzocht is – en is waarschijnlijk ‘corona-gerelateerd’, zeker de hogere piek in het voorjaar vergeleken met 2019. Daarbij wordt opgemerkt dat het kort en middellange verzuim is gedaald, maar het lang verzuim is toegenomen (niet zichtbaar in de grafiek). Gemiddeld over heel 2020 is het verzuim van 4,3% gelijk aan 2019. Dit beeld wordt bevestigd door een afname van het aantal verzuimmeldingen en een toename van de gemiddelde verzuimduur.

10.4 Convenanten en samenwerkingsovereenkomsten

De HAN beschikt over verschillende instrumenten om de kennis- en innovatieopdracht uit te voeren.

Netwerken en initiatieven

We gaan langdurige samenwerkingsrelaties aan met onze strategische partners. We werken op verschillende niveaus met andere hogescholen, overheden en de beroepspraktijk samen op instellings-, onderzoeks- en opleidingsniveau. HAN-breed participeren we bijvoorbeeld in regionale clusters als:

- Think East! (www.thinkeast.nl);
- The Economic Board (www.theeconomicboard.com);
- Hotspot Energy Arnhem (www.arnhem.nl/stad_en_wijken/Duurzame_energie/1/Projecten_en_netwerken/Hotspot_Energy);
- Hotspot Health & High Tech Nijmegen (www.briskr.eu);
- De Achterhoek Board (8rhk.nl/smart-governance/achterhoek-board/);
- Legal Valley (www.legalvalleynederland.nl);
- Techniepact (www.techniepact.nl);
- Orion voor begeleiding startups (www.orion-gelderland.nl);
- Gelderland Valoriseert en Startups Fonds Gelderland voor financiering van startups (www.fondsbeheergv.nl).

Ook participeren we in een groot aantal netwerken, zoals:

- Health Valley (www.healthvalley.nl);
- Zorgalliantie (www.zorgalliantie.com);
- Kiemt (www.kiemt.nl);
- Sustainability board Green Capital Nijmegen (www.greencapital2018.nl);
- Briskr (www.briskr.eu);
- Chip Integration Technology Nijmegen CITC (www.citc-netherlands.com/news/citc-receives-candidate-status-fieldlab-smart-industry/);
- Nijmegen Groen Gezond in Beweging (www.wijzijngroengezondeninbewegingnijmegen.nl);
- TopFit (www.radboudumc.nl/nieuws/2019/nieuw-open-innovatieprogrammatopfit-gelanceerd-tijdens-health-valley-event);
- Regionale samenwerkingsorganen: Achterhoek Ambassadeurs, Liemers Ambassade, Regiotafel Achterhoek;
- BOOST (het Smart Industry netwerk in OostNL) (www.boostsmartindustry.nl);
- SmartHub (groot netwerk in de Achterhoek) (www.smarthub.nl);
- CIRCLES (netwerk Circulaire Economie) (www.circles.nu);
- Smart Industry en de AI-coalitie (AI kunstmatige intelligentie);
- Ieder talent telt (www.iedertalenttelt.nl);
- Netwerk 100 (www.netwerk100.nl);
- Katapult, netwerk Centres of Expertise (www.wijzijnkapult.nl);
- UASNL, netwerk van veertien hogescholen (www.uasnl.eu);
- Armanl (www.armanl.nl);
- OnePlanet Research (www.oneplanetresearch.nl/nl);

- Connectr, Innovatiehub Energy in Arnhem (www.connectr.nu);
- Ondernemers Kontakt Arnhem (OKA (www.oka.nl));
- Duurzaam Bereikbaar Heijendaal en Campusaanpak Arnhem.

Centres of expertise

De centres of expertise (<https://www.han.nl/onderzoek/centres-of-expertise/>) waar samengewerkt wordt met andere hogescholen, bedrijven, overheden en andere publieke en maatschappelijke organisaties zijn:

- Automotive/ACE;
- Biocentre;
- SEECE;
- KennisDC Logistiek;
- Krachtige Kernen;
- iXperium;
- Sneller Herstel.

Labs en Werkplaatsen

Labs en Werkplaatsen zijn fysieke locaties, veelal een wijk- of gezondheidscentrum, waarin studenten, docenten, onderzoekers en professionals betrokken zijn in het interprofessioneel samenwerken, leren en opleiden rondom vraagstukken in de wijk. Zie ook Labs en Werkplaatsen (www.han.nl)

Living/Smart labs

Zowel een fysieke locatie als een gezamenlijke aanpak, waarin verschillende partijen experimenteren, co-creëren en testen in een levensechte omgeving, afgebakend door geografische en institutionele grenzen.

Samenwerkingsovereenkomsten

Daarnaast heeft de HAN meerjarige samenwerkingsovereenkomsten met externe partijen. We bundelen de krachten, bijvoorbeeld op het gebied van kennisontwikkeling, innovatie en opleidingen. Dat doen we onder meer met:

- Provincie Gelderland (www.gelderland.nl);
- Radboud Universiteit (www.ru.nl);
- Radboudumc (www.radboudumc.nl);
- St. Maartenskliniek (www.maartenskliniek.nl);
- NOC*NSF (www.nocnsf.nl);
- Grenslandcollege;
- Regio's en gemeenten in de vorm van bijvoorbeeld Regio Deal Achterhoek, City Deals (<https://agendastad.nl/city-deals/>), Regio Deal Arnhem en Regio Deal Nijmegen.

Onze studenten, docenten en onderzoekers zijn elke dag opnieuw bezig met innovaties die van belang zijn voor onze regio. Voor studenten vormt de HAN daarom dé ideale leeromgeving om zich voor te bereiden op hun toekomstig beroep.

JAARREKENING 2020

B1. GECONSOLIDEERDE BALANS PER 31 DECEMBER 2020

(na voorgestelde resultaatbestemming)

Activa (x € 1.000)	31 december 2020	31 december 2019
Vaste activa		
1.1 Materiële vaste activa	158.254	163.565
1.2 Financiële vaste activa	8.194	8.594
Totaal vaste activa	166.448	172.159
Vlottende activa		
1.3 Voorraden	84	96
1.4 Vorderingen	15.970	14.718
1.5 Liquide middelen	81.937	69.354
Totaal vlottende activa	97.991	84.168
Totaal activa	264.439	256.327

Passiva (x € 1.000)	31 december 2020	31 december 2019
2.1 Eigen vermogen	96.141	100.019
2.2 Voorzieningen	41.789	37.403
2.3 Langlopende schulden	39.201	42.262
2.4 Kortlopende schulden	87.308	76.643
Totaal passiva	264.439	256.327

B2. GECONSOLIDEERDE EXPLOITATIEREKENING 2020

(x € 1.000)	Werkelijk 2020	Begroting 2020	Werkelijk 2019
Baten			
3.1 Rijksbijdragen OCW	246.786	239.089	237.112
3.2 Overige overheidsbijdragen en -subsidies	6.643	6.480	5.910
3.3 Collegegelden	68.075	67.035	66.450
3.4 Baten werk in opdracht van derden	23.452	25.460	25.332
3.5 Overige baten	9.075	10.249	12.438
Totaal baten	354.031	348.313	347.242

(x € 1.000)	Werkelijk 2020	Begroting 2020	Werkelijk 2019
Lasten			
4.1 Personeelslasten	293.596	274.615	279.905
4.2 Afschrijvingen	13.949	14.401	13.748
4.3 Huisvestingslasten	15.829	16.148	16.934
4.4 Overige lasten	33.817	50.072	39.206
Totaal lasten	357.191	355.236	349.793
Saldo baten en lasten	-3.160	-6.923	-2.551
5. Financiële baten en lasten	-752	-1.323	-1.403
Resultaat	-3.912	-8.246	-3.954
6. Belastingen	31	0	
7. Resultaat deelnemingen	0	0	
Resultaat na belastingen	-3.881	-8.246	-3.954
Nettoresultaat	-3.881	-8.246	-3.954

B3. GECONSOLIDEERD KASSTROOMOVERZICHT 2020

(x € 1.000)	2020	2019
Kasstroom uit operationele activiteiten		
Saldo van baten en lasten	-3.160	-2.551
Aanpassingen voor:		
• 4.2 Afschrijvingen	13.949	13.748
• 2.2 Mutaties voorzieningen	4.386	2.396
Veranderingen in werkkapitaal		
• 1.3 Mutatie voorraden	12	13
• 1.4 Mutatie kortlopende vorderingen	-852	-4.029
• 2.4 Mutatie kortlopende schulden	11.246	591
Kasstroom uit bedrijfsoperaties	25.581	10.168
Ontvangen interest	-	-
Betaalde interest	-1.358	-1.430
Betaalde vennootschapsbelasting	31	-
	-1.327	-1.430
Totaal kasstroom uit operationele activiteiten	24.254	8.738
Kasstroom uit investeringsactiviteiten		
1.1 Investerings in materiële vaste activa	-8.638	-9.768
Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten	-8.638	-9.768
Kasstroom uit financieringsactiviteiten		
2.3 Nieuw opgenomen leningen	-	-
2.3 Aflossing langlopende schulden	-3.033	-3.011
Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten	-3.033	-3.011
Mutatie liquide middelen	12.583	-4.041
Beginstand liquide middelen	-	69.354
Mutatie liquide middelen	12.583	-4.041
Eindstand liquide middelen	81.937	69.354

B4. TOELICHTING BEHORENDE TOT DE GECONSOLIDEERDE JAARREKENING 2020

Algemeen

Juridische vorm en voornaamste activiteiten

De organisatie, statutair gevestigd te Arnhem, is een stichting. De voornaamste activiteiten van de Hogeschool van Arnhem en Nijmegen bestaan uit het verzorgen van onderwijs.

Verslagperiode

De jaarrekening heeft betrekking op het boekjaar 2020, dat is geëindigd op balansdatum 31 december 2020.

Toegepaste standaarden

De jaarrekening is opgesteld in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs (hierna Rjo). In de Rjo is vastgelegd dat de jaarverslaggeving ingericht dient te worden in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 van het Burgerlijk Wetboek en de in de regeling aangegeven afwijkende bepalingen. In het bijzonder wordt verwezen naar de richtlijnen 400 en 660 van de Raad voor de Jaarverslaggeving (RJ). De grondslagen die worden toegepast voor de waardering van activa en passiva en de resultaatbepaling zijn gebaseerd op historische kosten, tenzij anders vermeld in de verdere grondslagen.

Continuïteit

De gehanteerde grondslagen voor waardering en resultaatbepaling zijn gebaseerd op de continuïteitsveronderstelling. De financiële gevolgen van de coronapandemie op de 2020 exploitatie zijn beperkt gebleven. Het is nog onzeker wat de effecten op 2021 en verder zullen zijn. Op basis van de momenteel beschikbare informatie, de inmiddels genomen maatregelen en bestaande liquiditeitsbuffer, verwachten wij geen nadelige invloed op de continuïteitsveronderstelling.

Grondslagen voor consolidatie

De geconsolideerde jaarrekening omvat de financiële gegevens van de organisatie en haar groepsmaatschappijen en andere rechtspersonen waarop overheersende zeggenschap kan worden uitgeoefend dan wel waarover de centrale leiding bestaat. Groepsmaatschappijen zijn deelnemingen waarin de organisatie een meerderheidsbelang heeft, of waarin op een andere wijze een beleidsbepalende invloed kan worden uitgeoefend. Bij de bepaling of beleidsbepalende invloed kan worden uitgeoefend, worden financiële instrumenten die potentiële stemrechten bevatten en direct kunnen worden uitgeoefend, betrokken. Participaties die worden aangehouden om ze te vervreemden, worden niet geconsolideerd. Nieuw verworven deelnemingen worden in de consolidatie betrokken vanaf het tijdstip waarop beleidsbepalende invloed kan worden uitgeoefend. Afgestoten deelnemingen worden in de consolidatie betrokken tot het tijdstip van beëindiging van deze invloed. In de geconsolideerde jaarrekening zijn de onderlinge schulden, vorderingen en transacties geëlimineerd, evenals de binnen de groep gerealiseerde winsten. De groepsmaatschappijen zijn integraal geconsolideerd. Voor een totaaloverzicht van de verbonden partijen verwijzen wij naar de specificatie van verbonden partijen (zie B11). Hieronder wordt volstaan met vermelding van de meegeconsolideerde meerderheidsdeelnemingen.

1. HAN Holding bv 100%
2. HAN Flex bv 100%

De HAN is niet hoofdelijk aansprakelijk voor de uit rechtshandelingen van de verbonden partijen voortvloeiende schulden.

Gebruik van schattingen

De opstelling van de jaarrekening vereist dat het management oordelen vormt, schattingen en veronderstellingen maakt die van invloed zijn op de toepassing van grondslagen, de gerapporteerde waarde van activa en verplichtingen en van baten en lasten. De daadwerkelijke uitkomsten kunnen afwijken van deze schattingen. De schattingen en onderliggende veronderstellingen worden voortdurend beoordeeld. Herzieningen van schattingen worden opgenomen in de periode waarin de schatting wordt herzien en in toekomstige perioden waarvoor de herziening gevolgen heeft.

De volgende jaarrekeningposten zijn naar de mening van het management het meest kritisch voor het weergeven van de financiële positie en vereisen schattingen en veronderstellingen:

- Materiële vaste activa
- Voorziening WW/BW
- Voorziening WGA
- Voorziening jubileumuitkering
- Voorziening werktijdvermindering senioren
- Voorziening generatiepact
- Voorziening transitievergoeding
- Voorziening groot onderhoud
- Overige voorzieningen

Voor een toelichting op de uitgangspunten verwijzen we naar de toelichtingen op de betreffende posten.

Saldering

Vorderingen en verplichtingen zijn gesaldeerde weergegeven wanneer de stichting een deugdelijk juridisch instrument bezit om de activa en de verplichtingen simultaan af te wikkelen en wanneer de stichting het stellige voornemen heeft tot simultane afwikkeling over te gaan.

Grondslagen voor de waardering van de activa en passiva en de resultaatbepaling

Algemeen

Voor zover niet anders vermeld, zijn de activa en passiva gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs. De geamortiseerde kostprijs is het bedrag waarvoor een financieel actief of financiële verplichting bij de eerste verwerking in de balans wordt opgenomen, verminderd met aflossingen op de hoofdsom, vermeerderd of verminderd met de via de effectieve-rentemethode bepaalde cumulatieve amortisatie van het verschil tussen dat eerste bedrag en het aflossingsbedrag en verminderd met eventuele afboekingen (direct, dan wel door het vormen van een voorziening) wegens bijzondere waardeverminderingen of oninbaarheid.

Een actief wordt in de balans opgenomen wanneer het waarschijnlijk is dat de toekomstige economische voordelen naar de stichting zullen toevloeien en de waarde daarvan betrouwbaar kan worden vastgesteld. Een verplichting wordt in de balans opgenomen wanneer het waarschijnlijk is dat de afwikkeling daarvan gepaard zal gaan met een uitstroom van middelen die economische voordelen in zich bergen en de omvang van het bedrag daarvan betrouwbaar kan worden vastgesteld.

Een in de balans opgenomen actief of verplichting blijft op de balans als een transactie (met betrekking tot het actief of de verplichting) niet leidt tot een belangrijke verandering in de economische realiteit met betrekking tot het actief of de verplichting. Een actief of verplichting wordt niet langer in de balans opgenomen indien een transactie ertoe leidt dat alle of nagenoeg alle rechten op economische voordelen en alle of nagenoeg alle risico's met betrekking tot het actief of de verplichting aan een derde zijn overgedragen.

Baten worden in de winst-en-verliesrekening opgenomen wanneer een vermeerdering van het economisch potentieel, samenhangend met een vermeerdering van een actief of een vermindering van een verplichting, heeft plaatsgevonden en waarvan de omvang betrouwbaar kan worden vastgesteld. Lasten worden verwerkt wanneer een vermindering van het economisch potentieel, samenhangend met een vermindering van een actief of een vermeerdering van een verplichting, heeft plaatsgevonden en waarvan de omvang betrouwbaar kan worden vastgesteld.

De opbrengsten en kosten worden toegerekend aan de periode waarop zij betrekking hebben. Opbrengsten worden verantwoord indien alle belangrijke risico's met betrekking tot de handelsgoederen zijn overgedragen aan de koper.

De jaarrekening wordt gepresenteerd in euro's, wat tevens de functionele valuta is van de stichting. Alle financiële informatie in euro's is afgerond op het dichtstbijzijnde duizendtal.

Financiële instrumenten

De financiële instrumenten omvatten bij de HAN debiteuren en overige vorderingen, geldmiddelen, vooruitbetaalde huur, leningen en overige financieringsverplichtingen, crediteuren en overige te betalen posten.

Financiële instrumenten worden bij de eerste opname verwerkt tegen reële waarde, waarbij (dis)agio en de direct toerekenbare transactiekosten in de eerste opname worden meegenomen. Indien echter financiële instrumenten bij de vervolgwaardering worden gewaardeerd tegen reële waarde met verwerking van waardeveranderingen in de staat van baten en lasten, worden direct toerekenbare transactiekosten bij de eerste waardering direct verwerkt in de staat van baten en lasten.

Na de eerste opname worden financiële instrumenten op de hierna in desbetreffende grondslag beschreven manier gewaardeerd.

De reële waarde van een financieel instrument is het bedrag waarvoor een actief kan worden verhandeld of een passief kan worden afgewikkeld tussen ter zake goed geïnformeerde partijen die tot een transactie bereid en van elkaar onafhankelijk zijn.

Materiële vaste activa

De gebouwen en terreinen, inventaris en apparatuur, andere vaste bedrijfsmiddelen, materiële vaste bedrijfsactiva in uitvoering en vooruitbetalingen en niet aan het proces dienstbare materiële vaste activa worden gewaardeerd tegen hun kostprijs verminderd met de cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen.

De kostprijs van de genoemde activa bestaat uit de verkrijgings- of vervaardigingsprijs en overige kosten om de activa op hun plaats en in de staat te krijgen noodzakelijk voor het beoogde gebruik. De kostprijs van de activa die door de stichting in eigen beheer zijn vervaardigd, bestaat uit de aanschaffingskosten van de gebruikte grond- en hulpstoffen en de overige kosten die rechtstreeks kunnen worden toegerekend aan de vervaardiging.

Ter zake van verwachte kosten van periodiek groot onderhoud aan gebouwen, installaties en dergelijke wordt een voorziening gevormd. Zie hiervoor de grondslag onder het hoofd Voorzieningen.

Investeringsubsidies worden als schuld gepresenteerd onder vooruitontvangen investeringsubsidies. Deze gepassiveerde investeringsubsidies worden jaarlijks op systematische wijze ten gunste van het bedrijfsresultaat gebracht, met in achtneming van de wijze waarop de besteding waarvoor deze subsidie is verleend zelf in de jaarrekening wordt verwerkt.

De afschrijvingen worden berekend als een percentage over de aanschafprijs volgens de lineaire methode op basis van de economische levensduur. Op terreinen, gebouwen in uitvoering en vooruitbetalingen op materiële vaste activa wordt niet afgeschreven. Afschrijving start op het moment dat een actief beschikbaar is voor het beoogde gebruik en wordt beëindigd bij buitengebruikstelling of bij desinvestering.

De volgende afschrijvingstermijnen zijn gehanteerd

Gebouwen/niet aan het proces dienstbare activa	30 jaar
Bekabeling in en tussen de gebouwen	15 jaar
Verbouwingen en noodbouw	10 jaar
Inventarissen en apparatuur	10 jaar
Inventarissen laboratorium	20 jaar
Telefooncentrale en telefoontoestellen	8 jaar
Computers en software	4 jaar
Overige activa	3-8 jaar

Financiële vaste activa

Overige vorderingen

De onder financiële vaste activa opgenomen overige vorderingen omvatten vooruitbetaalde huur met een langlopend karakter. Na eerste opname worden deze vorderingen gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs. De vooruitbetaalde huur wordt jaarlijks met inachtneming van de looptijd (25 jaar) van de onderliggende overeenkomst ten laste van het bedrijfsresultaat gebracht. Het kortlopende gedeelte van de vooruitbetaalde huur wordt onder de kortlopende vorderingen gepresenteerd.

Bijzondere waardeverminderingen van vaste activa

De stichting 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 het actief hoger is dan de realiseerbare waarde; de realiseerbare waarde is de hoogste van de opbrengstwaarde en de bedrijfswaarde. Een bijzonder waardeverminderingverlies wordt direct als last verwerkt in de winst-en-verliesrekening onder gelijktijdige verlaging van de boekwaarde van het desbetreffende actief.

Voorraden

Gebruiksgoederen worden gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs. De verkrijgingsprijs omvat de inkoopprijs en bijkomende kosten, zoals invoerrechten, transportkosten en andere kosten die direct kunnen worden toegerekend aan de verwerving van voorraden. Bij de waardering van de voorraden wordt rekening gehouden met de eventueel op balansdatum opgetreden waardeverminderingen.

Onderhanden werk in opdracht van derden

Het saldo van projecten uit hoofde van werk in opdracht van derden leidt tot een vordering of een schuld op de balans. Het werk in opdracht van derden wordt gewaardeerd tegen de bestede kosten, bestaande uit de kosten die direct betrekking hebben op het project (zoals directe personeelskosten en kosten van specifiek voor het project aangeschafte apparatuur en inventaris), de kosten die toerekenbaar zijn aan projectactiviteiten in het algemeen en toewijsbaar zijn aan het project (onder meer kosten van technische assistentie en overheadkosten van projectactiviteiten) en andere kosten voor zover ze contractueel door de opdrachtgever worden vergoed, verminderd met de gedeclareerde termijnen danwel ontvangen voorschotten die in relatie staan tot het werk in opdracht van derden. Onder de overige vorderingen worden de projecten opgenomen waarbij de vooruitbetaalde kosten de gefactureerde termijnen/ontvangen voorschotten overschrijden. Projecten waarbij de vooruit gefactureerde termijnen/ontvangen voorschotten de vooruitbetaalde kosten overschrijden, worden verantwoord onder de kortlopende schulden. Eventuele voorzieningen uit hoofde van werk in opdracht van derden (verlieslatende contracten) worden in mindering gebracht op de vordering.

Vorderingen

Vorderingen worden bij eerste verwerking gewaardeerd tegen de reële waarde van de tegenprestatie. Handelsvorderingen worden na eerste verwerking gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs. Voorzieningen wegens oninbaarheid worden in mindering gebracht op de boekwaarde van de vordering. Voorzieningen worden bepaald op basis van individuele beoordeling van de inbaarheid van de vorderingen.

Liquide middelen

Liquide middelen worden gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs. Indien liquide middelen niet ter vrije beschikking staan, wordt hiermee rekening gehouden bij de waardering.

Eigen vermogen

Onder het eigen vermogen worden de algemene reserves en de bestemmingsreserves gepresenteerd.

Algemene reserve

De reserve staat ter vrije beschikking van het College van Bestuur.

Bestemmingsreserves

Het College van Bestuur heeft voor een deel van het eigen vermogen een beperktere bestedingsmogelijkheid aangebracht. Dit gedeelte van het eigen vermogen is ondergebracht in een bestemmingsreserve. Het bestuur kan deze beperking zelf opheffen. Voorts is binnen het eigen vermogen een onderscheid gemaakt naar publieke en private middelen.

Voorzieningen

Onder de voorzieningen worden de personele voorzieningen, de onderhoudsvoorziening en overige voorzieningen gepresenteerd. Toevoegingen aan voorzieningen vinden plaats ten laste van de staat van baten en lasten. Uitgaven vinden rechtstreeks plaats ten laste van de voorzieningen.

Een voorziening in verband met verplichtingen als bedoeld in artikel 2:374 lid 1, eerste volzin BW, wordt uitsluitend opgenomen indien op de balansdatum aan de volgende voorwaarden wordt voldaan:

- a. De rechtspersoon heeft een verplichting (in rechte afdwingbaar of feitelijk).
- b. Het is waarschijnlijk dat voor de afwikkeling van die verplichting een uitstroom van middelen noodzakelijk is.
- c. Er kan een betrouwbare schatting worden gemaakt van de omvang van de verplichting.

Uitzondering op voorgaande voorwaarden betreft de egalisatievoorziening voor groot onderhoud. De toevoegingen aan deze voorziening zijn bepaald op basis van het geschatte bedrag van het groot onderhoud en de periode die telkens tussen de werkzaamheden voor groot onderhoud verloopt, gebaseerd op een meerjarenonderhoudsplan.

Langlopende schulden

Schulden met een resterende looptijd van meer dan één jaar worden aangeduid als langlopend. Het aflossingsbedrag van het lopende jaar wordt onder de kortlopende schulden opgenomen. Na eerste opname worden de schulden gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs.

Kortlopende schulden

Schulden met een op balansdatum resterende looptijd van ten hoogste één jaar worden aangeduid als kortlopend. Schulden worden bij eerste opname verwerkt tegen reële waarde. Na eerste opname worden de schulden gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs. Overlopende passiva betreffen vooruitontvangen bedragen (waaronder geoordeelde bijdragen) en nog te betalen bedragen ter zake van lasten die aan een verstreken periode zijn toegekend.

Van bedragen die voor meerdere jaren beschikbaar zijn gesteld, wordt het nog niet bestede gedeelte op deze post aangehouden. Vrijval ten gunste van de staat van baten en lasten geschiedt naar rato van de besteding.

Het saldo van projecten uit hoofde van werk in opdracht van derden leidt tot een vordering of een schuld op de balans. Het saldo wordt per project bepaald. Een eventueel noodzakelijke voorziening op een project uit hoofde van werk in opdracht van derden wordt in mindering gebracht op de post werk in opdracht van derden.

Personeelsbeloningen/pensioenen

Voor de medewerkers van de organisatie is een pensioenregeling getroffen die kwalificeert als een toegezegde pensioenregeling. Deze pensioenregeling is ondergebracht bij een bedrijfstakpensioenfonds (ABP) en wordt - overeenkomstig de in de RJ aangereikte vereenvoudiging - in de jaarrekening verwerkt als toegezegde bijdrageregeling. Dit betekent dat de over het boekjaar verschuldigde premies als kosten worden verantwoord. De risico's van loonontwikkeling, prijsindexatie en beleggingsrendement op het fondsvermogen zullen mogelijk leiden tot toekomstige aanpassingen in de jaarlijkse bijdragen aan het pensioenfonds. Deze risico's komen niet tot uitdrukking in een in de balans opgenomen voorziening.

De opbouw van pensioen gebeurt op basis van een middelloonregeling. Verder wordt op balansdatum een voorziening opgenomen voor bestaande additionele verplichtingen ten opzichte van het fonds en de werknemers, indien het waarschijnlijk is dat voor de afwikkeling van die verplichtingen een uitstroom van middelen zal plaatsvinden en de omvang van de verplichtingen betrouwbaar kan worden geschat. Het al dan niet bestaan van additionele verplichtingen wordt beoordeeld aan de hand van de uitvoeringsovereenkomst met het fonds, de pensioenovereenkomst met de werknemers en andere (expliciete of impliciete) toezeggingen aan de werknemers. De voorziening wordt gewaardeerd tegen de beste schatting van de contante waarde van de bedragen die noodzakelijk zijn om de verplichtingen op balansdatum af te wikkelen.

De beleidsdekkingsgraad (marktwaaarde van de beleggingen uitgedrukt in een percentage van de voorziening pensioenverplichtingen volgens de grondslagen van De Nederlandsche Bank) van het fonds per 31 december 2020 was 93,2% en lag daarmee 32,8% onder de minimale vereiste grens van 126,0%.

De beleidsdekkingsgraad mag niet langer dan vijf jaar onder de 104,2% liggen. Vanwege de uitzonderlijke economische omstandigheden heeft het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid de regels versoepeld:

1. Uit deze vrijstellingsregeling volgt dat er onder bepaalde voorwaarden in 2021 geen minimaal vereiste dekkingsgraad verlaging doorgevoerd hoeft te worden.
2. Een voorwaarde voor het gebruik van de vrijstellingsregeling is dat de actuele dekkingsgraad op 31 december 2020 90% of meer moet zijn. Als dit niet zo is, moeten de pensioenaanspraken worden verlaagd in 2021. Een eventuele verlaging mag over een aantal jaren gespreid worden.
3. Daarnaast moet het ABP een herstelplan opstellen waarin wordt aangetoond dat de beleidsdekkingsgraad in 12 jaar tijd (dit volgt uit de vrijstellingsregeling, normaal is dit 10 jaar) weer minimaal uitkomt op de vereiste dekkingsgraad van 126%. Als dit volgens de voorgeschreven rekenregels niet in 12 jaar lukt, dan moet het ABP de pensioenaanspraken verlagen.

Opbrengstverantwoording

Algemeen

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

Rijksbijdragen, overige overheidsbijdragen en -subsidies

Rijksbijdragen, overige overheidsbijdragen en -subsidies uit hoofde van de basisbekostiging worden in het jaar waarop de toekenning betrekking heeft, volledig verwerkt als baten in de staat van baten en lasten. Indien deze opbrengsten betrekking hebben op een specifiek doel, dan worden deze naar rato van de verrichte werkzaamheden als baten verantwoord.

Collegegelden

De collegegelden worden toegerekend aan het jaar waarop zij betrekking hebben, waarbij ervan uitgegaan is dat reguliere onderwijs- en onderzoekstaken gelijkmatig over het studiejaar zijn gespreid. De vooruitontvangen bedragen worden onder de overlopende passiva opgenomen.

Baten werk in opdracht van derden

Opbrengsten uit hoofde van werk in opdracht van derden (contractonderwijs, contractonderzoek en overige) worden in de staat van baten en lasten als baten opgenomen voor een bedrag gelijk aan de kosten indien zeker is dat deze kosten declarabel zijn. Onder projectopbrengsten wordt verstaan de in het contract overeengekomen opbrengsten, vermeerderd met eventuele opbrengsten op grond van meer en minder werken, claims en vergoedingen, indien en zover het waarschijnlijk is dat de opbrengsten worden gerealiseerd en de opbrengsten betrouwbaar kunnen worden bepaald. De projectopbrengsten worden bepaald op de reële waarde van de tegenprestaties die is of zal worden ontvangen. Een eventueel positief resultaat wordt genomen naar rato van het stadium van voltooiing van het project op verslagdatum (de zogeheten percentage of completion-methode). Het stadium van voltooiing wordt bepaald aan de hand van tot de balansdatum gemaakte projectkosten in verhouding tot de geschatte totale projectkosten. Een eventueel verwacht negatief resultaat wordt in mindering gebracht op de baten en de onderhanden werk posities.

Overige baten

Overige baten worden toegerekend aan het boekjaar waarop ze betrekking hebben. De overige baten bestaan uit opbrengsten uit verhuur onroerende zaken, detachering personeel, minoren, bijdrage studenten/personeel en overige baten.

Aandeel in het resultaat van organisaties waarin wordt deelgenomen

Het aandeel in het resultaat van organisaties waarin wordt deelgenomen omvat het aandeel van de groep in de resultaten van deze deelnemingen. Resultaten op transacties, waarbij overdracht van activa en passiva tussen de groep en de niet-geconsolideerde deelnemingen en tussen niet-geconsolideerde deelnemingen onderling heeft plaatsgevonden, zijn niet verwerkt voor zover deze als niet gerealiseerd kunnen worden beschouwd.

De resultaten van deelnemingen die gedurende het boekjaar zijn verworven of afgestoten worden vanaf het verwervingsmoment respectievelijk tot het moment van afstoting verwerkt in het resultaat van de groep.

Leasing

De organisatie kan financiële en operationele leasecontracten afsluiten. Een leaseovereenkomst waarbij de voor- en nadelen verbonden aan het eigendom van het leaseobject geheel of nagenoeg geheel door de lessee worden gedragen, wordt aangemerkt als een financiële lease. Alle andere leaseovereenkomsten classificeren als operationele leases. Bij de leaseclassificatie is de economische realiteit van de transactie bepalend en niet zozeer de juridische vorm.

Als de organisatie optreedt als lessee in een operationele lease, wordt het leaseobject niet geactiveerd. Leasebetalingen inzake de operationele lease worden lineair over de leaseperiode ten laste van de staat van baten en lasten gebracht.

Als de organisatie optreedt als lessor in een operationele lease, wordt het actief als leaseobject verwerkt in de balans overeenkomstig de aard van dat actief. De grondslagen voor de waardering van de geleasede activa zijn beschreven onder het hoofd Materiële vaste activa.

De leasebaten (exclusief vergoeding voor dienstverlening, zoals verzekering en onderhoud) als bestanddeel van de leasebetalingen worden op tijdsevenredige basis verwerkt over de leaseperiode. Initiële directe kosten, niet zijnde verkoopkosten, die gemaakt worden om opbrengsten te genereren uit operationele leases worden direct ten laste van de exploitatierekening gebracht.

Rentebaten en rentelasten

Rentebaten en -lasten worden verantwoord in de periode waartoe zij behoren, rekening houdend met de effectieve rentevoet van de desbetreffende activa en passiva. Eventuele winsten of verliezen worden verantwoord onder de financiële baten en lasten.

Kasstroomoverzicht

Het kasstroomoverzicht is opgesteld volgens de indirecte methode. De geldmiddelen in het kasstroomoverzicht bestaan uit de liquide middelen. Ontvangsten en uitgaven uit hoofde van interest zijn opgenomen onder de kasstroom uit operationele activiteiten. Transacties waarbij geen ruil van kasmiddelen plaatsvindt, zijn niet in het kasstroomoverzicht opgenomen.

B5. TOELICHTING OP DE ONDERSCHIEDEN POSTEN VAN DE GECONSOLIDEERDE BALANS

VASTE ACTIVA

1.1 Materiële vaste activa

Het verloop van de materiële vaste activa kan als volgt worden weergegeven:

(x € 1.000)	Verkrijgings- prijs 31-12-2019	Afschrijvingen t/m 31-12-2019	Boekwaarde 31-12-2019	Investerings 2020	Aanschafwaarde desinvesteringen verkoopingsprijs 2020	Afgeschreven desinvesteringen 2020	Afschrijvingen 2020	Verkrijgings- prijs 31-12-2020	Afschrijvingen t/m 31-12-2020	Boekwaarde 31-12-2020
1.1.1 Gebouwen*	233.980	104.978	129.002	3.893	-	-	9.162	237.873	114.140	123.733
1.1.2 Terreinen	13.308	-	13.308	-	-	-	-	13.308	-	13.308
1.1.3 Inventaris en apparatuur	54.716	34.888	19.828	4.745	-	-	4.661	59.461	39.549	19.912
1.1.4 In uitvoering en vooruitbetalingen	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
1.1.5 Niet aan het proces dienstbare MVA*	2.836	1.409	1.427	-	-	-	126	2.836	1.535	1.301
Totaal	304.840	141.275	163.565	8.638	-	-	13.949	313.478	155.224	158.254

* Aangepast voor vergelijkingsdoeleinden: betreft verschuiving verkrijgingsprijs tussen gebouwen en niet aan het proces dienstbare MVA

Splitsing investeringen 2020 in reguliere investeringen met kwaliteitsmiddelen

Investerings 2020 (x € 1.000)	Reguliere investeringen	Kwaliteitsmiddelen	Totaal investeringen
Gebouwen	2.918	975	3.893
Inventaris en apparatuur	4.745	-	4.745
Totaal	7.663	975	8.638

Niet aan het proces dienstbare materiële vaste activa betreft één gebouw dat de HAN aan een derde verhuurt. Het betreft het gebouw aan de Beverweerdlaan 3 te Arnhem. Deze bezitting is niet dienstbaar aan het onderwijsproces en wordt daarom separaat in de jaarrekening gepresenteerd. De investeringen betreffen met name vervangings- en verbouwingsinvesteringen.

De historische aanschafwaarde van de volledige afgeschreven materiële vaste activa in gebruik bedraagt per 31 december 2020 € 30,3 miljoen en was per 31 december 2019 € 24,8 miljoen.

De WOZ-waarde van de gebouwen en terreinen is € 168,7 miljoen (peildatum 1 januari 2019).

De bedrijfsgebouwen en terreinen worden eens in de zes jaar getaxeerd. De herbouwwaarde van de bedrijfsgebouwen en terreinen is, in juni 2019 door onafhankelijke taxateurs, getaxeerd op € 369 miljoen. De verzekerde waarde van de gebouwen sluit aan op de getaxeerde waarde.

FINANCIËLE VASTE ACTIVA

1.2 Overige financiële vaste activa

	31-12-2020	31-12-2019	Looptijd	Looptijd	Resterende looptijd in jaren
(x € 1.000)			> 1 jaar	> 5 jaar	
Vooruitbetaalde huur	8.194	8.594	7.794	6.196	21

De vooruitbetaalde huur betreft huur voor een gedeelte van het pand aan de Heyendaalseweg 141.

Het langlopende deel van de vooruitbetaalde huur is opgenomen onder de financiële vaste activa.

Het kortlopende deel van de vooruitbetaalde huur is opgenomen onder de vorderingen. De resterende huurperiode bedraagt 21 jaar.

VLOTTENDE ACTIVA

1.3 Voorraden

(x € 1.000)	31 december 2020	31 december 2019
Gebruiksgoederen	84	96

Dit betreft de voorraden van de campuswinkels. Er is geen sprake van een voorziening voor incurante voorraad.

1.4 Vorderingen

(x € 1.000)	31 december 2020	31 december 2019
Debiteuren	3.494	2.667
OCW/EZ	-	-
Studenten	121	578
Werk in opdracht van derden	2.536	2.904
Overige vorderingen	31	-
Overlopende activa		
Vooruitbetaalde kosten	3.054	4.018
Verstreckte voorschotten	25	46
Overige	6.709	4.505
Totaal overlopende activa	9.788	8.569
Voorziening wegens oninbaarheid vorderingen	-	-
Totaal vorderingen	15.970	14.718

De vorderingen hebben een looptijd korter dan één jaar.

Het saldo met betrekking tot de post werk in opdracht van derden is als volgt opgebouwd:

(x € 1.000)	31 december 2020	31 december 2019
Gerealiseerde projectkosten en toegerekende winsten	14.209	11.924
Gefactureerde termijnen	-11.673	-9.020
Voorziening te verwachten verliezen	-	-
Totaal	2.536	2.904

Per 1 januari 2020 heeft de HAN een nieuw financieel systeem geïmplementeerd. Vanuit een beheer perspectief zijn eind 2019 éénmalig de goedgekeurde openstaande posten versneld voldaan, ook wanneer de vervaldatum nog niet was verstreken. Hierdoor was de stand van de vooruitbetaalde kosten per 31 december 2019 éénmalig hoger dan gebruikelijk.

De vooruitbetaalde kosten per 31 december 2020 bestaan onder meer uit vooruitbetaalde abonnementen en licenties (€ 2,0 miljoen) en vooruitbetaalde opleidingskosten (€ 0,2 miljoen).

Daarnaast is onder de overige overlopende activa een vordering opgenomen van € 3,3 miljoen (2019: € 3,1 miljoen) in het kader van de pro-rata-regeling over de jaren 2014 tot en met 2020, nog te ontvangen externe minoren (€ 1,3 miljoen) en een incidentele vordering van € 0,9 miljoen.

1.5 Liquide middelen

(x € 1.000)	31 december 2020	31 december 2019
Kasmiddelen	7	6
Tegoeden op bankrekeningen	3.519	3.549
Schatkistbankieren	78.411	65.799
Totaal	81.937	69.354

Een bedrag van € 0,5 miljoen is geblokkeerd in verband met een uitstaande bankgarantie.

De overige liquide middelen ter waarde van € 81,4 miljoen staan ter vrije beschikking.

De HAN beschikt over een kredietfaciliteit van 10% van de rijksbijdrage. De HAN maakt ultimo 2020 geen gebruik van deze faciliteit.

Per 1 januari 2020 heeft de HAN een nieuw financieel systeem geïmplementeerd. Vanuit een beheersperspectief zijn eind 2019 éénmalig de goedgekeurde openstaande posten versneld voldaan, ook wanneer de vervaldatum nog niet was verstreken.

2.1 Eigen vermogen

Eigen vermogen

(x € 1.000)	Saldo per 31-12-2020	Bestemming resultaat 2020	Mutaties 2020	Saldo per 31-12-2019	Bestemming resultaat 2019	Mutaties 2019	Saldo per 31-12-2018
Algemene reserve							
Algemene reserve	92.564	-4.843	-	97.407	-3.885	1.784	99.508
Publieke bestemmingsreserves							
Bestemmingsreserve HMP publiek	-	-	-	-	-	-865	865
Private bestemmingsreserves							
Bestemmingsreserve EV geconsolideerde bv's	858	-	3	855	-40	-	895
Bestemmingsreserve derde geldstroom	2.719	962	-	1.757	-29	-954	2.740
Bestemmingsreserve HMP privaat	-	-	-	-	-	35	-35
Totaal eigen vermogen	96.141	-3.881	3	100.019	-3.954	-	103.973

Overzicht van het totaalresultaat van de instelling

(x € 1.000)	31 december 2020	31 december 2019
Geconsolideerd nettoresultaat toekomend aan de instelling	-3.881	-3.954
Totaal van de rechtstreekse mutaties in het eigen vermogen van de instelling	-	-
Totaalresultaat van de instelling	-3.881	-3.954

Voorgesteld wordt het nettoresultaat 2020 als volgt te bestemmen:

a. Ten laste van algemene reserve	-4.843
b. Ten gunste van bestemmingsreserve EV geconsolideerde bv's	-
c. Ten gunste van bestemmingsreserve derde geldstroom	962
	-3.881

Vooruitlopende op de goedkeuring van de jaarrekening door de Raad van Toezicht is dit voorstel tot bestemming van het resultaat reeds in de jaarrekening 2020 verwerkt.

Algemene reserve

De algemene reserve wordt gevormd uit de resultaten behaald uit (publieke) onderwijsactiviteiten.

Publieke bestemmingsreserves

Bestemmingsreserve HMP publiek

Deze reserve werd gevormd uit het resultaat behaald uit publieke activiteiten van HAN Masterprogramma's (HMP). Dit betreft bekostigde masteropleidingen. Door de herinrichting van de organisatie worden de masteropleidingen vanaf 1 januari 2020 opgenomen binnen de verschillende academies en wordt HAN Masterprogramma's opgeheven. Het College van Bestuur heeft besloten de beperking in de bestedingsmogelijkheden van de middelen bestemd voor HMP (publiek) op te heffen per 31 december 2019.

Private bestemmingsreserves

EV geconsolideerde bv's

Deze reserve wordt gevormd uit de resultaten die behaald zijn door HAN Holding bv en HAN Flex bv. Voor een toelichting wordt verwezen naar de toelichting op de enkelvoudige jaarrekening.

Bestemmingsreserve derde geldstroom

Deze reserve wordt gevormd uit de resultaten behaald uit private activiteiten zijnde specifieke contractonderwijs, contractonderzoek en overige marktactiviteiten zoals maatwerk en overige marktactiviteiten.

2.2 Voorzieningen

Het verloop van de voorzieningen kan als volgt worden weergegeven:

Voorzieningen								
(x € 1.000)	Saldo	Mutaties 2020			Saldo	Onderverdeling saldo		
	31-12-2019	Dotaties	Onttrekkingen	Vrijval	31-12-2020	< 1 jaar	1-5 jaar	> 5 jaar
Personeelsvoorzieningen								
WW/BWW	2.570	2.833	2.022	693	2.688	1.260	1.320	108
Jubileumuitkering	2.206	368	160	84	2.330	159	758	1.413
WGA	5.096	2.182	561	1.207	5.510	882	2.739	1.889
Werktijdvermindering senioren	5.750	2.869	1.046	250	7.323	1.292	5.632	399
Generatiepact	4.900	5.003	1.767	81	8.055	1.913	5.977	165
Sociaal beleid	1.828	277	1.471	176	458	290	168	-
Transitievergoeding	-	504	-	-	504	504	-	-
	22.350	14.036	7.027	2.491	26.868	6.300	16.594	3.974
Overige voorzieningen								
Groot onderhoud	13.653	1.406	974	512	13.573	1.202	6.676	5.695
Overige voorzieningen	1.400	-	52	-	1.348	-	1.348	-
	15.053	1.406	1.026	512	14.921	1.202	8.024	5.695
Totaal voorzieningen	37.403	15.442	8.053	3.003	41.789	7.502	24.618	9.669

Personeelsvoorzieningen

Alle personele voorzieningen zijn verdisconteerd op basis van de vijftienjarige marktrente ad 0,5% (2019: 0,8%).

Voorziening WW/BWW

De voorziening wordt gevormd om claims uit hoofde van uitkeringen na ontslag af te dekken. Met ingang van 2007 is de HAN, evenals andere hogescholen, eigenrisicodragers voor de gehele werkloosheidsuitkering. Voor het bovenwettelijke gedeelte was dit al zo. Deze voorziening is bepaald op basis van de verwachte toekomstige uitkeringen conform de eigen registratie van medewerkers die aanspraak maken op de WW per 31 december 2020 en de opgave van de uitkeringsinstanties (UWV en APG) voor medewerkers die aanspraak maken op de BWW. Hierbij wordt per medewerker rekening gehouden met gedeeltelijke hervatting van werkzaamheden (indien van toepassing) en een afslag voor werkhervatting voor einde van het volledige WW/BWW-recht. De voorziening stijgt door onder andere de instroom van nieuwe medewerkers en de aanpassing van de verdisconteringsvoet.

Voorziening jubileumuitkering

Deze voorziening is gevormd ten behoeve van toekomstige jubileumuitkeringen. De voorziening betreft het geschatte bedrag van de in de toekomst uit te keren jubileumuitkeringen. De berekening is gebaseerd op het aantal ABP-dienstjaren conform opgave van ABP, blijfjaren en leeftijd. De voorziening stijgt. Dit wordt voornamelijk veroorzaakt door de aanpassing van de disconteringsvoet.

Voorziening eigenrisicodragerschap WGA

De HAN is eigenrisicodragers voor de WGA. Dit betekent dat de kosten van de gedeeltelijke arbeidsongeschiktheidsuitkering voor tien jaar ten laste komen van de HAN. Om deze reden vormt de HAN een voorziening voor medewerkers die zijn ingestroomd in de WGA tegen de verplichting zoals opgegeven door de uitkeringsinstanties (UWV en Loyalis) en medewerkers die langer dan één jaar ziek zijn en van wie de arbo-arts of arbeidsdeskundige inschat dat de kans dat zij instromen in de WIA groter is dan 50 procent.

De berekening is gebaseerd op de loongerelateerde uitkering (afhankelijk van het arbeidsverleden van de werknemer) en bedraagt maximaal 38 maanden, waarbij rekening is gehouden met de restverdiencapaciteit. Na 38 maanden is gerekend met 70% van het minimum loon rekening houdend met de mate van arbeidsongeschiktheid. De voorziening neemt toe door een verwachte toename van het aantal langdurig zieke medewerkers.

Voorziening werktijdvermindering senioren

Met ingang van 1 januari 2015 kan een werknemer die de AOW-gerechtigde leeftijd min tien jaar heeft bereikt kiezen voor de mogelijkheid om zijn/haar werktijd, gedurende een periode van maximaal vijf jaar, te verminderen met maximaal 20%. Hiervoor wordt gedeeltelijk salaris voor ingeleverd. Voor de werknemers die gebruikmaken van deze regeling zijn de kosten voor de volledige periode in de voorziening opgenomen. Voor werknemers die tussen nu en vijf jaar in aanmerking komen voor deze regeling, is een inschatting gemaakt van de toekomstige instroom; voor deze toekomstige instroom wordt de voorziening in vijf jaar opgebouwd. Werknemers die over meer dan vijf jaar in aanmerking komen voor deze regeling zijn niet meegenomen bij de bepaling van de voorziening. Bij de berekening van de voorziening is uitgegaan van de werkelijke loonkosten van de deelnemers en de resterende werktijd. De voorziening stijgt ten opzichte van voorgaande jaren door een toegenomen instroom.

Voorziening generatiepact

Het generatiepact is een aanvullende HAN-regeling naast de in de cao opgenomen regelingen, die met ingang van 1 augustus 2018 is ingevoerd. Met een generatiepact worden medewerkers van 62 jaar en ouder in staat gesteld hun arbeidsomvang aan te passen aan de belastbaarheid, waarmee men op een gezonde manier kan blijven werken tot aan het voor hen vastgestelde AOW-moment. Medewerkers van 62 jaar en ouder die aan bepaalde criteria voldoen, worden in staat gezet de arbeidsduur terug te brengen naar 50% van de oorspronkelijke formele betrekkingsomvang, waarbij het salaris 70%-80% wordt doorbetaald en de pensioenopbouw gehandhaafd blijft. Bij de berekening van de voorziening is uitgegaan van de werkelijke loonkosten van de deelnemers en de resterende werktijd. De voorziening is gebaseerd op de werkelijke deelnemers van cohort 1 tot en met 4 en een inschatting van de nieuwe instroom voor cohort 5 en 6.

Het CvB heeft besloten het Generatiepact per 1 augustus 2021 éénmalig open te stellen voor medewerkers die in het oorspronkelijke cohort 5 (per 1 augustus 2020) of cohort 6 (per 1 februari 2021) hadden kunnen instromen. Dit zijn de laatste groepen die gezien de looptijd van de regeling konden en kunnen deelnemen.

Voorziening sociaal beleid

De voorziening sociaal beleid is gevormd op basis van individuele afspraken gemaakt met medewerkers van de HAN in het kader van het beëindigen van het dienstverband of verminderen van de werktijd. In de voorziening zijn enkel de individuele afspraken opgenomen waaraan de HAN zich aantoonbaar onvoorwaardelijk heeft verbonden, maar die wel een schattingselement bevatten. De voorziening sociaal beleid neemt af. Dit hangt samen met de invoering van het generatiepact. Door de invoering van het generatiepact worden minder afspraken op individueel niveau over het verminderen van de werktijd gemaakt.

Voorziening transitievergoeding

De Wet Arbeidsmarkt in Balans (WAB) is vanaf 1 januari 2020 in werking getreden. Op grond van deze wet is in 2020 een voorziening gevormd voor tijdelijke arbeidscontracten waarvan aannemelijk is dat zij niet worden verlengd.

Overige voorzieningen

Voorziening groot onderhoud

De voorziening groot onderhoud wordt gevormd voor verwachte kosten voor periodiek groot onderhoud aan panden, installaties en dergelijke op basis van het geschatte bedrag van het eigenaarsonderhoud in het meerjarenonderhoudsplan (MJOP) en de periode tussen de werkzaamheden groot onderhoud. De uitgaven van groot onderhoud worden verwerkt ten laste van de onderhoudsvoorziening voor zover deze is gevormd door de beoogde kosten. Indien de kosten van groot onderhoud hoger zijn dan middels het meerjarenonderhoudsplan voorzien worden deze als extra lasten verantwoord in de winst- en verliesrekening. De voorziening voor onderhoudskosten is overwegend langlopend van karakter. De voorziening wordt niet verdisconteerd. Het meerjarenonderhoudsplan wordt periodiek beoordeeld door een onafhankelijke, externe partij. Deze beoordeling heeft in 2019 plaatsgevonden.

Overige voorzieningen

De overige voorzieningen hebben betrekking op geschillen en claims.

2.3 Langlopende schulden

(x € 1.000)	Bedrag lening 31-12-2019	Aangegane leningen 2020	Aflossing 2020	Saldo 31-12-2020	Looptijd > 1 jaar	Looptijd > 5 jaar	Looptijd percentage %	Resterende looptijd in jaren
Kredietinstellingen:								
Gem. Arnhem	4.964	-	1.202	3.762	2.534	-	2,12	3
Min. Financiën:								
Min. Financiën	40.334	-	1.834	38.500	36.667	29.333	0,10	21
Totaal langlopende schulden	45.298	-	3.036	42.262	39.201	29.333		

Kredietinstellingen

Hypothecaire lening gemeente Arnhem

Dit betreft een ultimo 1993 opgenomen hypothecaire lening met een looptijd van 30 jaar (annuïtair). De vaste rente bedraagt 2,12% tot 31 december 2023 (einde contract). Als zekerheid is verstrekt aan de gemeente Arnhem een eerste hypotheek tot € 23 miljoen op het pand Ruitenberglaan 27 in Arnhem. Het kortlopende gedeelte van de aflossingsverplichting is onder kortlopende schulden opgenomen.

Lening ministerie van Financiën

In 2010 is de HAN een lening aangegaan bij het ministerie van Financiën met een looptijd van 30 jaar. De lening bedroeg bij aanvang in totaal € 55 miljoen. De jaarlijkse vaste rente is per 1 juli 2020 gewijzigd van 3,09% naar 0,1% tot einde looptijd.

Als zekerheid voor de lening en eventuele extra rente en kosten is aan het ministerie van Financiën een eerste hypotheek verstrekt op de Nijmeegse panden van de HAN, met uitzondering van de Groenewoudseweg 1.

Het kortlopend deel van de aflossingsverplichting is onder kortlopende schulden opgenomen. De lening kan vervroegd afgelost worden, waarbij het verschil in contante waarde van het restant van de lening op basis van de dan geldende rente en de afgesproken rente aan het ministerie van Financiën moet worden betaald. De HAN heeft geen intentie deze lening versneld af te lossen.

2.4 Kortlopende schulden

De kortlopende schulden worden als volgt gespecificeerd:

(x € 1.000)	31 december 2020	31 december 2019
Kredietinstellingen	3.061	3.036
Schulden aan OCW*	420	538
Vooruitgefactureerde en -ontvangen termijnen - werk in opdracht van derden	8.864	5.109
Crediteuren	7.311	6.094
Belastingen	12.241	12.084
Sociale lasten	45	5
Schulden ter zake van pensioenen	3.580	3.389
Overlopende passiva:		
Vooruitontvangen collegegelden	26.832	24.785
Vooruitontvangen investeringssubsidies	42	42
Vooruitontvangen bedragen	2.208	4.526
Vakantiegeld en vakantiedagen	10.446	9.254
Te betalen interest	19	625
Overige overlopende passiva	12.239	7.156
Totaal overlopende passiva	51.786	46.388
Totaal kortlopende schulden	87.308	76.643

* Dit betreft schulden aan het ministerie van OCW, bestaande uit G2.B model ad € 173.306 en G1 model ad € 246.272.

De kortlopende schulden hebben een looptijd korter dan één jaar tenzij specifiek benoemd.

Het saldo van de vooruitgefactureerde- en ontvangen termijnen projecten is als volgt opgebouwd:

(x € 1.000)	31 december 2020	31 december 2019
Gefactureerde termijnen	21.778	15.254
Gerealiseerde projectkosten en toegerekende winsten	-12.914	-10.145
Voorziening te verwachten verliezen	-	-
Totaal	8.864	5.109

De stijging van het onderhanden werk wordt mede veroorzaakt door de toevoeging van het contractonderwijs (onder andere post-hbo- en masteropleidingen). Mede hierdoor stijgen ook de gefactureerde termijnen. Deze post was voorgaand jaar verantwoord onder de overlopende activa.

De vooruitontvangen bedragen dalen voornamelijk door een verschuiving van de vooruitontvangen opleidings- en cursusgelden (vorig jaar gerubriceerd onder vooruitontvangen bedragen) naar de post vooruitgefactureerde en -ontvangen termijnen - werk in opdracht van derden.

De overige overlopende passiva bevatten onder andere vooruitontvangen doorsluisgelden van € 5,8 miljoen (2019: € 4,0 miljoen).

Verantwoording subsidies OCW (bijlage behorend bij RJ 660.403, geldend vanaf het verslagjaar 2014)

(bedragen in euro's)

G1. Subsidies waarbij het eventueel niet aangewende deel van de subsidie, mits de activiteiten volledig zijn uitgevoerd, kan worden besteed aan andere activiteiten waarvoor bekostiging wordt verstrekt

Omschrijving	Toewijzing kenmerk	Toewijzing datum	De activiteiten zijn ultimo verslagjaar conform de subsidiebeschikking geheel uitgevoerd en afgerond
Lerarenbeurzen - subsidie voor studieverlof HBO	1006200-1	20-9-2019	J
Lerarenbeurzen - subsidie voor studieverlof HBO	1012270-1	20-11-2019	J
Lerarenbeurzen - subsidie voor studieverlof HBO	1019865-1	19-12-2019	J
Lerarenbeurzen - subsidie voor studieverlof HBO	1090577-1	22-09-2020	N
Lerarenbeurzen - subsidie voor studieverlof HBO	1095392-1	20-11-2020	N

G2. Subsidies die uitsluitend mogen worden aangewend voor het doel waarvoor de subsidie is verstrekt

G2.A Aflopend per ultimo verslagjaar

Omschrijving	Toewijzing kenmerk	Toewijzing datum	Bedrag van de toewijzing	Ontvangen t/m 2019	Totale subsidiabele kosten t/m 2019	Saldo per 1 januari 2020	Ontvangen in 2020	Subsidiabele kosten in 2020	Te verrekenen per 31 december 2020
Flexibel hoger onderwijs voor volwassenen	874833	03-02-2016	2.000.000	2.000.000	1.988.000	12.000	0	12.000	0
Totaal			2.000.000	2.000.000	1.988.000	12.000	0	12.000	0

G2.B Doorlopend tot in een volgend verslagjaar

Omschrijving	Toewijzing kenmerk	Toewijzing datum	Bedrag van de toewijzing	Ontvangen t/m 2019	Totale subsidiabele kosten t/m 2019	Saldo per 1 januari 2020	Ontvangen in 2020	Subsidiabele kosten in 2020	Te verrekenen per 31 december 2020
Doorstroom mbo-hbo	DHBO018001	23-10-2017	185.955	185.955	78.089	107.866	0	26.562	81.304
Doorstroom mbo-hbo	DHBO018019	15-03-2018	195.630	195.630	93.251	102.379	0	10.377	92.002
Totaal			381.585	381.585	171.340	210.245	0	36.939	173.306

Financiële instrumenten

Algemeen

De HAN maakt in de normale bedrijfsuitoefening gebruik van financiële instrumenten die de HAN blootstelt aan markt- en/of kredietrisico's. Deze financiële instrumenten betreffen posten die in de balans zijn opgenomen, zoals vorderingen en schulden.

Kredietrisico

De HAN loopt kredietrisico over de financiële vaste activa en de kortlopende vorderingen minus de vooruitbetaalde kosten. Het maximale kredietrisico bedraagt € 21,1 miljoen. De hoogste vordering bedraagt € 8,6 miljoen. Deze vordering heeft betrekking op de vooruitbetaalde huur zoals opgenomen onder de financiële vaste activa en de vorderingen (kortlopend deel). Het overige kredietrisico is niet geconcentreerd bij één of enkele partijen. De HAN hanteert procedures en gedragsrichtlijnen om de omvang van het kredietrisico bij tegenpartijen te beperken. Daarnaast handelt de HAN niet in financiële instrumenten en past ook geen afgeleide financiële instrumenten (derivaten) toe.

Renterisico

Het renterisico is beperkt tot eventuele veranderingen in de marktwaarde van opgenomen leningen. De HAN heeft twee langlopende leningen uitstaan.

De rentevaste periode van de lening van de gemeente Arnhem loopt tot 31 december 2023 (einde contract) en bedraagt 2,12%. De rentevaste periode van de lening van het ministerie van Financiën loopt tot juli 2020. De jaarlijkse vaste rente is per 1 juli 2020 gewijzigd van 3,09% naar 0,1% tot einde looptijd.

Liquiditeitsrisico

De stichting bewaakt de liquiditeitspositie, zoals beschreven in het treasury statuut van de stichting. Door middel van opvolgende liquiditeitsbegrotingen ziet het management erop toe dat voor de stichting steeds voldoende liquiditeiten beschikbaar zijn om aan de verplichtingen te kunnen voldoen.

Reële waarde

De reële waarde van de in de balans opgenomen financiële instrumenten verantwoord onder de liquide middelen, vorderingen, langlopende en kortlopende schulden en financiële vaste activa benadert de boekwaarde daarvan.

B6. NIET IN DE BALANS OPGENOMEN ACTIVA EN VERPLICHTINGEN

Niet uit de balans blijvend actief

De huurpenningen zijn als volgt opgebouwd:

(x € 1.000)	2020	< 1 jaar	1-5 jaar	> 5 jaar	Totaal
Huurcontract Beverweerdlaan 3	182	185	662	0	847

De HAN is de volgende meerjarige financiële verplichtingen aangegaan:

(x € 1.000)	2020	< 1 jaar	1-5 jaar	> 5 jaar	Totaal
Huurkosten	2.477	2.418	5.401	3.841	11.660
Leasekosten vervoersmiddelen	104	100	163	-	263
Drukwerk	126	22	-	-	22
Schoonmaak	2.865	2.476	330	-	2.806
Systemen	740	615	564	-	1.179
Externe diensten divers	306	312	-	-	312
	6.618	5.943	6.458	3.841	16.242

De huurverplichtingen zijn als volgt opgebouwd:

(x € 1.000)	2020	< 1 jaar	1-5 jaar	> 5 jaar	Totaal
Papendallaan 52	323	323	1.228	0	1.551
Heyendaalseweg 141	321	326	1.387	2.569	4.282
Prof. Molkenboerstraat 3	394	402	240	0	642
Philips van Leidenlaan 25	541	555	2.363	1.272	4.190
Heyendaalseweg 121	304	306	183	0	489
Heyendaalseweg 98	225	133	0	0	133
Hatertseweg 23	23	11	0	0	11
Thermion Lent	24	7	0	0	7
Universitair Sportcentrum	322	355	0	0	355
	2.477	2.418	5.401	3.841	11.660

De HAN heeft drie leegstandsgaranties afgegeven in verband met studentenhuisvesting. De garantstellingen hebben een looptijd tussen augustus 2021 (einde contract/eerste opzegtermijn) en februari 2030. De maximale garantstelling per balansdatum bedraagt € 3 miljoen. Er is hier tot op heden geen gebruik van gemaakt.

B7. TOELICHTING OP DE ONDERSCHIEDEN POSTEN VAN DE GECONSOLIDEERDE EXPLOITATIEREKENING

BATEN

3.1 Rijksbijdragen OCW

(x € 1.000)	Werkelijk	Begroting	Werkelijk
	2020	2020	2019
Normatieve rijksbijdrage OCW			
Rijksbijdrage OCW	246.286	238.637	236.225
Overige subsidies OCW			
Geoordeelde subsidies	49	80	321
Niet-geoordeelde subsidies	451	372	566
Totaal overige subsidies	500	452	887
Totaal rijksbijdragen	246.786	239.089	237.112

De rijksbijdrage stijgt ten opzichte van 2019. Dit wordt veroorzaakt door de loon- en prijscompensatie en een stijging van het aantal bekostigde studenten.

De stijging ten opzichte van de begroting 2020 wordt verklaard door de loon- en prijscompensatie die, conform bestaand beleid niet was voorzien.

3.2 Overige overheidsbijdrage

(x € 1.000)	Werkelijk	Begroting	Werkelijk
	2020	2020	2019
Overige overheidsbijdrage	6.643	6.480	5.910

De overige overheidsbijdrage stijgt ten opzichte van 2019 door een hogere bijdrage vanuit het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport veroorzaakt door een toename van het aantal studenten bij de opleidingen Physician Assistant (€ 3,7 miljoen/2019: € 3,2 miljoen) en subsidie Advanced Nurse Practitioner (€ 2,9 miljoen/2019: € 2,7 miljoen). Deze gelden worden doorbetaald aan de zorginstellingen waar de studenten stagelopen. De lasten die hier tegenover staan, worden verantwoord onder de post overige van de overige lasten.

3.3 Collegegelden

(x € 1.000)	Werkelijk	Begroting	Werkelijk
	2020	2020	2019
Collegegeld sector hbo	68.075	67.035	66.450

De collegegelden stijgen ten opzichte van 2019 als gevolg van stijging van de studentenaantallen met 2,4 % per 1 oktober 2020. De stijging is een gevolg van het coronavirus.

3.4 Baten werk in opdracht van derden

(x € 1.000)	Werkelijk 2020	Begroting 2020	Werkelijk 2019
Contractonderwijs	9.502	10.049	9.748
Contractonderzoek	9.345	9.849	10.473
Overige (o.a. maatwerk, advies)	4.605	5.562	5.111
Totaal baten	23.452	25.460	25.332

De post Contractonderzoek is als volgt opgebouwd:

(x € 1.000)	Werkelijk 2020	Begroting 2020	Werkelijk 2019*
Internationale organisaties	461	944	848
Nationale overheden	2.215	7.127	4.604
NWO	4.022	561	3.830
Overige non-profit organisaties	433	686	673
Bedrijven	2.214	531	518
Totaal contractonderzoek	9.345	9.849	10.473

* Aangepast voor vergelijkingsdoeleinden

De subsidies voor contractonderzoek hebben een incidenteel karakter; deze subsidies worden op basis van projectplannen aangevraagd en toegekend.

De daling van de baten contractonderzoek met € 1,1 miljoen wordt grotendeels veroorzaakt door de coronacrisis.

3.5 Overige baten

(x € 1.000)	Werkelijk 2020	Begroting 2020	Werkelijk 2019
Verhuur onroerende zaken	1.336	1.474	1.463
Detachering personeel	849	1.000	1.236
Schenking en sponsoring	-	-	6
Studentenbijdragen	4.180	4.200	3.603
Overige	2.710	3.575	6.130
Totaal	9.075	10.249	12.438

De overige baten 2020 zijn lager dan de begroting en 2019, met name door lagere overige overige baten.

Detachering van personeel neemt met name af door de coronapandemie.

Onder de studentenbijdragen zijn baten opgenomen voor onder andere minoren, lesmaterialen en excursies/studiereizen. Enerzijds is hieronder een incidentele baten minoren verwerkt van € 1,3 miljoen. Anderzijds was in 2020 sprake van minder studentenactiviteiten als gevolg van de coronapandemie. Dit heeft een nadelige impact van € 0,8 miljoen minder baten gehad ten opzichte van 2019. De tegenhanger daarvan zijn lagere kosten onder overige lasten.

Onder de overige baten zijn diverse baten opgenomen, waaronder de baten van SENECA en de HAN-shop. De daling van de overige baten wordt verklaard door een in 2019 geboekte éénmalige bate van € 3,4 miljoen (teruggave inzake BTW pro rata regeling). In 2020 zijn tevens een éénmalige baten van € 0,9 miljoen verwerkt.

4.1 Personele lasten

(x € 1.000)	Werkelijk 2020	Begroting 2020	Werkelijk 2019
Lonen en salarissen	193.240	185.044	184.175
Sociale lasten	25.365	23.583	24.297
Pensioenpremies	31.266	31.431	29.719
Lasten eigen personeel	249.871	240.058	238.191
Overige personele lasten:			
Dotaties personele voorzieningen	11.545	4.262	7.444
Personeel niet in loondienst	24.251	18.424	23.503
Overige personele lasten	9.545	12.367	11.893
Subtotaal overige personele lasten	45.341	35.053	42.840
-/- Uitkeringen	-1.616	-496	-1.126
Totaal personele lasten	293.596	274.615	279.905

De totale personele lasten stijgen ten opzichte van 2019 met € 13,7 miljoen.

De lasten eigen personeel stijgen met € 11,7 miljoen (4,9 %) hoofdzakelijk door een toename van het aantal fte's alsmede de stijging van de pensioenpremies, sociale lasten en de cao-loonstijging (2,4% per 1 april 2019 en 2,75% per 1 juli 2020).

Het gemiddelde aantal fte stijgt in lijn met de begroting met 58 fte (van 3.016 in 2019 naar 3.074 in 2020) oftewel 1,9 %.

De overige personele lasten stijgen voornamelijk door de stijging van de dotatie van de personele voorzieningen (€ 4,1 miljoen), deels gecompenseerd door lagere overige overige personele lasten, vooral als gevolg van de coronacrisis.

Ten opzichte van de begroting zijn de lasten € 19 miljoen hoger. De grootste stijging ten opzichte van de begroting wordt veroorzaakt door stijging van de lasten van eigen personeel ad € 9,8 miljoen (zie hiervoor), dotaties aan personele voorzieningen ad € 7,3 miljoen en een toename van de inzet van derden ad € 5,8 miljoen.

Het effect van de dotatie aan het generatiepact voor de laatste twee cohorten (besloten in 2020 en daarom niet begroot) bedraagt € 5 miljoen. De dotatie ad € 2,9 miljoen aan de voorziening werktijdvermindering senioren is hoger dan begroot doordat meer mensen gebruikmaken van de regeling dan was voorzien.

De hogere lasten voor personeel niet in loondienst dan begroot ad € 5,8 miljoen worden veroorzaakt door inzet van derden op diverse activiteiten die zijn begroot als beleids gelden onder de overige lasten. Dit betreffen onder andere activiteiten ten behoeve van centres of expertise, ontwikkeling van zwaartepunten, en herinrichting van het IV-landschap.

Aantal fte's

	Stand aantal fte's per 31-12		Gemiddeld aantal fte's	
	2020	2019	2020	2019
OP	1.962	1.951	1.946	1.911
OBP	1.059	1.029	1.041	1.022
Management	90	57	87	60
Totaal	3.111	3.037	3.074	2.993

Het aandeel van tijdelijke aanstellingen is 16,0% (2019: 16,9%). Zowel in 2020 als in 2019 waren er geen medewerkers werkzaam buiten Nederland.

4.2 Afschrijvingen

(x € 1.000)	Werkelijk 2020	Begroting 2020	Werkelijk 2019
Afschrijvingen op materiële vaste activa	13.949	14.401	13.748
Totaal	13.949	14.401	13.748

4.3 Huisvestingslasten

(x € 1.000)	Werkelijk 2020	Begroting 2020	Werkelijk 2019
Huur	4.144	4.024	4.056
Verzekeringen	240	190	186
Onderhoud	2.717	3.010	2.459
Energie en water	2.445	2.432	2.185
Schoonmaakkosten	2.963	2.939	2.880
Heffingen	1.764	1.786	1.686
Dotatie/vrijval onderhoudsvoorziening	894	777	2.645
Overige	662	990	837
Totaal	15.829	16.148	16.934

De huisvestingslasten zijn lager dan de huisvestingslasten 2019. Dit wordt hoofdzakelijk veroorzaakt door een hogere dotatie ad € 1,7 miljoen aan de onderhoudsvoorziening in 2019 dan in 2020. Dit is het resultaat van een externe evaluatie van het meerjarenonderhoudsplan in 2019.

4.4 Overige lasten

(x € 1.000)	Werkelijk 2020	Begroting 2020	Werkelijk 2019
Administratie- en beheerslasten	10.760	15.849	15.225
Inventaris en apparatuur	1.856	2.070	1.971
Leer- en hulpmiddelen	13.222	14.229	14.748
Dotatie overige voorzieningen	-	-	-
Overige	7.979	17.923	7.262
Totaal	33.817	50.071	39.206

De overige lasten zijn € 5,4 miljoen euro lager dan vorig jaar. De sterke daling wordt voornamelijk veroorzaakt door de daling van de administratie- en beheerslasten (€ 4,4 miljoen) en leer- en hulpmiddelen (€ 1,5 miljoen), met name als gevolg van de coronapandemie. Onder de overige overige lasten zijn subsidiegelden opgenomen die worden doorbetaald aan zorginstellingen die stageplaatsen bieden aan studenten. Deze zijn hoger dan vorig jaar vanwege een toename van het aantal studenten bij de opleidingen Physician Assistant (€ 3,7 miljoen/2019: € 3,2 miljoen) en subsidie Advanced Nurse Practitioner (€ 2,9 miljoen/2019: € 2,7 miljoen). De baten die hier tegenover staan, worden verantwoord onder de overige overheidsbijdrage.

De overige lasten 2020 zijn € 9,9 miljoen lager dan begroot. In de begroting van 2020 zijn beleidsgelden opgenomen, onder andere ten behoeve van centres of expertise-activiteiten, ontwikkeling van de zwaartepunten, herinrichting van het IV-landschap en de herinrichting van de organisatie. Deze gelden zijn voornamelijk besteed aan inzet van personeel, waardoor de uitputting van de middelen is gerealiseerd binnen de personele lasten onder de post personeel niet in loondienst die hoger is dan begroot € 5,8 miljoen.

Kwaliteitsafspraken

In de staat van baten en lasten 2020 is voor € 9,8 miljoen aan lasten kwaliteitsagenda opgenomen.

Transacties met verbonden partijen

Van transacties met verbonden partijen is sprake wanneer een relatie bestaat tussen de stichting en een natuurlijk persoon of entiteit die verbonden is met de stichting. Dit betreffen onder meer de relaties tussen de stichting en haar deelnemingen, de aandeelhouders, de bestuurders en de functionarissen op sleutelposities. Onder transacties wordt verstaan een overdracht van middelen, diensten of verplichtingen, ongeacht of er een bedrag in rekening is gebracht. Er hebben zich geen transacties met verbonden partijen voorgedaan op niet-zakelijke grondslag.

Honoraria van de accountant

De volgende honoraria van Ernst & Young Accountants zijn ten laste gebracht van de organisatie, haar dochtermaatschappijen en andere maatschappijen die zij consolideert, een en ander zoals bedoeld in artikel 2:382a BW.

Bedragen zijn exclusief btw	Ernst & Young Accountants LLP	Overig Ernst & Young- netwerk	Totaal Ernst & Young	Totaal Ernst & Young
(x € 1.000)	2020	2020	2020	2019
Onderzoek van de jaarrekening *	160	-	160	139
Andere controleopdrachten	37	-	37	58
Adviesdiensten op fiscaal terrein	-	-	-	-
Andere niet-controlediensten	-	-	-	-
Totaal	197	-	197	197

De stijging in 2020 ten opzichte van 2019 kan worden verklaard door € 10k meerwerk ten aanzien van de jaarrekening 2019 en € 11k voor de controle van de conversie.

Opgegeven worden de in het boekjaar ten laste van de rechtspersoon gebrachte totale honoraria voor het onderzoek van de jaarrekening, totale honoraria voor andere controleopdrachten, totale honoraria voor adviesdiensten op fiscaal terrein en totale honoraria voor andere niet-controlediensten, ongeacht of de werkzaamheden reeds gedurende dat boekjaar zijn verricht door de externe accountant en de accountantsorganisatie genoemd in artikel 1, eerste lid, onder a en e, van de Wet toezicht accountantsorganisaties.

5. Financiële baten en lasten

(x € 1.000)	Werkelijk 2020	Begroting 2020	Werkelijk 2019
Financiële baten en lasten			
Rentebaten	-	-	-
Rentelasten	-752	-1.323	-1.403
Saldo financiële baten en lasten	-752	-1.323	-1.403

Rentebaten en -lasten worden verantwoord in de periode waartoe zij behoren, rekening houdend met de effectieve rentevoet van de desbetreffende activa en passiva. Eventuele winsten of verliezen worden verantwoord onder de financiële baten en lasten.

Bezoldiging topfunctionarissen

Op 1 januari 2013 is de Wet normering topinkomens (WNT) in werking getreden. De WNT is van toepassing op de Stichting Hogeschool van Arnhem en Nijmegen. De voor de Stichting Hogeschool van Arnhem en Nijmegen geldende klasse-indeling is G. Het daarbij horende bezoldigingsmaximum bedraagt € 194.000. De complexiteitspunten zijn per criterium als volgt:

1. gemiddelde totale baten per boekjaar (tien complexiteitspunten);
2. gemiddeld aantal studenten (vijf complexiteitspunten);
3. gewogen onderwijssoorten of sectoren (vijf complexiteitspunten).

In onderstaande tabel is de bezoldiging 2020 verantwoord. Ten behoeve van de verantwoording is gekozen voor het Verantwoordingsmodel WNT van het ministerie van Binnenlandse Zaken, dat terug te vinden is op www.topinkomens.nl. De binnen onze organisatie geïdentificeerde leidinggevende topfunctionarissen met een dienstbetrekking hebben geen dienstbetrekking bij meerdere WNT-plichtige instellingen als leidinggevende topfunctionaris (die zijn aangegaan met ingang van 1 januari 2018).

Gegevens 2020

Bedragen x € 1	Dr. C.P. Boele	Y.E.A.M. de Haan RE	Drs B.M. Kievits	Drs L.J.M. Verhofstad
Functiegegevens	Voorzitter CvB	Vicevoorzitter CvB	Lid CvB	Voorzitter CvB
Aanvang en einde functievervulling in 2020	1/1 - 15/3	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/9 - 31/12
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	1,00	1,00	0,80	1,00
Dienstbetrekking?	Ja	Ja	Ja	Ja

Bezoldiging

Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	36.661	179.075	143.260	59.692
Beloningen betaalbaar op termijn	4.528	21.925	17.540	7.308
Subtotaal	41.189	201.000	160.800	67.000

Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	41.188	201.000	160.800	67.000
---	--------	---------	---------	--------

-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
--	--------	--------	--------	--------

Bezoldiging	41.188	201.000	160.800	67.000
Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.

Gegevens 2019

Bedragen x € 1	Dr. C.P. Boele	Y.E.A.M. de Haan RE	Drs B.M. Kievits
Functiegegevens	Voorzitter CvB	Vicevoorzitter CvB	Lid CvB
Aanvang en einde functievervulling in 2019	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	1,00	1,00	0,80
Dienstbetrekking?	Ja	Ja	Ja

Bezoldiging

Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	172.940	172.839	138.271
Beloningen betaalbaar op termijn	21.060	21.161	16.929
Subtotaal	194.000	194.000	155.200

Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	194.000	194.000	155.200
---	---------	---------	---------

-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
--	--------	--------	--------

Bezoldiging	194.000	194.000	155.200
Reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.

Binnen de HAN zijn geen overige functionarissen werkzaam die een hogere bezoldiging dan de gestelde maxima kennen.

Overzicht vergoeding Raad van Toezicht

Naam	Periode	Rol	Werkelijke bezoldiging 2020 (excl. btw)	Maximale bezoldiging 2020	Werkelijke bezoldiging 2019 (excl. btw)
Mr. R.L.M. Hillebrand	01-01 t/m 31-03	Voorzitter	€ 5.025	€ 7.536	€ 16.691
Dr. ir. P.J.M. van Laarhoven	01-04 t/m 31-12	Voorzitter	€ 15.075	€ 22.613	
Drs. R. Wenselaar	01-01 t/m 31-12	Lid/Vicevoorzitter	€ 14.070	€ 20.100	€ 12.279
Dr. ir. P.J.M. van Laarhoven	01-01 t/m 31-03	Lid	€ 3.517	€ 5.025	€ 12.279
Dr. C.M. Hooymans	01-01 t/m 31-12	Lid	€ 14.070	€ 20.100	€ 12.279
Drs. B.B. ter Huurne	01-01 t/m 31-12	Lid	€ 14.070	€ 20.100	€ 12.279
Drs. H.P.M.G. Steeghs RA	01-01 t/m 31-12	Lid	€ 14.070	€ 20.100	€ 12.279
Prof. dr. ir. M.P.C. Weijnen	01-01 t/m 30-06	Lid	€ 7.035	€ 10.050	€ 12.279
Dr. A.G.J.M. Hanselaar	01-01 t/m 30-11 (2019)	Lid/Vicevoorzitter			€ 11.256
Totaal			€ 86.932		€ 89.342

B8. ENKELVOUDIGE BALANS PER 31 DECEMBER 2020

Activa

(x € 1.000)	31 december 2020	31 december 2019
Vaste activa		
1.1 Materiële vaste activa	158.254	163.565
1.2 Financiële vaste activa	9.049	9.449
	-	-
Vlottende activa		
1.2 Voorraden	84	96
1.3 Vorderingen	15.914	14.718
1.4 Liquide middelen	81.421	68.815
Totaal activa	264.722	256.643

Passiva

(x € 1.000)	31 december 2020	31 december 2019
2.1 Eigen vermogen	96.141	100.019
2.2 Voorzieningen	41.667	37.403
2.3 Langlopende schulden	39.201	42.262
2.4 Kortlopende schulden	87.713	76.959
Totaal passiva	264.722	256.643

B9. ENKELVOUDIGE EXPLOITATIEREKENING 2020

(x € 1.000)	Werkelijk 2020	Begroting 2020	Werkelijk 2019
Baten			
3.1 Rijksbijdragen OCW	246.786	239.089	237.112
3.2 Overige overheidsbijdragen	6.643	6.480	5.910
3.3 Collegegelden	68.075	67.035	66.450
3.4 Baten werk in opdracht van derden	23.452	25.460	25.332
3.5 Overige baten	9.124	10.330	12.491
Totaal baten	354.080	348.394	347.295

(x € 1.000)	Werkelijk 2020	Begroting 2020	Werkelijk 2019
Lasten			
4.1 Personele lasten	293.948	275.114	280.309
4.2 Afschrijvingen	13.949	14.401	13.748
4.3 Huisvestingslasten	15.829	16.148	16.934
4.4 Overige lasten	33.483	49.842	38.815
Totaal lasten	357.209	355.505	349.806
Saldo baten en lasten	-3.129	-7.111	-2.511
5. Saldo financiële baten en lasten	-752	-1.323	-1.403
Resultaat uit gewone bedrijfsvoering	-3.881	-8.434	-3.914
6. Belastingen			
7. Resultaat deelnemingen in groepsmaatschappijen	-	-	-40
Resultaat na belastingen	-3.881	-8.434	-3.954
Nettoresultaat	-3.881	-8.434	-3.954

B10. TOELICHTING BEHORENDE TOT DE ENKELVOUDIGE JAARREKENING 2020

De enkelvoudige jaarrekening maakt deel uit van de geconsolideerde jaarrekening 2020 van de organisatie. Voor de toelichting op posten die niet afwijken van de geconsolideerde balans en exploitatierekening wordt verwezen naar de toelichting op de geconsolideerde balans en exploitatierekening.

Grondslagen voor de waardering van activa en passiva en de resultaatbepaling

De grondslagen voor de waardering van activa en passiva en de resultaatbepaling zijn gelijk aan die voor de geconsolideerde balans en staat van baten en lasten, met uitzondering van het volgende:

Deelnemingen in groepsmaatschappijen

Deelnemingen waarin invloed van betekenis op het zakelijke en financiële beleid kan worden uitgeoefend, worden gewaardeerd volgens de vermogensmutatiemethode (nettovermogenswaarde). Indien waardering tegen nettovermogenswaarde niet kan plaatsvinden doordat de hiervoor benodigde informatie niet kan worden verkregen, wordt de deelneming gewaardeerd volgens het zichtbaar eigen vermogen. Bij de bepaling van de nettovermogenswaarde worden de waarderingsgrondslagen van de organisatie gehanteerd. Deelnemingen met een negatieve nettovermogenswaarde worden op nihil gewaardeerd. Wanneer de organisatie garant staat voor de schulden van de desbetreffende deelneming wordt een voorziening gevormd. Deze voorziening wordt primair ten laste van de vorderingen op deze deelneming gevormd en voor het overige onder de voorzieningen ter grootte van het aandeel in de door de deelneming geleden verliezen, dan wel voor de verwachte betalingen door de organisatie ten behoeve van deze deelneming.

Resultaat deelnemingen in groepsmaatschappijen

Het aandeel in het resultaat van organisaties waarin wordt deelgenomen omvat het aandeel van de organisatie in de resultaten van deze deelnemingen. Resultaten op transacties, waarbij overdracht van activa en passiva tussen de organisatie en haar deelnemingen en tussen deelnemingen onderling heeft plaatsgevonden, zijn niet verwerkt voor zover deze als niet gerealiseerd kunnen worden beschouwd.

Financiële vaste activa

(x € 1.000)	31 december 2020	31 december 2019
Deelnemingen	855	855
Vooruitbetaalde huur	8.194	8.594
Totaal vorderingen	9.049	9.449

Deelnemingen

(x € 1.000)	Boekwaarde 31-12-2019	Investerings 2020	Desinvesterings 2020	Resultaat 2020	Boekwaarde 31-12-2020
Naam en vestigingsplaats HAN Holding bv (geconsolideerd) Arnhem	855	-	-	-	855
Totaal	855				855

Liquide middelen

(x € 1.000)	31 december 2020	31 december 2019
Kasmiddelen	7	6
Tegoeden op bankrekeningen	3.003	3.011
Schatkistbankieren	78.411	65.798
Totaal vorderingen	81.421	68.815

Een bedrag van € 0,5 miljoen is geblokkeerd in verband met een uitstaande bankgarantie. De overige liquide middelen ter waarde van € 80,9 miljoen staan ter vrije beschikking.

De HAN beschikt over een kredietfaciliteit van 10% van de rijksbijdrage. De HAN maakt ultimo 2020 geen gebruik van deze faciliteit.

Kortlopende schulden

(x € 1.000)	31 december 2020	31 december 2019
Kredietinstellingen	3.061	3.036
Schulden aan OCW	420	538
Vooruitgefactureerde en -ontvangen termijnen OHW	8.864	5.109
Crediteuren	7.311	6.094
Verbonden partijen	1.124	879
Belastingen en premies sociale verzekeringen	12.014	11.844
Schulden terzake pensioenen	3.580	3.389
Overlopende passiva:		
Vooruitontvangen collegegelden	26.832	24.784
Vooruitontvangen investeringssubsidies	42	42
Vooruitontvangen bedragen	2.208	4.526
Vakantiegeld en vakantiedagen	10.220	9.183
Te betalen interest	19	624
Overige	12.018	6.911
Totaal overlopende passiva	51.339	46.070
Totaal kortlopende schulden	87.713	76.959

* Dit betreft schulden aan OCW, bestaande uit G2.B model ad € 173.306 en G1 model ad € 246.272.

De kortlopende schulden hebben een looptijd korter dan één jaar tenzij specifiek benoemd.

Per 1 januari 2020 heeft de HAN een nieuw financieel systeem geïmplementeerd. Vanuit een beheersperspectief zijn eind 2019 éénmalig de goedgekeurde openstaande posten versneld voldaan, ook wanneer de vervaldatum nog niet was verstreken. Hierdoor was de stand van de kortlopende schulden per 31 december 2019 éénmalig lager dan gebruikelijk.

De vooruitontvangen bedragen daalt voornamelijk door een verschuiving van de vooruitontvangen opleidings- en cursusgelden (vorig jaar gerubriceerd onder vooruitontvangen bedragen) naar de post vooruitgefactureerde en ontvangen termijnen projecten. De overige overlopende passiva bevatten onder andere vooruitontvangen subsidiegelden van € 5,8 miljoen (2019: € 4,0 miljoen).

3.5 Overige baten

(x € 1.000)	Werkelijk 2020	Begroting 2020	Werkelijk 2019
Verhuur onroerende zaken	1.336	1.474	1.463
Detachering personeel	849	1.000	1.236
Schenking en sponsoring	-	-	6
Studentbijdragen	4.180	4.200	3.603
Overige	2.759	3.656	6.183
Totaal	9.124	10.330	12.491

De overige baten 2020 zijn lager dan de begroting en 2019, met name door lagere overige overige baten.

Detachering van personeel neemt met name af door de coronapandemie.

Onder de studentbijdragen zijn baten opgenomen voor onder andere minoren, lesmaterialen en excursies/studiereizen. Enerzijds zijn hieronder incidentele baten minoren verwerkt van € 1,3 miljoen. Anderzijds was in 2020 sprake van minder studentenactiviteiten als gevolg van de coronapandemie dit heeft een nadelige impact van € 0,8 miljoen minder baten gehad ten opzichte van 2019. De tegenhanger daarvan zijn lagere kosten onder overige lasten.

Onder de overige baten zijn diverse baten opgenomen, waaronder de baten van SENECA en de HAN-shop. De daling van de overige baten wordt verklaard door een in 2019 geboekte eenmalige bate van € 3,4 miljoen. In 2020 is er een eenmalige baten van € 0,9 miljoen verwerkt.

4.1 Personele lasten

(x € 1.000)	Werkelijk	Begroting	Werkelijk
	2020	2020	2019
Lonen en salarissen	188.782	182.173	179.457
Sociale lasten	24.556	23.829	23.520
Pensioenpremies	31.267	30.976	29.720
Lasten eigen personeel	244.605	236.978	232.697
Overige personele lasten:			
Dotatie personele voorzieningen	11.422	2.715	7.444
Uitzendkrachten	30.223	23.948	29.589
Overige personele lasten	9.314	11.473	11.705
Subtotaal overige personele lasten	50.959	38.136	48.738
-/- Uitkeringen	-1.616	-	-1.126
Totaal personele lasten	293.948	275.114	280.309

De totale personele lasten stijgen ten opzichte van 2019 met € 13,6 miljoen.

De lasten eigen personeel stijgen met € 11,9 miljoen (5,1 %) hoofdzakelijk door een toename van het aantal fte's alsmede de stijging van de pensioenpremies, sociale lasten en de cao-loonstijging (2,4% per 1 april 2019 en 2,75% per 1 juli 2020).

Het gemiddelde aantal fte stijgt in lijn met de begroting met 58 fte (van 3.016 in 2019 naar 3.074 in 2020) oftewel 1,9 %. De overige personele lasten stijgen voornamelijk door de stijging van de dotatie van de personele voorzieningen (€ 4 miljoen), deels gecompenseerd door lagere overige overige personele lasten, vooral als gevolg van de coronacrisis.

Ten opzichte van de begroting zijn de lasten € 18,8 miljoen hoger. De grootste stijging ten opzichte van de begroting wordt veroorzaakt door stijgen van de lasten van eigen personeel ad € 7,6 miljoen (zie hiervoor) dotaties aan personele voorzieningen ad € 8,7 miljoen en een toename van de inzet van derden ad € 6,3 miljoen.

Het effect van de dotatie aan het generatiepact voor de laatste twee cohorten (besloten in 2020 en daarom niet begroot) bedraagt € 5 miljoen. De dotatie ad € 2,9 miljoen aan de voorziening werktijdvermindering senioren is hoger dan begroot doordat meer mensen gebruikmaken van de regeling dan was voorzien.

De hogere lasten voor personeel niet in loondienst dan begroot ad € 6,3 miljoen worden veroorzaakt door inzet van derden op diverse activiteiten die zijn begroot als beleids gelden onder de overige lasten. Dit betreffen onder andere activiteiten ten behoeve van centres of expertise, ontwikkeling van zwaartepunten, en herinrichting van het IV-landschap.

4.4 Overige lasten

(x € 1.000)	Werkelijk	Begroting	Werkelijk
	2020	2020	2019
Administratie- en beheerslasten	10.428	16.076	14.855
Inventaris en apparatuur	1.855	1.906	1.971
Leer- en hulpmiddelen	13.222	13.356	14.748
Dotatie overige voorzieningen	-	-	-
Overige	7.978	18.504	7.241
Totaal	33.483	49.842	38.815

De overige lasten zijn € 5,3 miljoen euro lager dan vorig jaar. De sterke daling wordt voornamelijk veroorzaakt door de daling van de administratie- en beheerslasten (€ 4,4 miljoen) en leer- en hulpmiddelen (€ 1,5 miljoen), met name als gevolg van de coronapandemie. Onder de overige overige lasten zijn subsidiegelden opgenomen die worden doorbetaald aan zorginstellingen die stageplaatsen bieden aan studenten. Deze zijn hoger dan vorig jaar vanwege een toename van het aantal studenten bij de opleidingen Physician Assistant (€ 3,7 miljoen/2019: € 3,2 miljoen) en subsidie Advanced Nurse Practitioner (€ 2,9 miljoen/2019: € 2,7 miljoen). De baten die hier tegenover staan, worden verantwoord onder de overige overheidsbijdrage.

De overige lasten 2020 zijn € 10,5 miljoen lager dan begroot. In de begroting van 2020 zijn beleidsgelden opgenomen, onder andere ten behoeve van centres of expertise-activiteiten, ontwikkeling van de zwaartepunten, herinrichting van het IV-landschap en de herinrichting van de organisatie. Deze gelden zijn voornamelijk besteed aan inzet van personeel, waardoor de uitputting van de middelen is gerealiseerd binnen de personele lasten onder de post personeel niet in loondienst die hoger is dan begroot € 5,8 miljoen.

B11. OVERZICHT VERBONDEN PARTIJEN

Meerderheidsdeelneming

Naam	Juridische vorm	Statutaire zetel	Code activiteiten	Eigen vermogen 31-12-2020	Resultaat 2020	Totale baten 2020	Verklaring Art. 2.403 BW	Consolidatie %	Deelname percentage %
(x € 1.000)									
HAN Holding	bv	Arnhem	4	855	0	5.974	N	100	100
HAN Flex	bv	Arnhem	4	1.019	0	5.974	N	100	100

HAN Flex bv is een 100% dochteronderneming van HAN Holding bv.

Code activiteiten:

1. Contractonderwijs
2. Contractonderzoek
3. Onroerende zaken
4. Overige

B12. VASTSTELLING EN GOEDKEURING JAARREKENING

De jaarrekening is opgemaakt op 31 maart 2021.

Goedkeuring jaarrekening 2020

De Raad van Toezicht heeft de jaarrekening goedgekeurd in zijn vergadering d.d. 18 mei 2021.

De heer dr. ir P.J.M. van Laarhoven

Voorzitter

De heer drs. R. Wenselaar

Vicevoorzitter

Mevrouw dr. C.M. Hooymans

Lid

Mevrouw drs. B.B. ter Huurne

Lid

De heer drs. H.P.M.G. Steeghs RA

Lid

De heer drs. H. Dekkers

Lid

De heer drs. H.V.W Mans RA MBA

Lid

Vaststelling jaarrekening 2020

Het College van Bestuur heeft de jaarrekening over 2020 na goedkeuring door de Raad van Toezicht vastgesteld d.d. 18 mei 2021.

De heer drs L.J.M. Verhofstad
Voorzitter

Mevrouw Y.E.A.M. de Haan RE
Vicevoorzitter

Mevrouw drs. B.M. Kievits
Lid

OVERIGE GEGEVENS

Resultaatbestemming

Ingevolge de *Wet op het hoger onderwijs en wetenschappelijk onderzoek* wordt het resultaat van het verslagjaar verrekend met de reserves van de instelling.

Gebeurtenissen na balansdatum

Begin 2021 is Nederland geconfronteerd met nieuwe varianten van het coronavirus virus en vertragingen in de planning van het vaccineren. Dit heeft geleid tot verscherpte lockdown-maatregelen zoals een avondklok en het risico van een derde golf. De duur en het effect daarvan op de activiteiten van onze hogeschool kunnen nog niet worden overzien.



Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Aan: de raad van toezicht van Stichting Hogeschool van Arnhem en Nijmegen

Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen jaarrekening 2020

Ons oordeel

Wij hebben de jaarrekening 2020 van Stichting Hogeschool van Arnhem en Nijmegen te Arnhem gecontroleerd.

Naar ons oordeel:

- ▶ geeft de in dit jaarverslag opgenomen jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van Stichting Hogeschool van Arnhem en Nijmegen op 31 december 2020 en van het resultaat over 2020 in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs;
- ▶ zijn de in deze jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede de balansmutaties over 2020 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 2020.

De jaarrekening bestaat uit:

- ▶ de geconsolideerde en enkelvoudige balans per 31 december 2020;
- ▶ de geconsolideerde en enkelvoudige staat van baten en lasten over 2020;
- ▶ 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 2020 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 Arnhem en Nijmegen 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 2020 hebben wij de anticumulatiebepaling, bedoeld in artikel 1.6a WNT en artikel 5, lid 1 sub 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

Naast de jaarrekening en onze controleverklaring daarbij, omvat het jaarverslag andere informatie, die bestaat uit:

- ▶ gegevens over de rechtspersoon;
- ▶ het bestuursverslag;
- ▶ de overige gegevens.

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 2020 is vereist.

Wij hebben de andere informatie gelezen en hebben op basis van onze kennis en ons begrip, verkregen vanuit de jaarrekeningcontrole of anderszins, overwogen of de andere informatie materiële afwijkingen bevat.

Met onze werkzaamheden hebben wij voldaan aan de vereisten in de Regeling jaarverslaggeving onderwijs, paragraaf 2.2.2. Bestuursverslag van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2020 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 2020.

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 2020.

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 om 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 onderwijsinstelling 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 materiële fouten en fraude ontdekken.

Afwijkingen kunnen ontstaan als gevolg van fraude of fouten en zijn materieel indien redelijkerwijs kan worden verwacht dat deze, afzonderlijk of gezamenlijk, van invloed kunnen zijn op de economische beslissingen die gebruikers op basis van deze jaarrekening nemen. De materialiteit beïnvloedt de aard, timing en omvang van onze controlewerkzaamheden en de evaluatie van het effect van onderkende afwijkingen op ons oordeel.

Wij hebben deze accountantscontrole professioneel kritisch uitgevoerd en hebben waar relevant professionele oordeelsvorming toegepast in overeenstemming met de Nederlandse controlestandaarden, het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2020, ethische voorschriften en de onafhankelijkheidseisen.

Onze controle bestond onder andere uit:

- ▶ het identificeren en inschatten van de risico's dat de jaarrekening afwijkingen van materieel belang bevat als gevolg van fouten of fraude, van het niet rechtmatig tot stand komen van baten en lasten alsmede de balansmutaties, die van materieel belang zijn het in reactie op deze risico's bepalen en uitvoeren van controlewerkzaamheden en het verkrijgen van controle-informatie die voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel. Bij fraude is het risico dat een afwijking van materieel belang niet ontdekt wordt groter dan bij fouten. Bij fraude kan sprake zijn van samenspanning, valsheid in geschrifte, het opzettelijk nalaten transacties vast te leggen, het opzettelijk verkeerd voorstellen van zaken of het doorbreken van de interne beheersing;
- ▶ het verkrijgen van inzicht in de interne beheersing die relevant is voor de controle met als doel controlewerkzaamheden te selecteren die passend zijn in de omstandigheden. Deze werkzaamheden hebben niet als doel om een oordeel uit te spreken over de effectiviteit van de interne beheersing van de onderwijsinstelling;

- ▶ het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving, de gebruikte financiële rechtmatigheidscriteria en het evalueren van de redelijkheid van schattingen door het college van bestuur en de toelichtingen die daarover in de jaarrekening staan;
- ▶ het vaststellen dat de door het college van bestuur gehanteerde continuïteitsveronderstelling aanvaardbaar is. Tevens het op basis van de verkregen controle-informatie vaststellen of er gebeurtenissen en omstandigheden zijn waardoor gereede twijfel zou kunnen bestaan of de onderwijsinstelling haar activiteiten in continuïteit kan voortzetten. Als wij concluderen dat er een onzekerheid van materieel belang bestaat, zijn wij verplicht om aandacht in onze controleverklaring te vestigen op de relevante gerelateerde toelichtingen in de jaarrekening. Als de toelichtingen inadequaat zijn, moeten wij onze verklaring aanpassen. Onze conclusies zijn gebaseerd op de controle-informatie die verkregen is tot de datum van onze controleverklaring. Toekomstige gebeurtenissen of omstandigheden kunnen er echter toe leiden dat een instelling haar continuïteit niet langer kan handhaven;
- ▶ het evalueren van de presentatie, structuur en inhoud van de jaarrekening en de daarin opgenomen toelichtingen;
- ▶ 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.

Eindhoven, 2 juni 2021

Ernst & Young Accountants LLP

w.g. drs. H.E. Oostdijck RA