



# JAARVERSLAG 2019

HOGESCHOOL VAN ARNHEM EN NIJMEGEN



**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/fax/e-mail contactpersoon:**

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

**Samenstelling Raad van Toezicht**

Situatie per 31 december 2019

De heer mr. R.L.M. Hillebrand, 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  
Mevrouw prof. dr. ir. M.P.C. Weijnen, lid

**Samenstelling College van Bestuur**

Situatie per 31 december 2019

De heer dr. C.P. Boele, voorzitter  
Mevrouw Y.E.A.M. de Haan RE, lid  
Mevrouw drs. B.M. Kievits, lid

**BRIN-nummer:**

25 KB

Bevoegd gezag-nummer:

72243

**Internetsite:**

[www.han.nl](http://www.han.nl)

# INHOUDSOPGAVE JAARVERSLAG

Gegevens over de rechtspersoon	2
<b>BESTUURSVERSLAG 2019</b>	4
1. Inleiding	5
2. 2019 in vogelvlucht	6
3. Missie, visie, doelen en prioriteiten	8
4. Realiseren van onze missie, ambities en doelen: resultaten 2019	10
5. Verplichte thema's vanuit wet- en regelgeving	22
6. Besturing: governance en naleving branchecode	24
7. Risicomanagement	31
8. Continuïteit 2019-2024 en financieel beleid	33
9. Bedrijfsvoering	40
10. HAN in kaart	47
<b>JAARREKENING 2019</b>	56
B1. Geconsolideerde balans per 31 december 2019	57
B2. Geconsolideerde exploitatierekening 2019	58
B3. Geconsolideerd kasstroomoverzicht 2019	59
B4. Toelichting behorende tot de geconsolideerde jaarrekening 2019	60
B5. Toelichting op de onderscheiden posten van de geconsolideerde balans	66
B6. Niet in de balans opgenomen activa en verplichtingen	74
B7. Toelichting op de onderscheiden posten van de geconsolideerde exploitatierekening	75
B8. Enkelvoudige balans per 31 december 2019	81
B9. Enkelvoudige exploitatierekening 2019	82
B10. Toelichting behorende tot de enkelvoudige jaarrekening 2019	83
B11. Overzicht verbonden partijen	86
B12. Vaststelling en goedkeuring jaarrekening	87
C. Overige gegevens	88
C1. Controleverklaring van de onafhankelijke accountant	89



# 1. INLEIDING

Met uitdagend en flexibel hoger beroepsonderwijs, praktijkgericht innovatief onderzoek en het valoriseren van kennis levert de HAN, in nauwe samenwerking met het werkveld, een belangrijke bijdrage aan de oplossing van maatschappelijke en economische vraagstukken. Dit doen we vanuit onze visie, die we samen met onze studenten, medewerkers en het werkveld in ons HAN Instellingsplan 2016-2022 hebben verwoord. En vanuit een sfeer waarin we ontdekken en onze grenzen verleggen, waarmee we durven los te laten om het nieuwe te vinden en impact hebben op onszelf en onze omgeving.

In dit bestuursverslag, het vierde verslag over onze reis die in 2016 is gestart, tonen wij u de ontwikkelingen en resultaten van 2019. Wij laten u zien hoe we verdere invulling hebben gegeven aan het samenwerken in de driehoek onderwijs, onderzoek en beroepspraktijk. En hoe we de kwaliteit van die samenwerking verder hebben verstevigd en geoptimaliseerd. In deze ambities staat het belang van onze studenten en onze regio steeds voorop. Met het realiseren van onze ambities maken we de HAN, als veelzijdige, brede hogeschool, sterker en nog beter voorbereid op de toekomst.

Wij zijn trots op de HAN, op onze medewerkers en op onze resultaten in 2019. We hopen dat dit verslag u uitnodigt om ons actief te blijven vergezellen op onze verdere reis.

April 2020

Yvonne de Haan  
Bridget Kievits

College van Bestuur HAN

## 2. 2019 IN VOGELVLUCHT

### 2.1 Bestuurlijke terugblik op 2019

Het afgelopen jaar was een jaar waarin systematisch is verder gewerkt aan het realiseren van onze ambities, zoals geformuleerd in het instellingsplan, en waarin we mooie resultaten hebben geboekt.

We zijn trots op het behalen van de *Instellingstoets Kwaliteitszorg* (ITK) en de sterke bevestiging van de koers die we varen. Na aanvankelijke twijfel over de meerwaarde van de deelname aan de ITK, zijn we er toch in geslaagd om in korte tijd een passend programma voor te bereiden waarmee we op verschillende locaties de HAN op haar best konden laten zien. En met succes. Het panel van de Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie (hierna NVAO) gaf aan dat de HAN beschikt over 'een krachtige en goed doorleefde kwaliteitscultuur'. Het panel spreekt van 'een krachtig en inspirerend instellingsplan dat binnen alle geledingen van de HAN wordt herkend en gedragen' en constateert dat de HAN de afgelopen jaren zichtbare vooruitgang heeft geboekt. We voelen ons door dit visitatieoordeel gestimuleerd en zien het als een bevestiging van het genomen besluit om het instellingsplan met twee jaar te verlengen. Het instellingsplan heeft daarmee de titel 'HAN Instellingsplan 2016-2022' gekregen.

De resultaten van visitaties en audits die in 2019 plaatsvonden, tonen aan dat de basiskwaliteit van onze opleidingen op orde is en dat we consequent voldoen aan het niveau dat het accreditiekader stelt. Ook de visitaties van de deeltijdopleidingen in het Experiment Leeruitkomsten zijn binnen alle faculteiten succesvol verlopen.

Het effect van de goed beoordeelde kwaliteit van ons onderwijs zien we helaas nog onvoldoende terug in de ontwikkeling van het diplomarendement. Ondanks de aandacht die er binnen de organisatie voor is, blijft het rendement lastig te beïnvloeden. We blijven de komende jaren hierop inzetten. Het is immers onze maatschappelijke taak om studenten naar een diploma te leiden en hun studiesucces mogelijk te maken.

Uit externe evaluaties blijkt dat niet alleen het HAN-onderwijs maar ook het praktijkgerichte onderzoek, dat door onze lectoraten in samenwerking met het onderwijs en werkveld wordt uitgevoerd, van goede kwaliteit is. Met tevredenheid constateren we dat de onderzoekers gezamenlijk met alle stakeholders de meerwaarde van het onderzoek verder verbreden voor zowel de onderwijspraktijk, de innovaties voor het werkveld als de kennisontwikkeling en -verspreiding. De bestaande en nieuwe partnerschappen en het succes bij het werven van subsidies bevestigen deze ontwikkeling.

De meerwaarde van onze zeven Centres of Expertise (CoE's), waarin we samen met onze werkveldpartners werken aan praktijkgericht onderzoek, kennisinnovatie en kennisvalorisatie, wordt inmiddels, veel sterker dan tevoren, landelijk maatschappelijk geduid. Daarom werken we in de komende periode aan HAN-brede afspraken over de toekomst van de CoE's, de positionering en de financiële condities. Daarbij gaat het ook over de verhouding van de CoE's met de drie zwaartepunten van de HAN: Smart Region, Health en Sustainable Energy & Environment. Deze zwaartepunten zijn het afgelopen jaar verder uitgebouwd en ingericht om de herkenbaarheid van de HAN te vergroten en gericht op zoek te gaan naar toekomstbestendige oplossingen die slim, schoon en sociaal zijn. Het is goed om te zien dat het speelveld van de zwaartepunten zich steeds verder uitstrekt over het hele palet aan activiteiten van de HAN, of het nu gaat over onderzoek, onderwijs of hybride vormen.

De zwaartepunten helpen ook bij het richting geven aan ons portfolio. Hier hebben we in 2019 de eerste stappen in gezet door het vaststellen van de koers Leven Lang Ontwikkelen en de ontwikkeling van een portfoliotool die bij het bepalen van de strategie ondersteunt.

In 2019 ging veel bestuurlijke aandacht uit naar de ontwikkeling van ons nieuwe organisatieontwerp (HAN2020). Met de ontwikkeling van de nieuwe organisatiestructuur hebben we een belangrijke impuls gegeven om de HAN beter dienstbaar te maken aan onze inhoudelijke onderwijs- en onderzoeksambities. 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. Kortom, onze nieuwe structuur gaat de inhoud van onderwijs en onderzoek en de geambieerde werkwijze versterken. Vanuit duidelijke kaders hebben de directeuren en medewerkers vanuit verschillende geledingen van de HAN met veel inzet de nieuwe organisatiestructuur van de academies en de ondersteuning ontworpen.

Volgens het sociaal plan zijn eind 2019 bijna alle medewerkers in de nieuwe organisatieonderdelen geplaatst en zijn de nieuwe academiedirecteuren en een deel van de academiemanagers geworven. We zijn verheugd dat we de meeste sleutelposities hebben kunnen invullen en we zien uit naar de samenwerking in de nieuwe structuur.

We kijken met waardering naar de wijze waarop de Medezeggenschapsraad ons het afgelopen jaar steeds constructief-kritisch bevraagd en geadviseerd heeft op het organisatieontwerp en het ontwikkelproces. Samen zijn we tot goede resultaten gekomen, ondanks de hoge tijdsdruk die daarmee gepaard ging.

Voor het werken in een nieuwe organisatiestructuur is ook een aanpassing van de regelingen en informatiesystemen noodzakelijk. Met man en macht is gewerkt om de belangrijkste regelingen voor de start gereed te hebben en basissystemen in te richten. De veerkracht van de betrokkenen, die extra inspanningen geleverd hebben om het organisatieontwerp vorm te geven en een soepele start te realiseren, is bijzonder te noemen.

Ook de inspanning en kwaliteit die ondersteuners in de faculteiten en het Service Bedrijf geleverd hebben om de processen in de staande organisatie, lopende projecten en alle activiteiten in het kader van HAN2020 optimaal te faciliteren, mogen niet onvermeld blijven. We zijn ons bewust van de grote complexiteit in onze systemen en processen en wat het dagelijks managen hiervan van onze medewerkers vraagt. Komend jaar zetten we verder in op het standaardiseren van processen en systemen, zodat in de academies ook echt de doelen en inhoud van het onderwijs en onderzoek centraal kunnen staan.

Op basis van het *Plan Kwaliteitsafspraken* geven we een impuls aan de verbetering van de kwaliteit van onderwijs en het vergroten van studentensucces. Het begin 2019 ingediende plan was volgens het visiterende NVAO-panel nog te weinig concreet uitgewerkt voor de periode van 2021-2024. Daarom hebben we in het najaar met betrokkenheid van management en medezeggenschap een nieuw Plan Kwaliteitsafspraken ontwikkeld. We zien uit naar het bezoek van het NVAO-panel medio mei 2020 om dit nieuwe plan te presenteren en te onderbouwen.

De input voor het plan is ook verkregen uit het rondetafelgesprek met studenten, docenten, onderzoekers en vertegenwoordigers uit het werkveld dat op 14 november plaatsvond. Tijdens dit gesprek, dat wij jaarlijks houden bij wijze van verantwoording en feedbackmoment over de voortgang van het instellingsplan, was de kwaliteit en intensiteit van de betrokkenheid bij en begeleiding van studenten een belangrijk onderwerp. De gesprekspartners spoorden de HAN aan om nog meer aandacht te geven aan de (ontwikkeling van de) student als persoon, van begin tot het eind van de studie, en echt oog te hebben voor verschillen tussen studenten – dus om te differentiëren naar vorm, inhoud, output en student. De door de gesprekspartners genoemde oplossingen sluiten goed aan bij inspanningen die de opleidingen en ondersteuning het afgelopen jaar in gang hebben gezet en ook komend jaar zullen voortzetten. Dit betreft de versterking van studentbegeleiding, de professionalisering van docenten, het creëren van ruimte voor verbinding en ontmoeting in de vorm van kleinschalige onderwijsteams en hybride leeromgevingen, het studentgericht en flexibel toetsen en het standaardiseren van een goede basisinfrastructuur en ondersteuning voor flexibel onderwijs.

Omdat door gunstige resultaten in voorgaande jaren de reserves zijn gegroeid, is voor 2019 bewust een verlies begroot van € 7,9 miljoen om extra middelen in te kunnen zetten voor onderwijs en onderzoek. Het werkelijk in 2019 gerealiseerde resultaat is € 4,0 miljoen negatief. Het minder negatief dan begrote resultaat is vooral het gevolg van € 4,8 miljoen meer rijksbijdrage en een incidentele meevaller in overige baten. Hier staat een kostenoverschrijding van € 0,9 miljoen tegenover, zodat het werkelijke 2019-resultaat per saldo € 3,9 miljoen minder negatief is dan begroot. Ondanks het in 2019 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.

Dit bestuursverslag 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. Daarnaast heeft de *Handreiking bestuursverslag Nieuwe stijl* als basis gediend, zoals ontwikkeld door het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap in samenwerking met vertegenwoordigers van onderwijsinstellingen, koepelverenigingen, de Raad voor de Jaarverslaggeving en de Dienst Uitvoering Onderwijs en Inspectie. Voor een verdere inblik in de rijke wereld van de HAN en de vele prachtige voorbeelden waarin onderwijs, onderzoek en werkveld bij elkaar komen, verwijzen wij u graag naar het *Jaaroverzicht HAN 2019*, dat net als dit bestuursverslag en de jaarrekening van de HAN op onze site is te vinden.

## 2.2 Kengetallen 2019

Kengetallen 2019	
Omschrijving	Kengetal
Aantal bachelorstudenten	34.187
<i>Voltijdstudenten</i>	29.146
<i>Deeltijdstudenten</i>	4.470
<i>Duaalstudenten</i>	571
Aantal masterstudenten	1.536
Percentage tevreden studenten	74,1%*
Aantal HAN-medewerkers	3.899
<i>Aantal fte</i>	3.037
Ziekteverzuim	4,3%
Aantal bacheloropleidingen	54
Aantal masteropleidingen	21
Aantal Associate degree-programma's	17
Aantal lectoraten	50
Aantal Centres of Expertise	7
Totale omzet in miljoenen	347,2

\* Gemeten in 2018

### 3. MISSIE, VISIE, DOELEN EN PRIORITEITEN

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 bijna 3.900 medewerkers verzorgen we 54 bachelor-, 17 Associate degree- en 21 masteropleidingen, zowel voltijd als deeltijd, duaal en individueel (online), voor ruim 35.000 studenten uit 75 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 50 lectoraten en zeven 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 wij studenten op tot zelfbewuste mensen die in hun kracht staan, over grenzen heen kijken en geëquipeerd zijn 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. Wij 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.

Deze synergie heeft de afgelopen jaren geleid tot stabiele tevredenheidsscores, een gezonde groei en een sterkere binding met onze omgeving. 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 inspirerend opleiden van onze studenten door in vertrouwen samen te werken aan leren en innoveren.



### 3.2 Beleidsprioriteiten 2019-2022 en jaardoelen

In 2016 heeft de HAN met het instellingsplan voor de periode 2016-2020 het startsein gegeven voor een nieuwe koers. 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 als methodisch principe 'professionals governance');
  - o een sfeer die zich kenmerkt door collegiale inspiratie en feedback, samenwerking, trots en vertrouwen.

De ambities zoals omschreven in het instellingsplan leven nog steeds in de HAN-gemeenschap en bieden nog voldoende richtinggevend perspectief. Daarom heeft het College van Bestuur, met instemming van de Medezeggenschapsraad en goedkeuring van de Raad van Toezicht, in 2019 besloten het instellingsplan, dat oorspronkelijk liep tot 2020, te verlengen met twee jaar.

Bij het realiseren van onze missie en ambities hebben we zes beleidsprioriteiten geformuleerd, die hieronder zijn weergegeven:



Figuur 1: Beleidsprioriteiten HAN 2019-2022

Deze zes beleidsprioriteiten vormen de basis voor de terugblik in dit bestuursverslag.

In 2019 zijn binnen de van onze ambities afgeleide beleidsprioriteiten, zowel centraal als decentraal, veel activiteiten ingezet. Daarnaast zijn er vijf HAN-brede (prioritaire) jaardoelen geformuleerd:

- Nationale Studentenenquête 2019: minimaal score 2018;
- verlaging ziekteverzuim (streefcijfer 4,6%);
- besluit over de organisatie-inrichting HAN2020;
- Instellingstoets Kwaliteitszorg behalen en kwaliteitsafspraken realiseren;
- Strategische investeringsagenda realiseren.

De resultaten op deze vijf HAN-brede jaardoelen laten we in dit bestuursverslag zichtbaar terugkomen. De desbetreffende onderwerpen komen terug in hoofdstuk 4 met de vermelding 'prioritair HAN-breed jaardoel 2019'.

## 4. REALISEREN VAN ONZE MISSIE, AMBITIES EN DOELEN: RESULTATEN 2019

De realisatie van en sturing op de beleidsprioriteiten en jaardoelen, zoals genoemd in paragraaf 3.2, vindt plaats via centrale en decentrale activiteiten. In dit hoofdstuk kijken we na een terugblik op de Instellingstoets Kwaliteitszorg (paragraaf 4.1) achtereenvolgens terug op de in 2019 behaalde resultaten op het gebied van onderwijs en onderzoek (paragraaf 4.2), de activiteiten ten aanzien van de beleidsprioriteiten (paragraaf 4.3) en de kwaliteitsafspraken (paragraaf 4.4).

### 4.1 Instellingstoets Kwaliteitszorg (prioritair HAN-breed jaardoel 2019)

Een van de (prioritaire) jaardoelen van de HAN in 2019 was het behalen van de *Instellingstoets Kwaliteitszorg* (hierna ITK) en dat is gelukt. Het ITK-traject is succesvol en in goede sfeer verlopen. Het resultaat van het ITK-traject in de vorm van een rapport en het daarop gebaseerde besluit van het bestuur van de Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie (hierna NVAO), gedateerd 22 juli 2019, zijn positief tot uiterst positief over de kwaliteitscultuur, het kwaliteitszorgsysteem en de planning- en controlcyclus van de HAN. De aanbevelingen van het panel betreffen met name het doorontwikkelen en implementeren van professionals governance en samenwerken in de driehoek, en zijn in lijn met lopende activiteiten in het kader van de implementatie van ons instellingsplan.

Met het verkrijgen van de ITK mag een instelling voor al haar opleidingen gebruikmaken van het beperkte beoordelingskader. Daarmee wordt in potentie de administratieve last gereduceerd en heeft het panel meer tijd en aandacht voor inhoud en niveau van een opleiding (want het legt minder nadruk op regels en procedures).

De meerwaarde van de ITK ligt in de integrale beoordeling van sturing op en monitoring van de kwaliteit van onderwijs door een hoogwaardig panel van peers. Dat is dan ook de primaire insteek geweest van de HAN bij het in 2018-2019 doorlopen ITK-traject: de Raad van Toezicht en het College van Bestuur wilden naast het doorstaan van de toets (wat de ITK in feite is) het ITK-traject ook benutten als een soort midterm review van het instellingsplan.

Het College van Bestuur heeft dit voornemen in een bestuurlijk overleg met de NVAO in het voorjaar van 2019 besproken. De NVAO heeft dit ruimhartig gefaciliteerd, zoals is gebleken in de samenstelling van het panel en het in overleg met het NVAO-panel opgestelde programma voor de locatiebezoeken. Twee centrale concepten uit het instellingsplan (professionals governance en samenwerken in de driehoek) zijn ingezet als richtinggevend kader voor de Zelfevaluatierapportage (hierna ZER) en de vormgeving van de locatiebezoeken. In de ZER is daarom in ruime mate gereflecteerd op de besturingsfilosofie van de HAN en zijn elementen van sturing op en monitoring van de kwaliteit van onderwijs onderworpen aan een SWOT-analyse. Tijdens de locatiebezoeken op 19 en 20 maart en 9 en 10 april heeft het panel de meer formele gesprekken gevoerd met diverse gespreksdeelnemers vanuit de hele HAN-gemeenschap, afgewisseld met bezoeken aan inspirerende locaties op beide HAN-campussen.

### 4.2 Onderwijs en onderzoek in 2019

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 ligt primair bij de opleidingen en kenniscentra van lectoraten. We monitoren de kwaliteit van het onderwijs en onderzoek op instellingsniveau zorgvuldig. Bij het monitoren van deze kwaliteit en het gesprek daarover, hebben wij oog voor de verschillen in kwaliteit binnen de HAN.

#### 4.2.1 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-, faculteits-, instituuts- en opleidingsniveau). In deze zogenaamde Resultaatmonitor zijn ook conjuncturele indicatoren opgenomen, zoals de kwaliteit van (de tijdigheid van) de roosters en de informatievoorziening. De monitor – op opleidingsniveau – vormt input voor de periodieke rapportagegesprekken en wordt ook veelvuldig gebruikt in bilaterale of teamoverleggen 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.

Resultaatmonitor							2018	2014	2015	2018	2018	2018	2018	2018	2019	2019		
			>= '+'	>= '+'	>= '+'	>= '+'	> 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'
Instelling Faculteit Instituut Opleiding	Vorm	Beoordelingsjaar	Standards				Survival	Diplomarendement	Rendement bekostigde masters	Gemiddeld studietempo	NSE Ontevreden	NSE Tevreden	Studieroster	Informatievoorziening	Medewerkertevredenheid	Werkveldindicator	Brancheprotocol Kwaliteitszorg Onderzoek Standaard 3	Brancheprotocol Kwaliteitszorg Onderzoek Standaard 4
			Standaard 1	Standaard 2	Standaard 3	Standaard 4												
HAN	VT		59%	62%	27%	41%												
HAN	DT		51%	60%	22%	43%												
HAN	DU		20%	67%	25%	11%												
HAN	Totaal		51%	62%	25%	39%											75%	100%

Tabel 1: Resultaatmonitor 2019 op hogeschoolniveau

Kijkend naar de Resultaatmonitor voldoen we over het algemeen aan de normen die we onszelf gesteld hebben. Het diplomarendement blijft een lastig te beïnvloeden parameter, waarin weinig beweging komt. Binnen de HAN zijn er ook behoorlijke verschillen te zien in het rendement.

Omdat er voor 2019 geen resultaten beschikbaar zijn uit de *Nationale Studentenenquête* (NSE), zie paragraaf 4.2.2, hebben we hiervoor de resultaten van 2018 in de desbetreffende kolommen opgenomen.

In paragraaf 4.2.2 is een nadere toelichting op (de ontwikkeling in) de prestaties opgenomen.

#### 4.2.2 Toelichting op de prestaties in de Resultaatmonitor 2019

##### Visitaties en interne audits onderwijs

De HAN voldoet consequent aan het niveau dat het accreditatiekader stelt. Een ontwikkeling die daar mogelijk aan bijdraagt, is dat opleidingen blijf geven van samenwerking met collega-opleidingen elders in het land, bijvoorbeeld door te kalibreren aan de hand van uitgewisselde afstudeerwerkstukken. Ook zien we goede voorbeelden van afstemming van de inrichting van het afstuderen met het werkveld, vooral op plaatsen waar het werkveld snel verandert. Dat geeft ons vertrouwen in de structurele afstemming van opleidingen met het werkveld.

### Gevisiteerde opleidingen

In 2019 zijn acht opleidingen gevisiteerd in het kader van accreditatie. Het gaat om de bacheloropleidingen:

- HBO-Rechten;
- International Business;
- Opleiding tot Verpleegkundige;
- Accountancy;
- Finance, Tax and Advice;
- Automotive;
- Commerciële Economie;
- en de masteropleiding Engineering Systems.

De opleidingen zijn beoordeeld volgens de vier standaarden van het NVAO-protocol (1 = Eindkwalificaties, 2 = Programma, 3 = Systeem van toetsing en 4 = Gerealiseerd niveau).

Alleen van HBO-Rechten is het definitieve visitatierapport ontvangen met als totaalresultaat Goed, opgebouwd uit Goed (G) op de standaarden 2, 3 en 4 en een Voldoende (V) op standaard 1.

### Definitieve rapporten gevisiteerde opleidingen

Naast bovenstaand visitatieresultaat zijn in 2019 de definitieve rapporten verschenen van enkele opleidingen die al in 2018 gevisiteerd zijn.

	St 1	St 2	St 3	St 4	Totaal
B Bio-informatica	G	V	V	G	G
B Social Work (deeltijd en duaal alleen op standaard 3 en 4)	G	G	V	V	V
B Ondernemerschap en Retail Management	V	V	G	V	V
B Facility Management	V	V	V	V	V
B Learning and Development in Organisations	V	G	V	V	V
B Bouwkunde (voltijd)	G	G	V	V	V
B Opleiding voor Ergotherapie	G	G	G	V	V

Tabel 2: In 2019 verschenen definitieve visitatierapporten. B = bacheloropleiding, G = goed, V = voldoende

### Interne audits

In 2019 zijn 18 opleidingen (intern) geaudit:

#### Voltijdopleidingen (reguliere audits):

- B Biologie en Medisch Laboratoriumonderzoek;
- B Chemie;
- B Human Resource Management;
- B Medisch Laboratoriumonderzoek;
- B Molecular Life Sciences;
- B Opleiding tot leraar van de tweede graad in Aardrijkskunde;
- B Opleiding tot leraar van de tweede graad in Biologie;
- B Opleiding tot leraar van de tweede graad in Duits;
- B Opleiding tot leraar van de tweede graad in Economie;
- B Opleiding tot leraar van de tweede graad in Engels;
- B Opleiding tot leraar van de tweede graad in Frans;
- B Opleiding tot leraar van de tweede graad in Geschiedenis;
- B Opleiding tot leraar van de tweede graad in Wiskunde;
- B Opleiding tot leraar van de tweede graad in Natuurkunde;
- B Opleiding tot leraar van de tweede graad in Nederlands;
- B Opleiding tot leraar van de tweede graad in Pedagogiek;
- B Opleiding tot leraar van de tweede graad in Scheikunde;
- B Opleiding tot leraar Basisonderwijs.

#### Deeltijdopleidingen (Experiment Leeruitkomsten in een aparte ronde audits):

- B Leraar voortgezet onderwijs van de tweede graad in Engels;
- B Leraar voortgezet onderwijs van de tweede graad in Frans;
- B Leraar voortgezet onderwijs van de tweede graad in Duits;
- B Leraar voortgezet onderwijs van de tweede graad in Economie;
- B Leraar voortgezet onderwijs van de tweede graad in Wiskunde;
- B Leraar voortgezet onderwijs van de tweede graad in Natuurkunde;
- B Leraar voortgezet onderwijs van de tweede graad in Scheikunde;
- B Bedrijfskunde;

- Ad Bedrijfskunde;
- B Logistics Management;
- Ad Logistics Management;
- B Commerciële Economie;
- Ad Online Marketing & Sales;
- B Opleiding tot Verpleegkundige;
- B Sportkunde;
- M Sport- en Beweeginnovatie;
- M Management & Innovatie in Maatschappelijke Organisaties.

Uit de interne audits blijkt dat de basiskwaliteit van de opleidingen in orde is. Inhoudelijk komt het volgende beeld naar voren:

- De driehoek is in ontwikkeling en krijgt steeds meer vorm en inhoud. Opleidingen en lectoraten werken samen met het werkveld aan praktijkvraagstukken. De rol van student verandert naar een gelijkwaardige samenwerkingspartner.
- Alle opleidingen investeren in toetskennis en -kunde van docenten en examencommissies. Bevindingen van toetscommissies worden besproken ter lering en bijstelling van de toetsen. Over het algemeen zijn examen- en toetscommissies goed gepositioneerd en vervullen zij hun rol als wakend oog op de kwaliteit van toetsing en beoordeling en het gerealiseerde eindniveau naar behoren.
- De meeste opleidingen beschikken over een transparant en samenhangend toetsbeleid dat ook consequent wordt uitgevoerd.
- Er is voldoende aandacht voor het borgen van het gerealiseerde eindniveau in samenwerking met de examencommissie.
- De deeltijdopleidingen in het Experiment Leeruitkomsten hebben hard gewerkt aan de implementatie van de kenmerkende aspecten van het experiment (werken met EVL-en (eenheden van leeruitkomsten), blended learning (afwisseling van klassikale bijeenkomsten met zelfstudie, online leren, leren op je werkplek en individuele- en groepsbegeleiding), Leerweg Onafhankelijk Toetsen et cetera) met tegelijkertijd veel aandacht voor de kwaliteit van het onderwijs.
- Bij de deeltijdopleidingen staat de 'student journey' nadrukkelijk centraal met veel aandacht voor de fase van oriënteren en afspraken maken, resulterend in een onderwijsovereenkomst per student.
- Alle deeltijdopleidingen hebben de beoogde eindkwalificaties ('eindtermen') beargumenteerd vertaald naar leeruitkomsten.

Uitdagingen hierbij zijn:

- Het opleidingsprogramma meer en consequenter in afstemming met het werkveld, alumni en lectoraten vormgeven. Speciale aandacht hierbij is nodig voor multi- en interdisciplinaire samenwerking.
- Het zoeken van passende vormen van toetsing en examinering bij het programma, zoals dat wordt uitgevoerd in diverse driehoeksleerarrangementen.
- Professionalisering van docenten krijgt bij alle opleidingen aandacht. Blijvende professionalisering blijft nodig op nieuwe rollen, zoals coach/procesbegeleider, de gevolgen van de sterkere verbinding tussen onderwijs en onderzoek voor hun rol (opvatting), de vertaling van ontwikkelingen in het beroepenveld naar het onderwijsprogramma, expertisedeling en toepassing van ICT in het onderwijs.
- Het vormgeven van internationalisering in het curriculum (inbedding internationale en interculturele dimensies in het onderwijs en uitwisseling van kennis en ervaring).
- Bij de deeltijdopleidingen in het Experiment Leeruitkomsten wordt verder gewerkt aan flexibilisering vanuit het perspectief vanuit de student, te realiseren door onder andere:
  - Verdere modularisering van de curricula ('van programma naar een onderwijsarsenaal').
  - Doorontwikkeling van de 'blend' en dan met name van 'online leren' als eigenstandige component.
  - Verder gaan met flexibilisering van toetsen (verder leerweg-onafhankelijk maken, meer flexibiliteit in toetsmomenten en toetsvormen).

### **Survival, diplomarendement en gemiddeld studietempo**

Het percentage studenten dat na een jaar nog steeds aan de HAN studeert (survival) is voor de voltijd stabiel gebleven en voor de deeltijd licht gedaald ten opzichte van vorig jaar. De faculteiten laten hierop wisselende beelden zien. Tegenover deze licht hogere uitval in de deeltijd staat dat de uitval na het eerste jaar voor zowel deeltijd als de voltijd gedaald is.

Het HAN-brede diplomarendement in de voltijd is licht gedaald ten opzichte van vorig jaar. Wel zien we de uitval in deze groep dalen. Er zijn meer langstudeerders die op een later moment hun diploma nog kunnen halen. De daling van het HAN-brede diplomarendement wordt veroorzaakt door een daling bij de Faculteit Gezondheid, Gedrag en Maatschappij (GGM), die nog steeds ruimschoots het hoogste rendement heeft. Bij de andere faculteiten is sprake van een stijging van het diplomarendement. In de deeltijd is een kleine positieve beweging bij alle faculteiten te zien. Hierdoor zitten alle faculteiten weer boven 50% diplomarendement.

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

Het gemiddeld studietempo schommelt jaarlijks en laat dit jaar een lichte daling zien. Alleen de Faculteit Economie en Management (FEM) laat een opwaartse beweging zien. De resultaten bij de FEM en GGM geven een duidelijk positiever beeld dan die bij de faculteiten Educatie en Techniek.

### **Studenttevredenheid: NSE tevreden/ontevreden, studierooster en informatievoorziening (prioritair HAN-breed jaardoel 2019)**

In maart 2019 adviseerde de Vereniging Hogescholen de hogescholen om zich terug te trekken uit het proces rond de Nationale

Studentenenquête (NSE), vanwege grote zorgen over de data-betrouwbaarheid als gevolg van de nieuwe privacywetgeving. De HAN nam dat advies over net als alle andere hogescholen. Om die reden zijn er geen (nieuwe) resultaten 2019 beschikbaar uit het landelijke studenttevredenheidsonderzoek. Het is niet vast te stellen of het jaardoel (minimaal score 2018) is behaald. De verwachting was dat de problemen in 2020 opgelost zouden zijn en alle hogescholen in 2020 weer zouden meedoen aan de NSE. Vanwege de coronacrisis is echter landelijk besloten de NSE van dit jaar geen doorgang te laten vinden.

#### Medewerkerstevredenheid

In 2019 is er binnen de HAN een medewerkerstevredenheidsonderzoek 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 2018, rapportage ontvangen in 2019), kijken onze alumni over het algemeen tevreden terug op hun opleiding. Ze voelen zich goed voorbereid op het werken in de beroepspraktijk. 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 2018 heeft betrekking op afgestudeerden in het studiejaar 2016-2017.

Resultaten	HAN				Hbo totaal
	2015	2016	2017	2018	2018
Kwalificatie-output (hoe goed is men voorbereid?)					
Opleiding als basis om te starten op de arbeidsmarkt	3,4	3,5	3,6	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	3,4	3,4
Totaalscore kwalificatie-output	7	7,1	7,2	7,3	7,2
Extern rendement (wat levert het op?)					
Werkloosheid	4,5%	3,9%	2,3%	3,0%	3,6%
Bruto-uurloon	€ 14,01	€ 14,42	€ 14,84	€ 15,38	€ 15,0
Carrièremogelijkheden	3,4	3,5	3,6	3,6	3,6
Totaalscore extern rendement	7,6	7,9	8,3	7,7	7,7

Tabel 3: Resultaten alumni-onderzoek 2018 (HBO-Monitor); resultaten opgeleverd voorjaar 2019

#### Visitaties onderzoek (BKO-standaarden)

In de Vereniging Hogescholen is afgesproken dat elke onderzoekseenheid (kenniscentrum- of lectoraatsniveau) eens in de zes jaar extern wordt geëvalueerd, volgens het *Brancheprotocol Kwaliteitszorg Onderzoek 2016-2022*. In 2019 vond de evaluatie plaats van de lectoraten die zijn ondergebracht bij het Instituut Paramedische Studies. De resultaten van deze evaluatie worden vastgesteld in 2020.

Eind 2018 zijn drie onderzoekseenheden gevisiteerd waarvan in 2019 de resultaten definitief zijn vastgesteld. De resultaten op de BKO-standaard 3 zijn twee keer goed en één keer voldoende bevonden. De resultaten op de BKO-standaard 4 zijn drie keer goed bevonden.

	Kenniscentrum Business Development and Co-Creation	Kenniscentrum Duurzame Zorg	Lectoraat Logistiek & Allianties
Standaard 1 Onderzoeksprofiel	Voldoende	Voldoende	Voldoende
Standaard 2 Organisatie	Voldoende	Voldoende	Voldoende
Standaard 3 Kwaliteit onderzoek	Goed	Goed	Voldoende
Standaard 4 Output en impact	Goed	Goed	Goed
Standaard 5 Kwaliteitszorg	Voldaan	Voldaan	Voldaan

Tabel 4: Resultaten externe evaluatie onderzoekseenheden, 2019

## 4.3 Beleidsprioriteiten

In paragraaf 3.2 is toegelicht dat bij het realiseren van onze missie en ambities zes beleidsprioriteiten zijn geformuleerd. Welke centrale en decentrale activiteiten in 2019 zijn uitgevoerd gericht op de beleidsprioriteiten, wordt in dit deel per beleidsprioriteit toegelicht.

### 4.3.1 Studenten voelen zich beter herkend, gezien en gehoord

We vinden het belangrijk dat iedere student zich in zijn hele studieloopbaan herkend, gezien en gehoord weet. Dit vraagt om versterking van onze studentbegeleiding, ons aansluitmanagement en het verbreden van HAN Start Academy.

## **Studentbegeleiding**

We hebben in 2019 een HAN-visie op studentbegeleiding vastgesteld in de vorm van 19 uitgangspunten, die door de academies benut kan worden om de studentbegeleiding te verbeteren.

Er wordt gewerkt aan een handreiking voor opleidingen met voorbeelden en interventies om de studentbegeleiding te verbeteren en een professionaliseringsaanbod voor studentbegeleiders te ontwikkelen.

### ***Persoonlijke begeleiding, training en advies***

Opleidingen nemen meer verantwoordelijkheid voor de HAN-student, van wie steeds meer wordt verwacht. Dat blijkt uit de toename van vragen voor begeleiding, training, advies en persoonsgerichte gesprekken. Zo is het aantal aanmeldingen voor de studentpsychologen toegenomen en hebben 650 studenten gesproken met de experts op de studiewisselpunten. Voor studentbegeleiders zijn er vanuit het intern opleidings- en trainingscentrum HAN Academy verdiepende bijeenkomsten georganiseerd, onder andere over angst en depressie en het jonge brein evenals basistrainingen wet- en regelgeving.

De studentendecanen hebben dit jaar versterkt ingezet op beleid en aanbod voor de doelgroep vluchtelingenstudenten. Uit de positieve reacties blijkt dat onze studenten de persoonlijke aanpak waarderen.

### ***HAN Studiesucces***

Om de begeleiding van studenten verder te versterken is de samenwerking binnen HAN Studiesucces (ons netwerk van tweedelijnsstudie- en studentenbegeleiders) versterkt en is de informatievoorziening naar en samenwerking met het onderwijs nog verder verbeterd. In 2020 gaan we verder met het terugdringen van de versnippering in de begeleiding van studenten. In de tweede lijn zijn onder andere de studentendecanen, psychologen, studiewisselpunten en andere experts in studentbegeleiding gepositioneerd. Naast de huidige, meer curatief ingerichte tweedelijnsstudentbegeleiding, is in 2019 ook aandacht uitgegaan naar nieuwe doelstellingen van het netwerk. Voorbeelden hiervan zijn HAN-brede kwaliteitsbevordering en een meer preventieve aanpak van studentbegeleiding en studentenwelzijn in samenwerking met het onderwijs.

Rond het thema studentenwelzijn is een informeel netwerk gestart van studenten, docenten, medezeggenschap, studieverenigingen en lectoraten die in samenwerking met HAN Studiesucces kennis en ervaring delen. Hierbij worden doelstellingen uit het *Landelijk Actieplan Studentenwelzijn* als uitgangspunt genomen. De afdeling Studentpsychologen heeft expertise en landelijke oriëntatie aangaande dit thema verder vormgegeven.

### ***Studeren met een ondersteuningsbehoefte***

Studeren met een ondersteuningsbehoefte en 'inclusief onderwijs' hebben nadrukkelijker aandacht gekregen. De *Meer op Maat*-cyclus is vast opgenomen in het aanbod van voorlichtings- en aansluitactiviteiten en er is een samenwerking gestart met het voortgezet speciaal onderwijs in de regio. Daarnaast is de procedure voor het melden van bijzondere omstandigheden voor aspirant-studenten verbeterd. Ten behoeve van onderwijs op maat is een 'netwerk toegankelijk toetsen' gestart, dat opleidingen uitdaagt om oog te hebben voor bijzondere ondersteuningsbehoeften.

### ***Student als Partner (SaP)***

De HAN ziet in *Student als Partner* (SaP) een belangrijke motor voor het beter herkend, gezien en gehoord worden van de student. Rond dit thema zijn ook dit jaar verschillende initiatieven genomen, zoals de organisatie van het SaP-festival, deelname aan het wereldwijde SaP-congres in Australië, ontwikkeling van een SaP-model dat is gedeeld en getest in etalagebijeenkomsten en het creëren van vrije ruimte in curricula voor studentparticipatie bij onderwijsontwikkeling. Inmiddels hoeft het concept niet meer uitgelegd te worden en zijn er binnen de HAN steeds meer aansprekende voorbeelden voorhanden. Hoe het verder vormgegeven en gefaciliteerd kan worden, vraagt nog aandacht.

## **Aansluiting vo/mbo en hbo**

In het tweede jaar van de uitvoering van het *Regionaal Ambitieplan 2018-2022* (hierna RAP) heeft het *Programma van Aansluiting*, dat we in 2018 met onze regionale partners zijn gestart, geleid tot nieuwe convenanten met 17 nieuwe VO-aansluit scholen in de regio en tot een gezamenlijke ambitieagenda van RxH (een regionaal samenwerkingsverband tussen de HAN, Van Hall Larenstein, ArtEZ en 7 roc's). In alle activiteiten en organen zijn studenten en leerlingen medeverantwoordelijk voor de inhoud, vorm en kwaliteit.

Denktanks van professionals en leerlingen/studenten zijn op initiatief en onder regie van studenten (vanuit het SaP-principe) gestart en hebben geleid tot de eerste plannen voor nieuwe experimenten. Deze inzichten zijn inmiddels verankerd in een theoretisch denkkader, dat richting geeft aan het uitvoeren en analyseren van interventies binnen aansluitingsvraagstukken. Hiermee is de basis gelegd voor de uitvoering van jaar drie en vier van het RAP, waarin activiteiten worden aangescherpt en verbreed of verdiept en waarin nadrukkelijk de verbinding met onze nieuwe academies zal worden gezocht.

De uitvoering van het RAP is in de afgelopen twee jaar verantwoord aan en gedeeld in de keten, met onze regionale partners en met het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (tot uitdrukking gebracht in een bezoek van de minister in mei 2019). De verbinding tussen hoger onderwijs, mbo, voortgezet onderwijs, overheid en (jongeren)zorg is vervolgens ook tot uitdrukking gebracht via een gezamenlijke conferentie op het thema Kansengelijkheid, gehouden in november 2019.

### **Verbreden Start Academy**

De HAN gelooft dat veel jongeren, die moeite hebben met het maken van de juiste studiekeuze, geholpen zijn met een periode waarin zij meer over zichzelf leren. Met de Start Academy nemen wij als HAN onze maatschappelijke verantwoordelijkheid en bieden we deze jongeren een programma aan om uiteindelijk met meer zelfvertrouwen een zelfbewuste keuze te maken.

In het voorjaar van 2019 is onderzocht hoe de organisatorische en financiële haalbaarheid van doorontwikkeling van het concept Start Academy in relatie staat tot de inhoudelijke ambities en doelstellingen van de HAN. Op dit moment wordt nader onderzoek gedaan naar:

- mogelijkheden voor (externe) investeringen in de Start Academy als onderdeel van een doorlopend programma Persoonlijk Leiderschap;
- de mogelijkheden voor structurele organisatorische inbedding van de Start Academy binnen of ten opzichte van de HAN (stichting onder auspiciën van), mede in het licht van de structurele financieringsmogelijkheden en een heldere scheiding tussen publieke en private middelen.

### **4.3.2 Meer responsiviteit in ons onderwijs en onderzoek**

In 2019 hebben alle medewerkers van de HAN hard gewerkt aan de versterking van het samenwerken in de driehoek, door het werkveld steeds meer te betrekken bij het onderwijs en onderzoek. Om een beeld te krijgen van wat nu de succesfactoren van die samenwerking zijn, is een HAN-breed onderzoek uitgevoerd. Dit onderzoek wordt in het eerste kwartaal van 2020 afgerond.

In oktober vond een kennisfestival plaats, waarbij de HAN meer dan vijfhonderd bezoekers mocht verwelkomen. De hele dag door legden organisaties en bedrijven contact met onderzoekers, docenten en studenten, waarbij vragen over de rol van ICT binnen de toekomst van hun bedrijf en het opleiden van voldoende ICT'ers de belangrijkste bleken te zijn. De oplossingen die tijdens het festival op tafel kwamen, waren nagenoeg allemaal gebaseerd op samenwerking tussen onderwijs, bedrijfsleven en overheid – in allerlei vormen en op alle niveaus.

Meer mooie voorbeelden van samenwerking tussen onderwijs en onderzoek met het werkveld vindt u in de volgende paragraaf. Een voorbeeld van de responsiviteit die we als HAN voorstaan, is de manier waarop we ons onderwijs steeds meer richten op de behoefte van de werkend lerenden (zie paragraaf 4.3.6).

### **4.3.3 Stevigere positie zwaartepunten (en Centres of Expertise)**

#### **Zwaartepunten**

Vanuit onze zwaartepunten Health, Smart Region en Sustainable Energy & Environment leveren we een actieve bijdrage aan de actualiteit van onze opleidingen, geïmplementeerde oplossingen voor het werkveld en zowel maatschappelijke als economische meerwaarde voor onze regio. De zwaartepunten geven richting aan ons portfolio, helpen ons keuzes te maken bij strategische partnerschappen en bevorderen ons vermogen tot interdisciplinair samenwerken in het belang van vragen uit het werkveld. Omdat ze multidisciplinair en faculteit-overstijgend zijn, dragen de zwaartepunten bij aan actuele en kwalitatief hoogstaande opleidingen voor onze studenten, aan ons praktijkgericht onderzoek en aan innovaties in het werkveld.

De ontwikkeling van de zwaartepunten is goed op gang gekomen. Door het jaar heen zijn diverse bijeenkomsten en goedbezochte events georganiseerd. De inrichting van het programmamanagement, de aanstelling van de programmamanagers tot aan het eind van de looptijd van het instellingsplan, de roadmaps en afspraken over budgettering zijn inmiddels bij besluit vastgelegd. Voor 2020 hebben we een plan opgesteld voor de verdere ontwikkeling van het zwaartepuntenbeleid. Onderwerpen die hierin aan de orde komen, zijn onder meer de betekenis van de zwaartepunten thema's voor de HAN als bedrijf, de verhouding van de zwaartepunten tot landelijk beleid en de rol van de zwaartepunten in het regionale relatiemanagement. Op diverse subthema's binnen de zwaartepunten zijn ambassadeurs en liaison officers aangesteld, die de HAN binnen en buiten de organisatie op die thema's kunnen vertegenwoordigen.

#### **Smart Region**

Met het zwaartepunt Smart Region maakt de HAN zich sterk om de wendbaarheid en het aanpassingsvermogen van mensen, teams en organisaties te vergroten. We leven in een tijd van digitalisering, automatisering en robotisering. Maar ook in een tijd met grote demografische veranderingen, zeker ook in onze regio. We focussen daarbij op 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*: het implementeren van nieuwe technologie in bedrijfsvoering of als manier van bedrijfsvoering. Want nieuwe technologie opent deuren naar meer efficiency en professionalisering, maar ook naar nieuwe klanten en hele nieuwe markten.
- *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.

De drie thema's worden geconcretiseerd in tal van activiteiten, zoals het project *Naar een digitaal Skills-paspoort voor Vaklieden in de Bouw, Infra en Techniek*, als onderdeel van het thema Smart Education. In november 2019 vond het eerste Smart Region congres plaats in Arnhem, bezocht door circa honderdvijftig personen. Naast keynotes vond er een zestal workshops plaats, onder meer over 'samenwerken op een bedrijventerrein' en 'learning community in de energie-installatiebranche'.



### **Sustainable Energy & Environment**

De komende jaren zorgt onze focus op het zwaartepunt Sustainable Energy & Environment (SEE) ervoor dat ons onderwijs beter aansluit op uitdagingen in het werkveld en meer onderzoek wordt uitgevoerd. Zo gaat een deel van het budget naar aanjaagsubsidies voor gezamenlijke projecten. De vier gekozen thema's zijn:

- Naar een duurzame, betrouwbare en betaalbare energievoorziening;
- Naar schone mobiliteit en een duurzame gebouwde omgeving;
- Naar een circulaire en biobased economie;
- Naar méér toekomstbestendige professionals.

Dankzij SEE krijgt het onderzoek naar de rol van waterstof in mobiliteitsvraagstukken bijvoorbeeld een extra boost. Hierbij speelt Arnhem een grote rol. De stad kent verschillende waterstofbedrijven, die internationaal opereren. De HAN heeft een flink trackrecord als het gaat om waterstof. 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 in Arnhem. Daar is momenteel een onderwijs/onderzoekspilot gaande: *The O-Zone*, een hybride leeromgeving waarin studenten en onderzoekers samen met bedrijven aan energievraagstukken werken. Dit concept wordt de komende jaren uitgebreid tot een innovatiecampus voor dit zwaartepunt.

### **Health**

Het zwaartepunt Health richt zich op het verkleinen van sociaal-economische gezondheidsverschillen tussen mensen. Ook in Nederland leven hogeropgeleiden langer en gezonder dan laagopgeleiden. Deze uitdaging vraagt om een multidisciplinaire aanpak en samenwerking alsook een integrale benadering, gericht op de persoon, de omgeving en de maatschappij. In het verbinden van alle kennis en perspectieven die wij als HAN samen met onze werkveldpartners in huis hebben, zit onze kracht. Alle activiteiten van Health krijgen vorm langs drie programmalijnen:

- Gezond kunnen leven;
- Werken aan herstel;
- Leven met een chronische ziekte of beperking.

In 2019 is hard gewerkt aan de eerste activiteiten, zoals matchmaking en zichtbaarheid. Tijdens de elfde editie van het altijd goed bezochte *Health Valley Event* in maart, voor bedrijven, kennis- en zorginstellingen en overheden die zich bezighouden met vernieuwingen in de zorg, heeft Health zich met het 'verkleinen van sociaal-economische gezondheidsverschillen' stevig op de kaart gezet. Vooral het thema *Laaggeletterdheid* werd goed ontvangen. Het zwaartepunt heeft namelijk niet alleen aandacht voor technische innovaties maar ook voor de mensgerichte benadering, door bewust het gesprek te voeren over de toepassing voor iedereen. Eind juni vond het eerste *Health Symposium* plaats, waar behalve werkveldpartners ook ruim tweehonderd studenten, docenten, onderzoekers en ondersteuners vanuit de hele HAN enthousiast aan hebben deelgenomen.

De zwaartepunten van de HAN brengen ook lijn aan in het instrumentarium dat ons voor onze kennis- en innovatieactiviteiten ter beschikking staat, zoals in onze Centres of Expertise.

### **Centres of Expertise**

De HAN heeft zeven Centres of Expertise: ACE, SEECE, KennisDC Logistiek Gelderland, iXperium, HAN BioCentre, Sneller Herstel en Krachtige Kernen.

In 2019 zijn er landelijke afspraken gemaakt over de voortgang van de Centres of Expertise, in het bijzonder over hun rol in het nationale kennis- en innovatiebestel. Naast de in 2018 gemaakte afspraken in het *Sectorakkoord tussen OCW en de Vereniging Hogescholen* en het *Verenigingskader Centres of Expertise*, verscheen in oktober 2019 het rapport *Centres of Expertise: groeibriljant voor excellente samenwerking in het hbo* van de door de Vereniging Hogescholen ingestelde Commissie Reiner. Ten opzichte van de voorgaande periode 2011-2017 luiden deze notities twee fundamentele veranderingen in ten aanzien van de positionering van de centres:

- In de geactualiseerde visie zijn centres instrumenteel in het aanpakken van maatschappelijke vraagstukken, zoals geformuleerd in het missie-gedreven innovatiebeleid van de Nederlandse overheid. 'People-planet-profit' van de meervoudige waardecreatie staat nu centraal. Hierdoor wordt de meerwaarde van centres, veel sterker dan tevoren, maatschappelijk geduid.
- De regie op de portfolio-ontwikkeling van de centres plus de bijbehorende budgettering is toebedeeld aan de hogescholen in plaats van aan landelijke gremia zoals het Platform Bètatechniek en een commissie in opdracht van het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap. Hierdoor maken de centres integraal deel uit van het portfolio van de hogeschool.

Inmiddels hebben we een commissie tot ontwerp van HAN-beleid ten aanzien van de Centres of Expertise ingesteld. De implementatie van dit beleid vindt na vaststelling in 2020 plaats.

#### 4.3.4 Slagvaardige organisatie

##### **Besluit over de organisatie-inrichting HAN2020 (prioritair HAN-breed jaardoel 2019)**

Het programma Organisatieontwikkeling HAN2020 heeft op 9 juli 2019 geleid tot een door het College van Bestuur vastgesteld organisatieontwerp en een daarbij behorend implementatieplan. Hieraan voorafgaand is door de Medezeggenschapsraad met grote zorgvuldigheid een advies uitgebracht en zijn op basis hiervan in het definitieve organisatieontwerp diverse wijzigingen aangebracht. Na vaststelling van het organisatieontwerp is het met de vakbonden begin september tot een definitief akkoord over een sociaal plan gekomen.

Doel van de nieuwe organisatiestructuur is om de twee onderscheidende punten in ons instellingsplan, namelijk de driehoek en de kwaliteitscultuur, te borgen en te stimuleren door onder andere de complexiteit van besluitvorming en de gelaagdheid en versnippering weg te nemen.

In de nieuwe organisatiestructuur, die op 1 januari 2020 is ingegaan, staan 14 academies centraal, waarin de HAN een integraal aanbod van onderwijs en onderzoek in verbinding met het werkveld aanbiedt. Centrale stafonderdelen, die ten dienste staan van zowel het College van Bestuur als de academies, ondersteunen daarin. Daarnaast levert Services (de uitvoeringsorganisatie voor ondersteunende diensten) een gestandaardiseerde basisinfrastructuur, met als doel het ontzorgen van de academies en het benutten van schaalvoordelen voor de hele organisatie.

Nadat het besluit is genomen, is aan de hand van een programmaplan de implementatie gestart. Van dit implementatieplan maken drie projecten deel uit: het project *Uitvoering Sociaal Plan*, het project *Aanpassing interne regelingen en HAN-brede kaders* en het project *HAN2020-systemen*. Daaraan toegevoegd is een project rondom de inrichting van de medezeggenschapsstructuur.

Een belangrijk onderdeel van het project *Uitvoering Sociaal Plan* was de inrichting van een mobiliteitscentrum. Van hieruit zijn de processen gecoördineerd voor medewerkers die hun huidige functie in dezelfde organisatie-eenheid behouden, voor medewerkers voor wie het werk zich verplaatst naar een andere organisatie-eenheid en voor medewerkers van wie de huidige functie als gevolg van de reorganisatie komt te vervallen (herplaatsingskandidaten). Voorop stond de toezegging van het College van Bestuur dat de huidige herinrichting van de organisatie niet leidt tot gedwongen ontslagen.

In de laatste maanden van 2019 heeft de benoemingsprocedure ('sleutelposities') plaatsgevonden. De nieuwe directiefuncties (academiedirecteuren, stafdirecteuren en de directeur Services) zijn eind 2019 nagenoeg allemaal ingevuld. Ook is het traject voor de werving en selectie van de academiemanagers gestart en is reeds het grootste deel van de academiemanagers benoemd.

In het project *Aanpassing interne regelingen* is voor 1 januari 2020 een aantal belangrijke regelingen aangepast aan de nieuwe organisatiestructuur en vereenvoudigd, waaronder het Bestuurs- en beheersreglement en de mandaatregeling. De overige HAN-brede regelingen staan voor 2020 op de agenda.

##### **Herinrichting informatievoorzieningslandschap (inclusief project HAN2020-systemen)**

Ten behoeve van de implementatie van de nieuwe organisatie-inrichting in de systemen zijn de financiële, opleidings- en organisatiestructuur gestandaardiseerd en op elkaar aangesloten. De inrichting van het HR-systeem is op de nieuwe structuur aangepast en de inrichting van het begin 2020 te implementeren nieuwe financieel systeem is gebaseerd op de nieuwe structuur.

Ook is in 2019 gewerkt aan eenduidig datamanagement door het opstellen en gebruiken van een uniforme coderingswijze en een HAN-gegevenswoordenboek. In de ict-technologie zijn vernieuwingen doorgevoerd, waardoor versnelling in het op elkaar aansluiten van systemen mogelijk is.

Het infrastructureel denken is in 2019 verder ingebed. Dit voldoet aan de behoefte om enerzijds sterker te standaardiseren in de basisinfrastructuur van onze bedrijfsvoering en anderzijds meer te flexibiliseren in de vrije ruimte en keuze-infrastructuur ('cafetariamodel'). Binnen de keuze-infrastructuur en vrije ruimte maken gebruikers, binnen gestelde kaders, zelf keuzes voor een lokale infrastructuur. Vanuit dit infrastructureel denken wordt verdergaande flexibiliteit gerealiseerd door te variëren met standaardisatie- en serviceniveau.

##### **Realiseren Strategische investeringsagenda (prioritair HAN-breed jaardoel 2019)**

In 2019 werd over de volle breedte van de HAN aan alle doelstellingen van de Strategische investeringsagenda gewerkt – binnen de gestelde (financiële) kaders. Na een voorzichtige start in 2017 is in 2018 de projectorganisatie ingericht en is vanaf 2018 en in 2019 een groot aantal projecten in uitvoering genomen. Met deze projecten worden verbeteringen doorgevoerd in de onderwijslogistiek, bedrijfsvoering, de communicatie- en interactiekanalen en de digitale faciliteiten voor het onderwijs, en de huisvesting.

In 2019 werden voor de gebruiker zichtbare resultaten bereikt. Zo is er een grote stap gezet met een systeem om beter te kunnen roosteren (*Xedule*), werd het financieel systeem vervangen, de nieuwe huisstijl uitgerold en de website vernieuwd. Daarbij was er specifieke aandacht nodig voor het goed toewijzen van de schaarse resources, die moesten zorgdragen voor voortgang in de projecten met betrekking tot de informatievoorziening (IV), de dagelijkse IV-operaties en voor het doorvoeren van de benodigde veranderingen voor de nieuwe organisatiestructuur in de informatiesystemen.

Wat betreft huisvesting zijn projecten uitgevoerd en nieuwe opgestart die de beschikbare ruimte flexibeler maken en een betere balans in gebruik door staf, onderwijs en onderzoek faciliteren.

Aan huisvestingprojecten liggen de visie en het programma van eisen van het onderwijs ten grondslag. Afgelopen jaar werd het verkrijgen van de benodigde input, gebaseerd op de visie van de organisatorische eenheden, bemoeilijkt door de organisatieontwikkelingen.

Nadat er duidelijkheid was over de organisatiestructuur, kon de doorvertaling van het Strategisch Huisvestingsplan naar een concept Operationeel Huisvestingsplan (OHP), worden opgepakt. In het concept-OHP wordt de positionering van de academies met een logische volgorde in uitvoering beschreven.

#### **Ziekteverzuim (prioritair HAN-breed jaardoel 2019)**

Na een forse stijging in 2018 tot gemiddeld 5,1% over heel 2018 is het verzuim sinds eind 2018 aan het dalen. Die trend heeft zich in 2019 doorgezet. Met een daling van 0,8% komt het gemiddelde verzuim van de HAN over 2019 uit op 4,3%. Hiermee is het streefpercentage van 4,6% voor 2019 ruim behaald. Zie ook paragraaf 9.2.3.

#### **4.3.5 Versterken HAN-cultuur, professionals governance en gewenst gedrag**

Omdat structuur- en cultuurverandering niet los van elkaar staan, kent de organisatieontwikkeling HAN2020 in lijn met het instellingsplan een bredere focus dan structuurverandering alleen. In het afgelopen jaar is daarom niet alleen een nieuwe organisatiestructuur ontwikkeld maar ook een concreet verband gelegd tussen structuur en cultuur. Bij cultuur gaat het over de manier waarop binnen de HAN met elkaar gewerkt wordt, welke sturing daarbij past en welk gedrag daarbij hoort.

Er zijn drie categorieën interventies te onderscheiden, die als onderdeel van de implementatie HAN2020 in 2020 en verder worden uitgevoerd:

- het versterken van de kwaliteitscultuur door het realiseren van professionals governance;
- het verstevigen van leiderschap bij het management;
- het ontwikkelen van resultaatverantwoordelijke teams.

De verantwoordelijkheid en regie voor het versterken van de gewenste HAN-cultuur en het daarbij behorende gedrag binnen de (eigen) organisatieonderdelen wordt belegd bij medewerkers, teams en leiding van de organisatieonderdelen (academies, Services en Centrale staf). Er is een centrale invalshoek (het gedragskompas) en sturing op de kaderstelling. Het versterken van de HAN-cultuur zal de komende jaren aandacht blijven vragen.

#### **4.3.6 Leven lang ontwikkelen**

Het College van Bestuur heeft in 2019 de voorgestelde strategische koers *Leven Lang Ontwikkelen* (LLO) vastgesteld. Verdere uitwerking en verankering van het LLO-onderwijs zal vormgegeven worden binnen de academies. De private opleidingsactiviteiten die door de HAN worden aangeboden, sluiten aan bij de vraag uit het werkveld. De doorontwikkeling van het portfolio is verankerd in de strategische koers LLO en zal gaan plaatsvinden binnen de academies. Zie voor meer informatie over de experimenten Flexibilisering en Vraagfinanciering paragrafen 5.2 en 5.3.

#### **Stijging instroom**

In 2019 is de instroom van de deeltijdse en duale Associate degree-, bachelor- en masteropleidingen gestegen van 2.377 studenten in 2018 tot 2.458 studenten in 2019. De stijging in 2019 is voor een groot deel toe te schrijven aan de stijging van de instroom van de Associate degrees.

#### **Blended learning**

Gedurende het jaar 2019 is er binnen de deeltijd- en duale opleidingen weer aandacht geweest voor het doorontwikkelen van het blended-onderwijsconcept. Dit onderwijsconcept is in het voorjaar van 2019 tussentijds geëvalueerd en zal op bepaalde punten worden aangepast aan hetgeen voortschrijdend inzicht ons vanuit het experiment Leeruitkomsten heeft geleerd. Kennisdeling tussen medewerkers van verschillende faculteiten en instituten op het gebied van het valideren van werkervaring, leren op de werkplek, beschrijven van leeruitkomsten en het verder implementeren van online-onderwijs heeft plaatsgevonden. Dit heeft geresulteerd in een versteviging van de blend, waardoor studenten steeds meer in hun eigen tempo en plaatsonafhankelijk kunnen studeren.

### **4.4 Realisering kwaliteitsafspraken (prioritair HAN-breed jaardoel 2019)**

In het *Sectorakkoord hoger beroepsonderwijs 2018* is afgesproken dat iedere instelling voor hoger onderwijs een plan maakt voor de besteding van de studievoorschotmiddelen op (ten minste één van) de volgende thema's:

- intensiever en kleinschalig onderwijs;
- passende en goede onderwijsfaciliteiten;
- meer en betere begeleiding van studenten;
- studiesucces;
- onderwijsdifferentiatie;
- professionalisering van docenten.

De plannen voor en realisatie van de kwaliteitsafspraken worden door de Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie (hierna NVAO) onafhankelijk getoetst. In dit kader hebben wij ons plan voor de besteding van studievoorschotmiddelen voor de periode 2019-2024 in februari bij de NVAO ingediend. Het plan voor en realisatie van de kwaliteitsafspraken is door de NVAO onafhankelijk getoetst op basis van het *Protocol Beoordeling Kwaliteitsafspraken Hoger Onderwijs 2019-2024*. Het panel, dat deze plannen beoordeelt, heeft aangegeven dat het plan voldoet aan criterium 1 ('Het plan draagt beredeneerd bij aan kwaliteitsverbetering van het onderwijs. De voornemens die de instelling heeft met de studievoorschotmiddelen en de doelen die zij daarmee wil verwezenlijken op de genoemde onderwijskwaliteit-thema's, zijn helder geformuleerd en passen bij de context, historie en bredere (onderwijs)visie van de instelling.') en criterium 2 ('De interne belanghebbenden zijn in voldoende mate betrokken bij het opstellen van het plan en er is voldoende draagvlak bij interne en relevante externe belanghebbenden.').

Het panel heeft aangegeven dat het plan niet voldoet aan criterium 3 ('De voornemens in het plan zijn realistisch gelet op de voorgestelde inzet van instrumenten en middelen en de organisatie en processen binnen de instelling.') en op basis hiervan geen positief eindoordeel gegeven. Het bestuur van de NVAO en de minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap hebben dit oordeel overgenomen. 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, dat voor herbeoordeling door de NVAO voor de zomer van 2020 wordt ingediend. Dit plan komt in nauwe afstemming met de centrale en decentrale medezeggenschap tot stand. Na vaststelling van het plan zal deze betrokkenheid worden voortgezet. De medezeggenschap heeft daarin een monitorende rol.

De HAN heeft de kwaliteitsafspraken 2019 gerealiseerd door de uitvoering van de Strategische investeringsagenda voor 2019 en de uitvoering van de decentrale activiteiten conform de met de medezeggenschap overeengekomen kwaliteitsafspraken. In de navolgende paragrafen wordt dit nader toegelicht. Daarnaast is in 2019 ingezet op meer ondersteuning van studenten door uitbreiding van de formatie van studentpsychologen en het International Office. Tevens is de ondersteuning gericht op realisatie van weblectures uitgebreid.

#### 4.4.1 Kwaliteitsafspraken Strategische investeringsagenda

In lijn met de thema's uit het instellingsplan bestaat de Strategische investeringsagenda uit het programma Huisvesting en drie andere programma's waarin projecten zijn ondergebracht: Bedrijfsvoering (HAN-brede infrastructuur), Onderwijslogistiek (de student centraal) en Informatie & Interactie (verbetering communicatie en eenduidige informatievoorziening). In 2019 is conform de overeengekomen kwaliteitsafspraken € 5,6 miljoen besteed aan de uitvoering van de Strategische investeringsagenda. Hieronder volgt een aantal voorbeelden van hoe de agenda aan kwaliteit bijdraagt:

- *HAN4me* is een nieuw ontwikkelde app waarop studenten onder andere roosterinformatie kunnen vinden. Ook is er een nieuwe *Handin*-applicatie ontwikkeld voor het inleveren en beoordelen van toetsen.
- Om de gegevens voor studenten te kunnen ontsluiten en toegankelijk te kunnen maken, is via het project *Hydra* de basis gelegd voor het 'onder architectuur brengen' (standaardiseren) van de bronsystemen. Binnen dit project ontwikkelde gestandaardiseerde koppelingen maken het mogelijk de gegevens in voor studenten beschikbaar gekomen app en applicaties ook daadwerkelijk te kunnen ontsluiten.
- Er zijn vijf hands-on ict-tools ontwikkeld waarmee docenten het onderwijs blended kunnen ontwerpen en aanbieden aan studenten. Docenten van de Faculteit Economie en Management beschikken inmiddels over basisvaardigheden 'Leren met ict', zodat ze deze ook daadwerkelijk kunnen inzetten in het werk-, leer- en onderzoeksproces. Studenten beschikken inmiddels over een open science-platform, waarmee ze kunnen leren onderzoek te doen en ondersteund worden in het onderzoeken, kennis construeren en creëren, en kennis delen.
- Aankomend studenten worden beter ondersteund in hun studiekeuze mede door het aanbieden van een persoonlijk kompas. Cursisten kunnen zich nu ook makkelijker inschrijven bij de HAN en worden beter gefaciliteerd tijdens hun studie.
- De studenten van de Faculteit Economie en Management hebben als eerste binnen de HAN een kwalitatief beter rooster, eerder opgeleverd en stabiel, door de implementatie van geautomatiseerd roosteren via *Xedule*.
- De invoering van standaardcoderingen voor geselecteerde entiteiten in HAN-brede systemen zorgen voor een versterking van de informatievoorziening waardoor het leveren van maatwerk bij het invullen van de persoonlijke leerroute van studenten mogelijk wordt gemaakt.

#### 4.4.2 Kwaliteitsafspraken decentrale middelen

Conform de overeengekomen kwaliteitsafspraken heeft de HAN in 2019 € 4,3 miljoen ingezet op decentrale activiteiten gericht op de thema's intensiever en kleinschalig onderwijs, onderwijsdifferentiatie, verdere professionalisering van docenten, passende en goede onderwijsfaciliteiten en studiesucces. De inhoudelijke activiteiten op de thema's zijn zoals overeengekomen in de decentrale plannen per faculteit verschillend. Voor het overgrote deel is de realisatie van de plannen conform planning.

Enkele voorbeelden van de geplande en uitgevoerde activiteiten zijn: het inrichten van 'huiskamers' in de gebouwen in Arnhem en Nijmegen (studenten kunnen hier terecht met vragen en problemen en worden opgevangen en doorverwezen); het inrichten van een 'leren-leren'-klas; inzet van wijkdocenten die in de (living) labs en werkplaatsen studenten begeleiden bij het werken in de driehoek (hybride leeromgevingen); extra tijd voor senior-studieloopbaanbegeleiders om collega's te helpen bij complexe studentvragen en

studieadviesvragen; extra coaching voor studenten; en additionele formatie over de gehele onderwijsinzet voor begeleiding van vertragers en sleepklassen.

Voorbeelden in het kader van studiesucces zijn: het voorkomen van uitval door buddyproject (preventie studievertraging); intensievere begeleiding voorafgaand én na afloop van kennistoetsen; monitoren en spreiding toetsdruk; extra begeleiding voor langstudeerders in afstudeerfase; bezemgroepen; en uitgebreid kwantitatief en kwalitatief onderzoek naar struikelfactoren.

## 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 in het bestuursverslag rapporteert. In deze paragraaf rapporteren wij over de wijze waarop de HAN aangaande deze thema's acteert.

### 5.1 Helderheid in bekostiging hoger onderwijs

#### 5.1.1 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.

#### 5.1.2 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 de realisatie van de positieve resultaatsdoelstelling 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.

#### 5.1.3 Bekostiging van buitenlandse studenten

Buitenlandse studenten komen bij de HAN binnen via twee stromen: studenten die een volledige bachelor- of masteropleiding volgen of uitwisselingsstudenten die tijdelijk aan de HAN studeren. In 2019 stonden er 2.279 buitenlandse studenten ingeschreven voor een HAN-bachelor of -masterprogramma. De instroom bedroeg in totaal 868 buitenlandse studenten.

Studentuitwisseling verloopt via zogeheten *Exchange Agreements* met partneruniversiteiten binnen en buiten Europa. Deze studentmobiliteit bedroeg 1.062 HAN-studenten die in het buitenland studeerden en 442 buitenlandse studenten die aan de HAN studeerden. De HAN heeft in totaal 325 exchange partners, van wie 241 in Europa. De mobiliteit binnen Europa verloopt grotendeels via het Erasmus+- programma. De HAN slaagde in 2019 met uitstekende resultaten voor de Erasmus+-audit.

Een uitgebreid overzicht van partnerinstellingen van de HAN is te vinden op <https://www.han.nl/international/english/about-han/partner-universities>

#### 5.1.4 Bekostiging van maatwerktrajecten

In 2019 zijn voor studiejaar 2019-2020 62 studenten ingeschreven op basis van de maatwerkovereenkomst met Civilion bv.

### 5.2 Experimenten flexibel hoger onderwijs

De HAN is in de afgelopen jaren uitgegroeid tot grootste speler voor werkend lerenden, met veel opleidingen die op aansprekende en succesvolle wijze zijn geïnnoveerd. In het kader van de pilot Flexibilisering en het experiment Leeruitkomsten zijn verdere stappen gezet op het gebied van leeruitkomsten en het verbeteren van blended learning. Door deze combinatie van online leren, werkplekleren en contactonderwijs kunnen studenten in toenemende mate plaats- en tijdonafhankelijk studeren, werken en leren verbinden en eigen accenten leggen bij het realiseren van leeruitkomsten. Naast de vernieuwing van het onderwijs heeft de borging van kwaliteit van de opleidingen die deelnemen aan het experiment Leeruitkomsten grote aandacht gehad. Hierbij spelen de examen- en opleidingscommissie een belangrijke rol. In 2019 is in een aparte auditronde de kwaliteit van de desbetreffende deeltijdopleidingen beoordeeld door de Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie. Zie voor de opleidingen die deel hebben genomen paragraaf 4.2.2.

Een uitgebreide verantwoording over de voortgang van het experiment Leeruitkomsten wordt in het tweede kwartaal van 2020 toegestuurd naar het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap. Dit conform de richtlijnen die door het ministerie voor de verantwoording over dit experiment zijn opgesteld.

### 5.3 Experimenten vraagfinanciering hoger onderwijs

Naast het experiment Flexibel hoger onderwijs doet de HAN mee met het experiment Vraagfinanciering. De hieraan deelnemende studenten vragen bij inschrijving van iedere module collegegeldverlaging aan. Zodra een student zich inschrijft voor een module, wordt beoordeeld of hij recht heeft op een (volgende) voucher. Deze wordt aangevraagd via de studenteninschrijfadministratie bij de Dienst Uitvoering Onderwijs (DUO) en in mindering gebracht op het collegegeld. Studenten kunnen niet zelf een moment kiezen waarop ze een voucher aanvragen (of niet), dit gebeurt automatisch via DUO. We hebben een sterke terugloop gezien in de instroom van studenten in de vraag-gefinancierde opleidingen. Studenten kijken bijvoorbeeld uit naar de Associate degrees vanwege de kosten. In december 2018 zijn de knelpunten schriftelijk doorgegeven aan het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap. In het voorjaar van 2019 is de instroom van nieuwe studenten in het experiment gestopt na de evaluatie van het experiment door het ministerie. Zittende studenten zijn hierover geïnformeerd. Het experiment Vraagfinanciering kent sinds september 2019 geen instromende studenten meer. Voor eventueel terugkomende studenten in het experiment Vraagfinanciering wordt tot 2024 een geldende Onderwijs- en Examenregeling (OER) en inschrijfmogelijkheden open gehouden. Ook wordt jaarlijks tot aan 2024 de hoogte van het collegegeld voor vraagfinanciering bepaald.

In onderstaand overzicht zijn de kwantitatieve gegevens voor 2019 opgenomen:

Kwantitatieve gegevens voor 2019	
Nieuwe instroom studenten met een voucher vraagfinanciering	5
Gemiddelde verblijfsduur studenten (met vouchers) in de opleiding	Van de 5 die in 2019 gestart zijn: 1 semester c.q. een half jaar
Hoogte collegegeld per dertig studiepunten (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	Van de 5 die in 2019 gestart zijn: 1 voucher ingezet per student
Tijdstippen waarop studenten een beroep hebben gedaan op collegegeldverlaging	Van de 5 die in 2019 gestart zijn: alle 5 vanaf het moment van inschrijving
Aantal studenten dat met voucher heeft gestudeerd en een diploma heeft behaald	Van de 5 die in 2019 gestart zijn: 0 Van alle bij de HAN gestarte studenten in het experiment Vraagfinanciering heeft 1 student een diploma behaald (gestart in 2018 met veel vrijstellingen)
Aantal studenten dat de 30 EC voor de module waaraan met een voucher is deelgenomen, heeft behaald in de betreffende periode	Van de 5 die in 2019 gestart zijn: 1

Tabel 5: Kwantitatieve gegevens vraagfinanciering

### 5.4 HAN Profileringsfonds

Het HAN Profileringsfonds biedt financiële ondersteuning aan studenten die als gevolg van bijzondere omstandigheden, een bestuurlijke functie of topsport studievertraging oplopen. In 2019 zijn er in totaal 278 aanvragen ingediend (tegenover 321 in 2018), waarvan er 273 gehonoreerd zijn (tegenover 296 in 2018). Bij 150 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 127 aanvragen binnengekomen en in verband met beoefening van topsport is één aanvraag ingediend. De totale aanspraak op het fonds bedroeg in 2019 € 621.217 (in 2018 € 585.828). Dit is inclusief de aanspraken op dit fonds vanuit toekenningen in voorgaande jaren en inclusief vergoedingen voor de OV-kaart. Evenals vorig jaar ging het uitsluitend om EER-studenten (EER: Europese Economische Ruimte).

Aanspraken per categorie:

Omschrijving	Aantallen studenten		Totaal van de toekenningen	Gemiddelde hoogte van de toekenningen per maand	Gemiddelde duur van de toekenningen
	Aanvragen	Toewijzingen			
Studenten in overmachtssituaties; ziekte, functiebeperking, familieomstandigheden, mantelzorg of niet-studeerbare opleidingen	150	147	€ 473.495	€ 518	11 maanden
Bestuurders van studie- of studentenverenigingen of Medezeggenschapsraad	127	125	€ 143.960	€ 454	3 maanden
Overige categorieën: prestaties op het gebied van topsport of cultuur, fin. steun aan niet-EER-studenten, uitgaande beurzen, e.a.	1	1	€ 3.762	€ 314	12 maanden

Tabel 6: Aanspraken Profileringsfonds 2019 per categorie

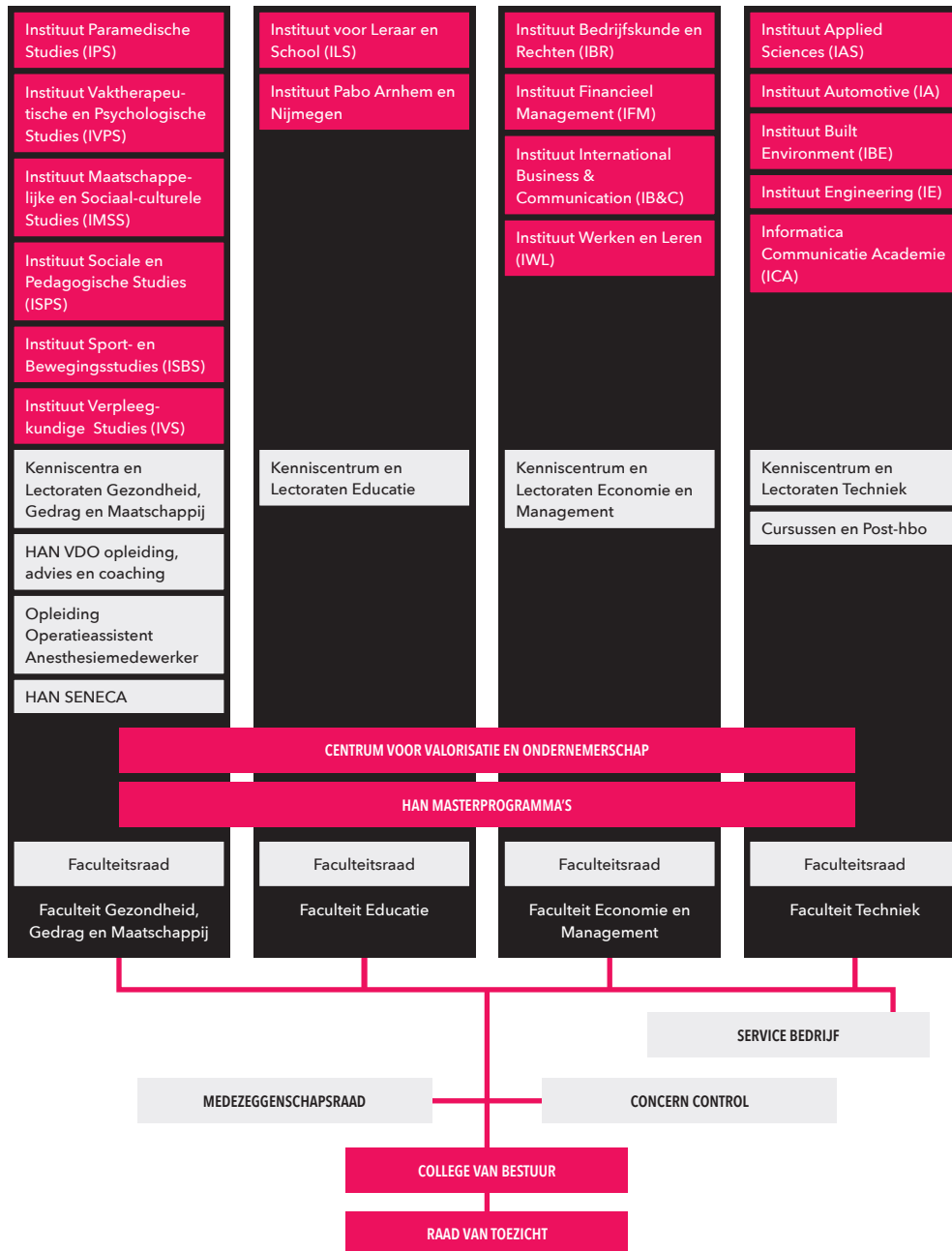
## 6. BESTURING: GOVERNANCE EN NALEVING BRANCHECODE

### 6.1 Juridische- /organisatiestructuur HAN

De HAN kent in 2019 drie bestuurslagen:

- de hogeschool onder leiding van het College van Bestuur;
- de faculteiten onder leiding van de faculteitsdirectie/het Service Bedrijf onder leiding van een directeur;
- de instituten onder leiding van de instituutsdirectie/de service units onder leiding van een hoofd.

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 Faculteitsraden, de Deelraad van het Service Bedrijf en de Opleidingscommissies.



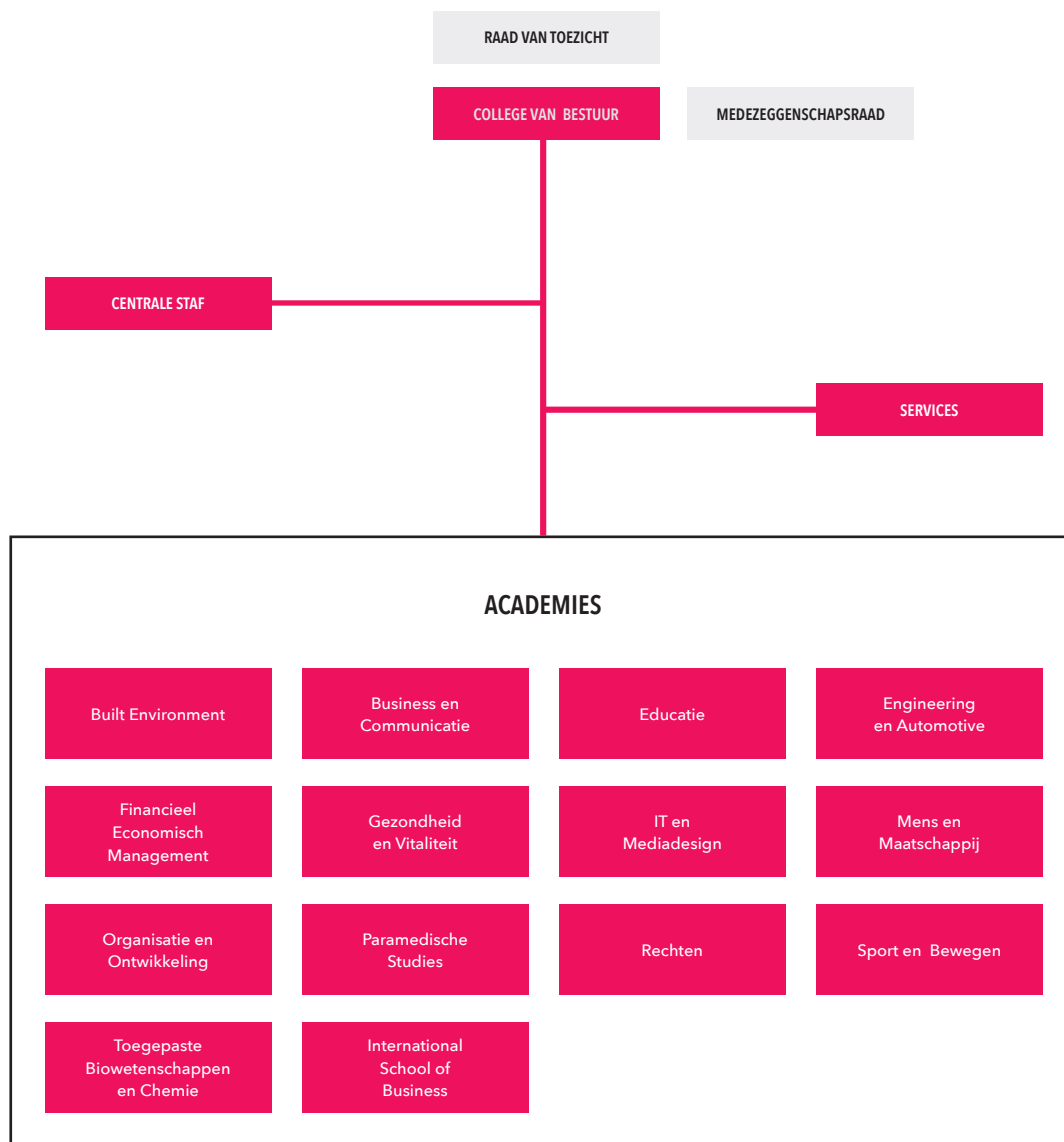
Figuur 2: Juridische- /organisatiestructuur HAN



De Stichting Hogeschool van Arnhem en Nijmegen (hierna genoemd 'stichting') heeft Arnhem als statutaire vestigingsplaats. Onder de stichting valt HAN Holding bv. In HAN Holding bv is HAN Flex bv ondergebracht, dat concerndiensten en personeelsdiensten verleent ten behoeve van de HAN. De stichting is de enige aandeelhouder van HAN Holding bv.

### Herinrichting van de organisatie per 1 januari 2020

In paragraaf 4.3.4 is het proces en de besluitvorming ten aanzien van de herinrichting van de organisatie beschreven. Deze reorganisatie heeft ertoe geleid dat de HAN per 1 januari 2020 op een andere wijze is ingericht, waarbij van drie naar twee bestuurslagen is gegaan, namelijk College van Bestuur en academies. In het jaarverslag 2020 zal in dit hoofdstuk de juridische structuur van 2020 vermeld worden, maar daarop vooruitlopend is hier al wel het nieuwe organogram geplaatst:



Figuur 3: Nieuw organogram HAN per 1 januari 2020

## 6.2 College van Bestuur

Het College van Bestuur bestond in 2019 uit de volgende leden:

- dr. C.P. (Kees) Boele, voorzitter, tweede benoeming 1 december 2016 tot en met 15 maart 2020 (De heer Boele wordt per 16 maart 2020 bestuurder bij de Protestantse Theologische Universiteit en zal de tweede termijn niet volledig uitsdien.);
- drs. B.M. (Bridget) Kievits, lid, eerste benoeming 1 september 2018 tot en met 30 augustus 2022;
- Y.E.A.M. (Yvonne) de Haan, RE, lid, eerste benoeming 1 oktober 2018 tot en met 30 september 2022.

### Nevenfuncties

De voorzitter en de leden van het College van Bestuur hadden per 31 december 2019 onderstaande nevenfuncties:

#### Dr. C.P. Boele:

- lid Economic Board Arnhem/Nijmegen (onbezoldigd);
- lid Wetenschappelijke Adviesraad Socires (onbezoldigd);
- lid Programmacommissie Nationaal Regieorgaan Onderwijsonderzoek (onbezoldigd);
- voorzitter Raad van Toezicht van ACE (onbezoldigd);
- lid Comité van Toezicht van EFRO (onbezoldigd).

#### Drs. B.M. Kievits:

- voorzitter Bestuur Via Berlin (onbezoldigd);
- lid bestuur InScience (onbezoldigd).

#### Y.E.A.M. de Haan, RE:

- lid Raad van Toezicht Museum Catharijne Convent (onbezoldigd);
- bestuurslid Stichting Vrienden Friezenkerk te Rome (onbezoldigd);
- penningmeester Rotary Club Nieuwegein (onbezoldigd).

Uiteraard vermijden de HAN en het College van Bestuur elke vorm en schijn van belangenverstrengeling. Dit jaar zijn 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 bestuurskosten en declaraties

	Dr. C.P. Boele	Drs. B.M. Kievits	Y.E.A.M. de Haan RE	Totaal
Reiskosten binnenland	€ 1.038,43	€ 105,10	€ 278,07	€ 1.421,60
Reiskosten buitenland	€ 337,00			€ 337,00
Representatie	€ 44,63		€ 44,62	€ 89,25
Overige kosten		€ 3.952,59	€ 1.324,45	€ 5.277,04
Totale bestuurskosten en declaraties	€ 1.420,06	€ 4.057,69	€ 1.647,14	€ 7.124,89

Tabel 7: Overzicht van de bestuurskosten van het College van Bestuur in 2019

### Opbouw van de beloning van de bestuurders in 2019

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 bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector* (WNT). Informatie over de bezoldiging in 2019 is opgenomen in de Jaarrekening HAN 2019. Voor een overzicht verwijzen we naar HAN.nl.

## 6.3 Intern toezicht en medezeggenschap

### 6.3.1 (Verslag) Raad van Toezicht

Het College van Bestuur legt verticale verantwoording af aan haar 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 2019:

- mr. R.L.M. (Rob) Hillebrand, voorzitter, benoeming tot en met 31 maart 2020 (tweede termijn);
- dr. A.G.J.M. (Ton) Hanselaar, vicevoorzitter, benoeming tot en met 30 november 2019 (tweede termijn);
- drs. H.P.M.G. Steeghs RA, lid, benoeming tot en met 30 juni 2021 (tweede termijn);

- dr. C.M. (Tini) Hooymans, lid, benoeming 1 juli 2016 tot en met 30 juni 2020 (eerste termijn);
- drs. B.B. (Baukje) ter Huurne, lid, benoeming 1 juli 2016 tot en met 30 juni 2020 (eerste termijn);
- drs. R. (Ruben) Wenselaar, lid, benoeming 1 januari 2017 tot en met 31 december 2020 (eerste termijn);
- prof. dr. ir. M.P.C. (Margot) Weijnen, lid, benoeming 1 januari 2017 tot en met 31 december 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 commissie besproken onderwerpen zijn terug te vinden in het verslag hierna van de Raad van Toezicht zelf. In dit verslag wordt aangegeven, indien aan de orde, welke commissie hierin de voorbereidende rol heeft vervuld.

Het gaat om de volgende commissies:

- **Remuneratiecommissie** (in 2019 twee vergaderingen)
  - drs. R. Wenselaar, voorzitter;
  - mr. R.L.M. Hillebrand, lid.
- **Auditcommissie** (in 2019 vier vergaderingen);
  - drs. H.P.M.G. Steeghs RA, voorzitter;
  - dr. C.M. Hooymans, lid.
- **Commissie Onderwijs, Onderzoek en Kwaliteit** (in 2019 drie vergaderingen)
  - prof. dr. ir. M.P.C. Weijnen, voorzitter;
  - drs. B.B. ter Huurne;
  - dr. A.G.J.M. Hanselaar (tot 1 december 2019).

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 HAN.nl

De HAN conformeert zich aan de sectorale bezoldigingsmaxima voor toezichthouders in het hbo, conform de Bezoldigingscode bestuurders hogescholen, die is gebaseerd op de Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector. Voor het overzicht van de bezoldiging in 2019 verwijzen we naar de Jaarrekening HAN 2019 en naar HAN.nl.

Aanwezigheid leden Raad van Toezicht	Raadsvergaderingen	Commissievergaderingen
mr. R.L.M. Hillebrand	7 (van de 7)	2 (van de 2)
dr. A.G.J.M. Hanselaar (tot 1 dec.)	5 (van de 6)	2 (van de 3)
drs. H.P.M.G. Steeghs RA	5 (van de 7)	4 (van de 4)
dr. C.M. Hooymans	6 (van de 7)	4 (van de 4)
drs. B.B. ter Huurne	5 (van de 7)	3 (van de 3)
drs. R. Wenselaar	7 (van de 7)	2 (van de 2)
prof. dr. ir. M.P.C. Weijnen	7 (van de 7)	2 (van de 3)

### Inhoudelijk jaarverslag

De Raad van Toezicht (Raad) heeft in 2019 zeven keer vergaderd, waarbij een deel van de vergadering in afwezigheid van het College van Bestuur (hierna College) heeft plaatsgevonden. Hieronder wordt ingegaan op de belangrijkste onderwerpen die aan de orde zijn geweest.

#### Bespreken voortgang realisatie HAN Instellingsplan 2016-2022

De Raad van Toezicht heeft haar goedkeuring gegeven aan het besluit van het College van Bestuur om de werking van het instellingsplan te verlengen tot en met 31 december 2021. Verder stelt de Raad van Toezicht met genoegen vast dat in dit verslagjaar ten aanzien van de implementatie van het instellingsplan op de verschillende onderdelen voortgang is geboekt. Het College van Bestuur informeert de Raad van Toezicht tijdens elke vergadering op een transparante en goed volgware wijze aan de hand van een overzichtelijk schema over de voortgang van de realisatie van het instellingsplan. De Raad van Toezicht is zeer verheugd dat de beoogde herinrichting van de organisatie, waarbij per 1 januari 2020 onder andere faculteiten en instituten vervangen zijn door academies, haar beslag heeft gekregen. Deze structuurwijziging levert een bijdrage aan een toekomstbestendige HAN. Het is daarom ook dat de Raad haar goedkeuring heeft gegeven aan het vernieuwde Bestuurs- en beheersreglement waarin deze herinrichting is geformaliseerd.

#### Vertrek Kees Boele in maart 2020

Half november heeft de voorzitter van het College van Bestuur, Kees Boele, de Raad gemeld dat hij de HAN per 16 maart 2020 gaat verlaten. Vanaf die datum is hij bestuurder van de Protestantse Theologische Universiteit (PThU). Kees Boele is sinds 1 december 2012 voorzitter van het College van Bestuur. Begin 2020 start het proces om te komen tot de werving en selectie van een nieuwe voorzitter van het College van Bestuur van de HAN.

#### ***Zelfevaluatie Raad van Toezicht en toezichtvisie (voorbereid door Remuneratiecommissie)***

In 2018 heeft de Raad van Toezicht onder begeleiding van een externe adviseur een zelfevaluatieproces doorlopen. Belangrijke conclusie is dat er een toezichtvisie ontworpen zal worden. In 2019 is in gezamenlijkheid met het College van Bestuur en met ondersteuning van de externe adviseur deze toezichtvisie geformuleerd en vastgesteld. Deze toezichtvisie geeft de Raad van Toezicht een goed handvat voor het eigen functioneren en de wijze van toezichthouden en adviseren richting het College van Bestuur. In de toezichtvisie staan ook thema's genoemd waar de Raad zich met name op zal richten. De Raad van Toezicht heeft in dit verband in beginsel besloten aan te sluiten bij de agenda en de onderwerpen die het College van Bestuur in bespreking heeft, met name in het kader van de bespreking van de voortgang realisatie HAN Instellingsplan 2016-2022 (zie hiervoor).

#### ***Werving en selectie nieuwe voorzitter Raad van Toezicht (voorbereid door de Remuneratiecommissie)***

Op 1 april 2020 eindigt de tweede termijn van de benoeming van Rob Hillebrand, voorzitter van de Raad van Toezicht. Na acht jaar voorzitterschap gaat hij de HAN verlaten. In 2019 heeft de Raad van Toezicht samen met het College van Bestuur de werving en selectie van een nieuwe voorzitter ter hand genomen. Met een positief advies van de Medezeggenschapsraad heeft de Raad van Toezicht de heer dr. ir. P.J.M. (Peter) van Laarhoven per 1 januari 2020 benoemd tot lid van de Raad van Toezicht van de HAN en hem aangewezen als voorzitter per 1 april 2020.

#### ***Bestuursverslag en Jaarrekening 2018 en voortgangsrapportages 2019 (voorbereid door de Auditcommissie)***

De Raad van Toezicht is positief over de inhoud, vormgeving en omvang van het bestuursverslag en heeft deze zonder verdere opmerkingen goedgekeurd. Ook de jaarrekening 2018 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 stand van zaken in de bedrijfsvoering, waaronder de investeringsagenda en de huisvesting. De Raad van Toezicht wordt door het College van Bestuur adequaat geïnformeerd over de bedrijfsvoering en mede daardoor krijgt de Raad tijdig inzicht in mogelijke risico's en nieuwe ontwikkelingen. Conform het Raad van Toezicht-reglement heeft de Raad ook het eigen Remuneratierapport 2019-2020 vastgesteld.

#### ***Begroting 2020 (voorbereid door de Auditcommissie)***

Met een positief advies van de Auditcommissie heeft de Raad van Toezicht de Begroting 2020, waarin ook een meerjarenbegroting is opgenomen, goedgekeurd.

#### ***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 euro 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:

- Netwerkkomponenten, servers and storage;
- ICT Werkplek Apparatuur en aanverwante dienstverlening;
- Collectieve arbeidsongeschiktheidsverzekeringen;
- Energiecollectief;
- Student Informatie Systeem.

#### ***Instellingstoets Kwaliteitszorg (voorbereid door de Commissie OOK)***

De Raad van Toezicht heeft met genoegen vastgesteld dat de HAN glansrijk de Instellingstoets Kwaliteitszorg (ITK) heeft behaald voor de komende zes jaar. De Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie (NVAO) heeft dit in juli 2019 besloten. Elders in het jaarverslag wordt dit onderwerp inhoudelijk uitvoerig beschreven. Met name is de Raad van Toezicht verheugd over het feit dat het panel dat namens de NVAO de HAN heeft bezocht, positief is over de koers van het instellingsplan en hoe de visie zoals verwoord in dat plan leeft binnen de hele organisatie. De Raad van Toezicht heeft meegedacht en geadviseerd over de Zelfevaluatierapportage van februari 2019, die de basis was voor de aanvraag van de ITK en als opmaat diende voor het panelbezoek. In maart 2019 heeft een delegatie van de Raad het panel zelf gesproken.

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

De Raad van Toezicht is nauw betrokken geweest bij de inhoud van het Plan Kwaliteitsafspraken 2019-2024, mede omdat volgens het daarvoor geldende NVAO-protocol de Raad van Toezicht goedkeuring dient te geven aan dit plan. Elders in dit jaarverslag wordt dit onderwerp inhoudelijk uitvoerig beschreven. In februari heeft de Raad van Toezicht na een uitvoerig gesprek met het College van Bestuur de goedkeuring gegeven aan het in te dienen plan. In april heeft een delegatie van de Raad van Toezicht gesproken met het panel van de NVAO. De NVAO heeft op basis van het rapport van het panel aangegeven dat het langetermijnplan nog niet voldoet aan de gestelde eisen; in het bijzonder wordt de concrete uitwerking gemist van de studievoorschotmiddelen. Vervolgens is door het College van Bestuur in gang gezet dat er een aangepast plan komt, rekening houdend met de opmerkingen van de NVAO, waar de Raad van Toezicht vanuit haar goedkeuringsrecht actief bij betrokken is en blijft. Dit traject moet ertoe leiden dat er in de zomer van 2020 een positief besluit van de minister is.

### 6.3.2 Medezeggenschapsraad

Om de medezeggenschap HAN-breed te versterken en de rol van de opleidingscommissies conform de Wet versterking bestuurskracht te versterken, is de aandacht in 2019 uitgegaan naar het bevorderen van de inhoudelijke kwaliteit in kennis en vaardigheden, het sterker positioneren en verbeteren van de samenwerking met en tussen medezeggenschapsorganen, de directies, het College van Bestuur en de achterban. Het interne opleidings- en trainingcentrum HAN Academy faciliteerde de medezeggenschap hierin middels trainingen en HAN-brede evenementen zoals de *Dag van de medezeggenschap*.

#### Verslag van de Medezeggenschapsraad

De Medezeggenschapsraad (MR) is in 2019 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 2019 is de MR intensief bezig geweest met een groot aantal beleidsinitiatieven van het College van Bestuur. De belangrijkste daarvan is de start van de herinrichting van de organisatie. De in 2018 in gang gezette organisatieverandering heeft in juli 2019 uiteindelijk, na uitvoerige discussies en overleggen, geleid tot een uitgebreid advies van de MR op het organisatieontwerp. In het najaar is de MR betrokken geweest bij de aanpassing van diverse reglementen, zoals het *Bestuurs- en beheersreglement en de Overgangsregeling medezeggenschap*. Op beide nieuwe reglementen heeft de MR vlak voor het einde van het jaar instemming verleend. Daarnaast heeft de MR uiteraard ook onderwerpen behandeld die losstaan van de herinrichting van de organisatie, waaronder het *Kader OS/OER*, de kwaliteitsafspraken, de Instellingstoets Kwaliteitszorg en de hoofdlijnen op de begroting. Tevens is de MR intensief betrokken geweest bij arbo-ontwikkelingen en studentenregelingen.

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 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 het vinden van een nieuw lid voor de Raad van Toezicht.

Al met al was het een druk jaar voor de HAN, en dus ook voor de MR. In dit intensieve jaar hebben de raadsleden zich vol overgave ingezet om tot goede resultaten te komen, waarbij regelmatig onder hoge tijdsdruk is gewerkt.

Voor meer informatie over medezeggenschap bij de HAN zie HAN.nl:

<https://www.han.nl/over-de-han/organisatie/bestuur/medezeggenschap/>

### 6.4 Naleving branchecode

De HAN conformeert zich aan de Branchecode goed bestuur hogescholen, zoals die op 3 oktober 2013 is vastgesteld door de algemene vergadering 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 HAN.nl.

De HAN past één aspect uit de branchecode met redenen niet toe: de interne (financiële) rapportages, zoals de managementrapportages, 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 tevens 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.

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 werkbezoeken aan opleidingen en kenniscentra.

Omdat binnen de HAN de samenwerking in de driehoek onderwijs-onderzoek-werkveld centraal staat, stemt de HAN het onderwijs, onderzoek en de kennisvalorisatie af op de behoeften 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.

Er is ook regelmatig bestuurlijk overleg met de gemeenten 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 strategisch samen met kennisinstellingen, bedrijven en andere organisaties voor het realiseren van de missie en doelstellingen op het gebied van onderwijs, onderzoek en kennisvalorisatie.

Evenals voorgaande jaren is er in november 2019 met het jaarlijkse rondetafelgesprek een horizontale dialoog georganiseerd, dit keer onder voorzitterschap van de gedeputeerde van de provincie Gelderland. Tijdens deze dialoog is het College van Bestuur met interne en externe stakeholders, onder wie studenten, in gesprek gegaan over de gezamenlijke ambities uit het instellingsplan van de HAN.

## 6.6 Klachten en geschillen

Bureau Klachten en Geschillen van de HAN ontvangt klachten, bezwaren en beroepen van studenten en zorgt ervoor dat deze conform de juiste procedure worden behandeld. In 2019 zijn er in totaal 880 bezwaar- en beroepschriften, klachten en andersoortige vragen of verzoeken ontvangen (tegenover 794 in 2018). 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 het overzicht hierna staat de verdeling van de ingediende klachten/bezwaren/beroepen en andersoortige vragen/verzoeken die in 2019 ontvangen zijn en in procedure zijn gebracht.

	College van Beroep voor de Examens	Geschillen-adviescommissie	Klachtenprocedure	Klachten ongewenste omgangsvormen	Beroepscommissie Personele aangelegenheden	Voorprocedure en anders
2019 (n=880)	363	17	49	4	2	445
2018 (n=794)	337	37	80	3	2	335

Tabel 8: Verdeling van de ingediende klachten/bezwaren/beroepen en andersoortige vragen/verzoeken die in 2019 ontvangen zijn en in procedure zijn gebracht.

Evenals in de afgelopen verslagjaren is de stijging van het aantal zaken 'Voorprocedure/anders' in het huidige verslagjaar opvallend. Een 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. De tentamenbriefjes bevatten een zogeheten rechtsmiddelenclausule, waarmee studenten gewezen worden op de mogelijkheid beroep in te stellen tegen hun tentamenresultaat bij het College van Beroep voor de Examens via het e-mailadres van Bureau Klachten en Geschillen. Aangezien de tentamenbriefjes geen andere contactgegevens bevatten (bijvoorbeeld die van een docent, examinator of andere medewerker binnen de desbetreffende opleiding), ziet het bureau sinds de start van studiejaar 2019-2020 een enorme toename van vragen en/of opmerkingen ten aanzien van een tentamenresultaat die echter (nog) niet als beroepschrift kunnen worden aangemerkt. Om die reden zijn deze vragen/opmerkingen/klachten in dit bestuursverslag tot de restcategorie 'Voorprocedure/anders' gerekend.

## 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 faculteiten en het Service Bedrijf.

### 7.2 Risicoprofiel en risicobereidheid

In het systeem van risicomanagement maakt de HAN een onderverdeling in strategische risico's, operationele risico's, financiële risico's en compliancerisico's. Per risicocategorie heeft de HAN vastgesteld in welke mate de HAN 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 van de HAN voor strategische risico's is neutraal. Wij vinden het belangrijk om onze (strategische) langetermijndoelen te realiseren en zijn daarbij gematigd bereid risico te lopen. Hierbij is overwogen dat wij balans moeten vinden tussen het willen realiseren van onze strategische doelen maar dat wij opereren in een maatschappelijk context waarbij het niet past hoge risico's te accepteren.
- De risicobereidheid van de HAN voor financiële risico's is neutraal. Hierbij is overwogen dat wij balans moeten vinden tussen het willen realiseren van onze doelen, maar dat wij opereren in een maatschappelijke context waarbij het niet past hoge risico's te accepteren. Gegeven onze huidige financiële positie, kunnen wij gematigd financiële risico's accepteren.
- De risicobereidheid van de HAN voor compliancerisico'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 verdere ontwikkeling van de organisatie en onze activiteiten zoeken wij binnen de wettelijke kaders echter wel de ruimte op die de wetgeving geeft onder voorwaarde dat de risicoafweging op het hoogste niveau in de organisatie plaatsvindt.
- De risicobereidheid van de HAN voor operationele risico's is neutraal. Ook hier speelt een rol dat wij opereren in een maatschappelijke context waarbij het niet past hoge risico's te accepteren en dat het aan de andere kant voor de bedrijfsvoering ongewenst is om 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 geen rekening gehouden met de mogelijke gevolgen van de coronacrisis. Bij het opmaken van de jaarstukken is de (financiële) impact van de uitbraak van het coronavirus nog niet duidelijk. De impact is mede afhankelijk van de wijze waarop de uitbraak van het coronavirus kan worden beheerst en de verdere overheidsmaatregelen die worden getroffen. Door de grote onzekerheid is het moeilijk om de verschillende scenario's in kaart te brengen. In de hiernavolgende risico-inventarisatie zijn de belangrijkste risico's opgenomen.

#### Strategisch risico

Strategische risico's: op strategisch niveau is de organisatieverandering – die is ingezet om de ambities uit het instellingsplan te realiseren – een risico. Dit risico wordt beheerst door zorg te dragen voor een gedegen projectorganisatie rondom de verandering.

#### Financieel risico

Financiële risico's: de financiering vanuit de rijksbijdrage brengt onzekerheid met zich mee. Dit wordt onder andere veroorzaakt doordat de onderwijsbesteding een politieke afhankelijkheid kent en de (daadwerkelijke) omvang van de totale (hbo-)studentenpopulatie landelijk van invloed is op de besteding 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 past het College van Bestuur de begroting en/of meerjarenraming aan 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 uitwerking van de scenario's is opgenomen in hoofdstuk 8.

#### Compliancerisico

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 als gevolg van fraude. Interne maatregelen hiervoor zijn bijvoorbeeld audits gericht op de monitoring van de onderwijskwaliteit, interne kaders zoals de Onderwijs- en Examenregeling (OER), het zorgdragen voor goed functionerende examencommissies en passende maatregelen bij eventuele incidenten.

Op het vlak van ict neemt het risico ten aanzien van informatiebeveiliging toe, onder andere 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 gebied zijn een nauwe samenwerking met SURF (de ict-samenwerkingsorganisatie van het onderwijs en onderzoek in Nederland) en de implementatie van adviezen met betrekking tot informatiebeveiliging vanuit SURF.

#### **Operationeel risico**

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

Als risico is gesignaleerd dat sprake is van enig achterstallig onderhoud in het ict-landschap. Om het risico als gevolg van dit achterstallig onderhoud te mitigeren, vindt een herstructurering van het informatievoorzieningslandschap plaats.

Ten aanzien van de uitvoering van onderhoud op het vlak van huisvesting is gebleken dat de afgelopen jaren keuzes gemaakt zijn die nu leiden tot enige vorm van achterstallig onderhoud. Naar aanleiding van de in 2019 uitgevoerde externe schouw op de staat van het onderhoud, heeft de HAN maatregelen getroffen, zowel ten aanzien van de wijze waarop dergelijke keuzes gemaakt worden als in de daadwerkelijke uitvoering van onderhoudswerkzaamheden, als door extra (ten opzichte van oorspronkelijk gepland) onderhoud uit te voeren.

De resultaten van de risico-inventarisatie zijn besproken in de vergadering van het College van Bestuur en in de vergadering van de Raad van Toezicht.

## **7.4 Verankering systeem van risicomanagement binnen de HAN**

Jaarlijks wordt de risico-inventarisatie en de gedetailleerde financiële risicoanalyse geactualiseerd.

De faculteiten en het Service Bedrijf schrijven tweemaal per jaar een *Managementduiding*, die met het College van Bestuur wordt besproken. Deze rapportage is, naast dat ze inzicht geeft in de voortgang van de realisatie van de doelen, vooral reflectief van aard: wat gaat goed, wat kan beter en waar bestaan risico's? In bilaterale gesprekken met het College van Bestuur lichten de faculteitsdirecteuren en de directeur Service Bedrijf relevante ontwikkelingen inclusief mogelijke risico's toe en worden indien nodig maatregelen afgesproken.

Op HAN-niveau vindt tweemaal per jaar rapportage plaats in de vorm van de *HAN-rapportage*: een feitelijke beschrijving van de ontwikkelingen in het achterliggende halfjaar. 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

De Service Unit Onderwijs & Onderzoek verstrekt periodiek (als gegevens wijzigen) een geactualiseerde versie van de *HAN Resultaatmonitor* aan het bestuur en de faculteitsdirecties. De monitor geeft op een beknopte manier zicht op de 'staat van het onderwijs en onderzoek' met actuele waardes en trendmatige ontwikkeling. Indien nodig wordt de monitor uitgebreid met specifieke items.

Driemaal per jaar ontvangt het College van Bestuur een uitgebreide *Personeel- en Financiën-rapportage*. Enerzijds vormt deze rapportage een terugblik tot en met de rapportageperiode, anderzijds bevat ze de geactualiseerde jaarprognose. Daarnaast is er maandelijks een kortere, financiële rapportage. Genoemde rapportages kunnen - naast tussentijdse signaleringen - aanleiding geven voor actualisatie van de risico-inventarisatie of aanscherping van het systeem van risicomanagement.



## 8. CONTINUÏTEIT 2019-2024 EN FINANCIËEL BELEID

In de continuïteitsparagraaf is geen rekening gehouden met de mogelijke gevolgen van de coronacrisis. Bij het opmaken van de jaarstukken is de volledige impact van de uitbraak van het coronavirus nog niet duidelijk. Dit zal namelijk mede afhangen van de wijze waarop de uitbraak van het coronavirus kan worden beheerst. Door de grote onzekerheid is het moeilijk om 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 wij de richtlijnen van het RIVM en de overheid. Voorts zullen wij indien noodzakelijk gebruik maken van de regelingen die aangeboden worden door de overheid. Wij beoordelen continu de liquiditeitspositie. Naar onze inschatting verwachten wij de komende periode volledig in onze financieringsbehoefte te kunnen voorzien.

De HAN sluit het jaar 2019 af met een negatief resultaat van € 4,0 miljoen. Gezien de gunstige positie met betrekking tot liquiditeit en solvabiliteit voert de HAN vanaf 2019 een beleid om door middel van een verlieslatende exploitatie de reserves aan te spreken ten gunste van onderwijs en onderzoek. Het eigen vermogen bedraagt per 31 december 2019 € 100,0 miljoen op een balanstotaal van € 256,3 miljoen. De financiële ratio's op basis van de werkelijke cijfers uit de jaarrekening 2019 voldoen aan het financiële kader van de HAN en onderschrijden de hiervoor vastgestelde signaleringsgrenzen van het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap niet. De liquide middelen zijn in 2019 met € 4,0 miljoen gedaald. Dit is een combinatie van een positieve kasstroom uit operationele activiteiten (€ 8,7 miljoen) en negatieve kasstromen uit investeringsactiviteiten (€ 9,7 miljoen) en financieringsactiviteiten (€ 3,0 miljoen). Voor een nadere toelichting op de financiële resultaten in 2019 wordt verwezen naar de Jaarrekening 2019.

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 en de realisatie daarvan verwijzen wij u naar de hoofdstukken 3 en 4.

De werkelijke 2019-resultaten wijken af van de prognose 2019, waar de begroting 2020 en de meerjarenraming op zijn gebaseerd. Het 2019-resultaat is lager door meer dotaties aan voorzieningen. Ook de liquide middelen zijn lager door vooruitbetalingen in verband met de overgang naar een nieuw financieel pakket per 1 januari 2020. Omdat de solvabiliteit 2 niet wordt beïnvloed door de hogere voorzieningen en de lagere liquide-middelenpositie een tijdelijk effect betreft, zijn de aan de begroting en meerjarenraming ontleende cijfers niet herrekend. De HAN-begroting 2020 is op 4 februari 2020 door het College van Bestuur vastgesteld, na goedkeuring van de Raad van Toezicht op 12 december 2019 en met positief advies van de Medezeggenschapsraad op 24 januari 2020.

### 8.1 Ontwikkeling meerjarenexploitatie

Exploitatierkening	2019	2020	2021	2022	2023	2024
€ x 1.000	T	T+1	T+2	T+3	T+4	T+5
Rijksbijdragen OCW	237.112	239.089	244.269	245.447	243.686	242.995
Overige overheidsbijdragen en -subsidies	5.910	6.480	6.775	6.825	6.725	6.725
Collegegelden	66.450	67.035	68.367	68.159	67.630	66.867
Baten werk in opdracht van derden	25.332	25.460	25.456	25.680	25.721	25.721
Overige baten	12.438	10.249	10.554	10.638	10.442	10.442
<b>Totaal baten</b>	<b>347.242</b>	<b>348.313</b>	<b>355.421</b>	<b>356.749</b>	<b>354.205</b>	<b>352.750</b>
Personeelslasten	279.905	274.615	271.521	273.400	273.963	274.299
Afschrijvingen	13.748	14.401	14.766	15.415	15.819	16.151
Huisvestingslasten	16.934	16.148	15.744	15.891	16.055	16.016
Overige lasten	39.205	50.071	55.149	53.884	50.293	48.293
<b>Totaal lasten</b>	<b>349.793</b>	<b>355.235</b>	<b>357.180</b>	<b>358.590</b>	<b>356.130</b>	<b>354.759</b>
<b>Saldo baten en lasten uit gewone bedrijfsuitoefening</b>	<b>-2.551</b>	<b>-6.923</b>	<b>-1.759</b>	<b>-1.842</b>	<b>-1.925</b>	<b>-2.009</b>
Financiële baten en lasten	-1.403	-1.323	-1.241	-1.158	-1.075	-991
<b>Resultaat</b>	<b>-3.954</b>	<b>-8.246</b>	<b>-3.000</b>	<b>-3.000</b>	<b>-3.000</b>	<b>-3.000</b>
Belastingen	0	0	0	0	0	0
Resultaat deelnemingen	0	0	0	0	0	0
<b>Resultaat na belastingen</b>	<b>-3.954</b>	<b>-8.246</b>	<b>-3.000</b>	<b>-3.000</b>	<b>-3.000</b>	<b>-3.000</b>
<b>Nettoresultaat</b>	<b>-3.954</b>	<b>-8.246</b>	<b>-3.000</b>	<b>-3.000</b>	<b>-3.000</b>	<b>-3.000</b>

Tabel 9: Exploitatierkening HAN (geconsolideerde cijfers)

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. De voor 2020 begrote baten voor de HAN bedragen € 348 miljoen en liggen

vrijwel in lijn met 2019. Als onderdeel van de totale baten is voor de kwaliteitsmiddelen € 10,1 miljoen begroot. De begrote lasten zijn € 357 miljoen (W-2019: € 351 miljoen). Het begrote resultaat is € 8,2 miljoen negatief.

De stijging van de begrote totale lasten inclusief saldo van financiële baten en lasten ten opzichte van 2019 wordt vooral veroorzaakt door een stijging van de overige lasten.

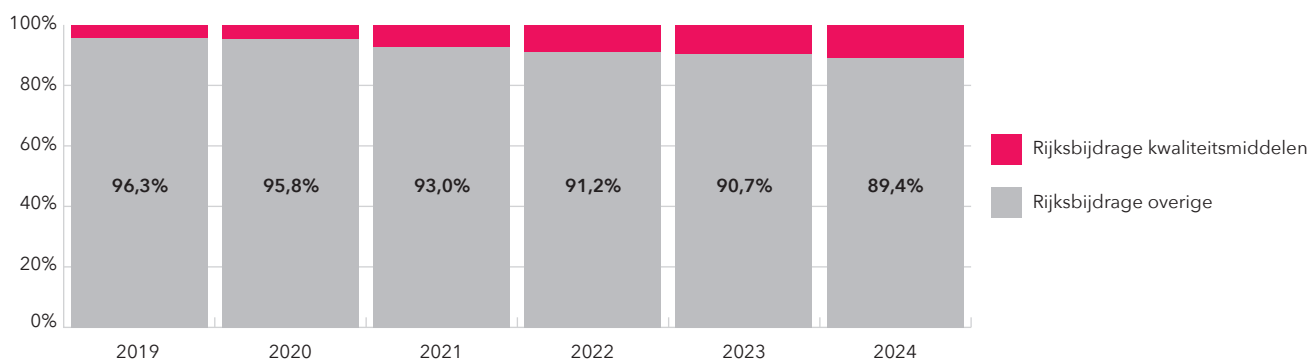
De stijging van de overige lasten van ruim € 5 miljoen omvat een stijging van de begrote uitgaven voor HAN2020, hogere extra ict-kosten, hogere energiekosten en verschillende begrote kwaliteitsimpulsen (als onderdeel van de bestedingen van de middelen van de kwaliteitsafspraken).

De personele lasten dalen ondanks een begrote stijging van de omvang fte. Dat komt door een combinatie van factoren, met als meest relevante factor minder personele inleen en onttrekkingen aan personele voorzieningen.

Voor de meerjarenraming zijn twee ontwikkelingen relevant, namelijk de ontwikkeling van de rijksbijdrage en de ontwikkeling van de solvabiliteit.

Ten eerste stijgt de totale rijksbijdrage van € 239,1 miljoen in 2020 naar € 245,5 miljoen in 2022 om daarna te dalen tot € 243 miljoen in 2024. Deze ontwikkeling valt uiteen in twee componenten. Zonder de kwaliteitsmiddelen zou de rijksbijdrage door de demografische ontwikkeling dalen van € 229 miljoen in 2020 naar € 217,3 miljoen in 2024. Doordat de kwaliteitsmiddelen stijgen van € 10,1 miljoen in 2020 naar € 25,7 miljoen in 2024 is er per saldo sprake van een stijging tot 2022 met daarna een daling die beperkter is dan zonder kwaliteitsmiddelen het geval zou zijn geweest. Navolgende grafiek geeft de hiervoor toegelichte ontwikkeling van de rijksbijdrage grafisch weer.

#### Verdeling rijksbijdrage



Figuur 4: Verdeling rijksbijdrage HAN in kwaliteitsmiddelen en overige rijksbijdrage

Op de tweede plaats blijft de solvabiliteit 1 gedurende de gehele planperiode aan de bovengrens van de HAN-streefwaarde van 40%. Hierdoor is het mogelijk om meerjarig met verlies te begroten om op die manier de opgebouwde reserves aan te spreken.

Ten aanzien van de baten-contractactiviteiten en de derde-geldstroomactiviteiten verwacht de HAN stabilisatie op het huidige niveau. In de begroting 2020 en de meerjarenraming 2021-2024 is voor contractactiviteiten en derde-geldstroomactiviteiten een jaarlijks batig exploitatieresultaat van ongeveer € 0,6 miljoen per jaar opgenomen.

## 8.2 Ontwikkeling balans 2019 tot en met 2024

Balans	2019	2020	2021	2022	2023	2024
€ x 1.000	T	T+1	T+2	T+3	T+4	T+5
Materiële vaste activa	163.565	158.350	155.358	151.728	144.844	137.268
Financiële vaste activa	8.594	8.196	7.797	7.398	6.999	6.600
Totaal vaste activa	172.159	166.546	163.155	159.126	151.843	143.868
Voorraden	96	131	131	131	131	131
Vorderingen	14.718	8.142	8.142	8.142	8.142	8.142
Liquide middelen	69.354	68.283	62.382	58.214	57.418	60.858
Totaal vlottende activa	84.168	76.556	70.655	66.487	65.692	69.130
Totaal activa	256.327	243.102	233.810	225.613	217.535	212.998
Algemene reserve	97.407	89.346	85.848	82.250	78.519	74.799
Publieke bestemmingsreserve	0	657	491	524	648	762
Private bestemmingsreserve	2.612	5.094	5.757	6.322	6.929	7.535
Bestemmingsfonds publiek	0	0	0	0	0	0
Bestemmingsfonds privaat	0	0	0	0	0	0
Eigen Vermogen	100.019	95.097	92.096	89.096	86.096	83.096
Voorzieningen	37.403	31.636	28.432	26.348	24.372	24.669
Langlopende schulden	42.262	39.201	36.114	33.000	29.898	28.065
Kortlopende schulden	76.643	77.168	77.168	77.168	77.169	77.168
Totaal passiva	256.327	243.102	233.810	225.613	217.535	212.998

Tabel 10: Ontwikkeling balans HAN (geconsolideerde cijfers)

Omdat formele besluitvorming over investeringen na de uitvoering van de huidige Strategische investeringsagenda nog niet heeft plaatsgevonden, is uitgegaan van de investeringen zoals opgenomen in de meerjarenraming van de HAN-begroting 2019. Doordat de begrote afschrijvingen in 2020 hoger zijn dan de investeringen voor 2020 en verder, zoals die zijn opgenomen in deze begroting, is vanaf 2020 een geleidelijke daling van de boekwaarde van de materiële vaste activa zichtbaar.

De financiële vaste activa betreffen vooruitbetaalde huur waar jaarlijks de huursom van af gaat.

Door de begrote verliezen daalt de algemene reserve van € 97,4 miljoen eind 2019 naar € 74,8 miljoen eind 2024. De algemene reserve wordt gevormd uit de resultaten behaald uit (publieke) onderwijsactiviteiten. In de jaarrekening 2019 heeft een mutatie plaatsgevonden van de algemene reserves naar de bestemmingsreserve derde geldstroom. Deze mutatie wordt veroorzaakt doordat de Start Academy in retrospectief is gekwalificeerd als private activiteit. Daarnaast is de bestemmingsreserve HAN Masterprogramma's (HMP) publiek opgeheven per 31 december 2019 als gevolg van de herinrichting van de organisatie en het opheffen van HMP als separate organisatorische eenheid. De middelen vanuit de bestemmingsreserve HMP publiek zijn overgeheveld naar de algemene reserves. Ten aanzien van de private bestemmingsreserve wordt door de jaarlijkse positieve exploitatie een geleidelijke groei verwacht. De 2020 private reserve komt uit de begroting 2020 en derhalve is de correctie Start Academy hier nog niet in verwerkt.

De voorzieningen dalen door onttrekkingen aan de personele voorzieningen (generatiepact). De langlopende schulden aan de gemeente Arnhem en het ministerie van Financiën (schatkistbankieren) dalen conform het overeengekomen aflossingsprogramma. De lening van de gemeente Arnhem is per 31 december 2023 volledig afgelost. Ten aanzien van kortlopende schulden is aangenomen dat die ongeveer op het niveau van 2019 blijven.

### 8.3 HAN Strategische investeringsagenda

Investeringsagenda	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Exploitatiekosten € x 1.000	T	T+1	T+2	T+3	T+4	T+5
<i>Programma Bedrijfsvoering</i>						
Investerings	297	127				
Exploitatiekosten	1.976	1.283	1.089	528	253	240
<i>Programma Onderwijslogistiek</i>						
Investerings						
Exploitatiekosten	712	474	0	0	0	0
<i>Programma Informatie &amp; Interactie</i>						
Investerings						
Exploitatiekosten	2.544	2.145	165	0	0	0
<i>Programma Huisvesting</i>						
Investerings	3.591	4.000	6.000	6.000	3.500	3.140
Exploitatiekosten	352	821	1.321	1.921	2.396	2.728
<i>Totaal uitvoering Strategische investeringsagenda</i>						
Investerings	3.888	4.127	6.000	6.000	3.500	3.140
Exploitatiekosten	5.584	4.723	2.575	2.449	2.649	2.968

Tabel 11: Investerings en exploitatiekosten Strategische investeringsagenda

De huidige Strategische investeringsagenda is verdeeld in vier programma's. In 2020 zijn er voor alle programma's nog investeringen en/of exploitatiekosten opgenomen in de agenda. Vanaf 2021 zijn er vanuit de huidige investeringsagenda alleen nog investeringen in het programma Huisvesting. Wel zijn er als gevolg van het doorschuiven van projecten nog exploitatiekosten voor de programma's Bedrijfsvoering, Informatie & Interactie en Huisvesting. Samen met de noodzakelijke investeringen, die voortvloeien uit de herinrichting van het informatievoorzieningslandschap en uit nieuwe kwaliteitsimpulsen en vervangingsinvesteringen, zal een nieuwe Digitaliseringsagenda en Huisvestingsagenda voor de jaren 2021 en verder worden opgesteld.

### 8.4 Ontwikkelingen ratio's 2019-2024

HAN-streefwaarden	2019	2020	2021	2022	2023	2024
	T	T+1	T+2	T+3	T+4	T+5
<i>Solvabiliteit 1</i>	39,0%	39,1%	39,4%	39,5%	39,6%	39,0%
Liquiditeit als % rijksbijdrage	29,2%	28,6%	25,5%	23,7%	23,6%	25,0%

Tabel 12: HAN-ratio's op basis van geconsolideerde cijfers

Inclusief de begrote verliezen blijft de solvabiliteit aan de bovengrens van de door de HAN gehanteerde bandbreedte, zoals hierna in paragraaf 8.5 wordt toegelicht. De liquiditeit als percentage van de rijksbijdrage blijft ruimschoots boven de door de HAN gehanteerde ondergrens van 3%.

Signaleringsgrenzen	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Onderwijsinspectie	T	T+1	T+2	T+3	T+4	T+5
<i>Solvabiliteit 2</i>	0,54	0,52	0,52	0,51	0,51	0,51
Liquiditeit (current ratio)	1,10	0,99	0,92	0,86	0,85	0,90
Huisvestingsratio	0,07	0,07	0,07	0,07	0,07	0,07
Weerstandsvermogen	0,29	0,27	0,26	0,25	0,24	0,24
Rentabiliteit	-0,01	-0,02	-0,01	-0,01	-0,01	-0,01

Tabel 13: Signaleringsgrenzen Onderwijsinspectie

De Onderwijsinspectie hanteert andere signaleringsgrenzen dan de HAN. De door de HAN verwachte waarden 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 Inspectie.

## 8.5 Financieel beleidskader

De HAN streeft naar een solvabiliteit 1 in de range van 35-40%. Dit is boven de minimumnorm van 30% (ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap) en bedoeld om ruimte te hebben 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 principe in een periode van vijf jaar de HAN 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 wij 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 betaalritme van de rijksbijdrage in omvang en fasering ongeveer gelijk loopt 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 Strategische huisvestingsagenda, waarbij panden kunnen worden afgestoten indien de studentaantallen zich negatiever ontwikkelen dan nu verwacht.

Vanaf 2019 wijzigt de HAN haar financieel beleid door schommelingen, indien de ratio's het toelaten, op instellingsniveau op te vangen. Daarmee wil de HAN de ruimte creëren om met budgetten te werken voor de verschillende organisatieonderdelen, 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 houdt, zoals hierboven verwoord.

## 8.6 Uitkomsten financiële risicoanalyse

Binnen de HAN wordt jaarlijks een meer gedetailleerde financiële risicoanalyse opgesteld met aansluitend daarop een jaarlijkse scenarioanalyse. Met de begrote exploitatie 2020 blijven ook in het negatieve scenario de waarden voor solvabiliteit en liquiditeit boven de in het financieel kader aangegeven ondergrenzen.

De volgende belangrijke en meer gedetailleerde financiële risico's worden hierbij onderkend:

### **Risico 1 (extern): geen goedkeuring aanpassing plan kwaliteitsmiddelen (voor 2021 en verder)**

Het belangrijkste externe financiële risico dat de HAN bedreigt, is de al dan niet toekenning van de kwaliteitsmiddelen als onderdeel van de rijksbijdrage vanaf 2021 en verder (deze Algemene maatregel van Bestuur is gepubliceerd in Staatsblad 2019, 162: Staatscourant Nr. 20896, 16 april 2019). De kans op niet toekenning wordt als laag ingeschat. Inmiddels is tijdens het opstellen van de jaarrekening 2019 ook duidelijk geworden dat in verband met de coronacrisis ook de middelen voor 2021 worden toegekend. Mocht hier vanaf 2022 echter toch sprake van zijn, dan is ongewijzigd beleid gezien de inkomsten die wegvallen (zie onderstaande tabel) geen optie.

€ x miljoen	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Rijksbijdragen kwaliteitsmiddelen	8,7	10,1	17,2	21,5	22,7	25,7

Tabel 14: Risico 1 (extern)

In een scenario waarin geen bezuinigingen worden uitgevoerd, worden de liquide middelen in 2023 negatief terwijl in 2024 ook het eigen vermogen van de HAN negatief wordt. Als de HAN jaarlijks de helft van de lagere rijksbijdrage zou bezuinigen, bijvoorbeeld door minder inzet van beleidsmiddelen en personeel, dan dalen de liquide middelen in 2024 tot € 17,3 miljoen en het eigen vermogen tot € 41,6 miljoen. Doordat de kwaliteitsmiddelen ook in de jaren daarna blijven oplopen, betekent dat puur financieel redenerend dat er meer dan 50% van de inkomstenderving moet worden bezuinigd om niet onder de ondergrenzen van de Onderwijsinspectie uit te komen. Om deze reden zal de HAN, bij het wegvallen van de inkomsten uit de kwaliteitsmiddelen, haar beleid wijzigen.

### **Risico 2 (extern): evaluatie realisatie kwaliteitsafspraken (in 2022) leidt tot negatief besluit voor oploop middelen 2023 en 2024**

Dit risico is een afgeleide van hetgeen bij risico 1 staat beschreven. Op basis van het toekomstige HAN Bestuursverslag 2022 evalueert de Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie of de kwaliteitsafspraken in voldoende mate zijn gerealiseerd. De minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (hierna OCW) neemt hierover een besluit. Mocht dat besluit negatief zijn, dan wordt de oploop van 2023 naar 2024 niet toegekend. Het verschil met risico 1 is dat bij risico 2 alleen de oploop van 2023 naar 2024 niet wordt toegekend. Bij risico 1 worden de kwaliteitsmiddelen vanaf 2022 in het geheel niet toegekend.

Voor de HAN zou, wanneer dit risico zich voordoet, het betekenen dat € 3,0 miljoen minder rijksbijdrage in 2024 dan nu wordt opgenomen in de meerjarenraming voor 2024. Indien de financiële positie op dat moment dat vraagt, past de HAN haar beleid aan,

### **Risico 3 (extern): herziening bekostiging hbo**

Doordat het hbo als geheel in 2017 en in 2018 positievere exploitatieresultaten heeft laten zien dan begroot, bestaat het risico dat 'de politiek' tot een andere verdeling van (onderwijs)middelen besluit dan nu het geval is. Ook het door OCW aangekondigde onderzoek naar financiële bovengrenzen (voortvloeiend uit de aanbevelingen van de Commissie van Rijn) kan leiden tot beleidsaanpassingen. Beide zijn echter moeilijk in te schatten.

### **Risico 4 (extern): stijgende loonkosten worden niet gecompenseerd**

OCW heeft de methodiek van de verwerking van de referentieraming aangepast naar mbo-systematiek. Dat betekent dat aanpassingen pas in het jaar daarop in de rijksbijdrage worden verwerkt, waarmee de voorspelbaarheid van de rijksbijdrage toeneemt. Daarnaast verloopt de huidige cao in 2020. De begroting 2020 en meerjarenraming zijn opgesteld onder de aanname dat eventuele loonkostenstijgingen via looncompensatie in de rijksbijdrage worden gecompenseerd. Voor zover bekend gaat het ABP niet over tot verdere premieverhoging.

### **Risico 5 (intern): implicaties van mogelijke beleidskeuzes**

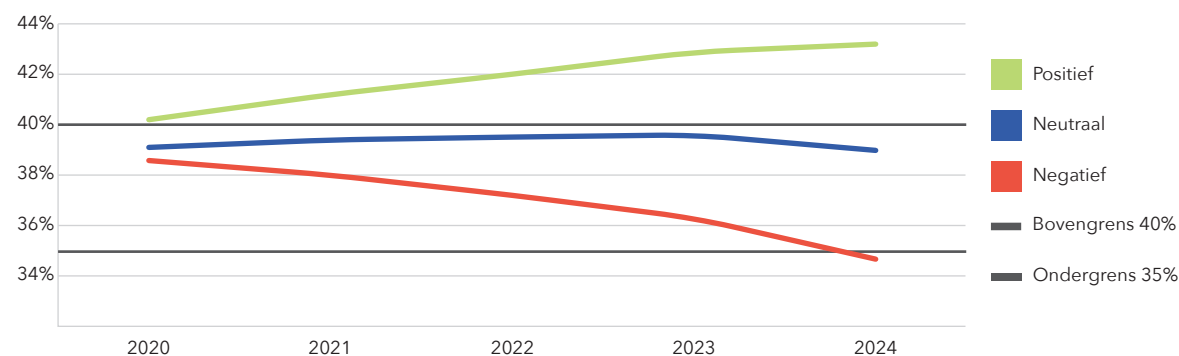
Er zijn enkele nog te nemen beleidsbeslissingen zoals het voortzetten van het generatiepact in 2020 en besluitvorming omtrent de nog op te stellen digitaliseringsagenda, die de kosten van de HAN kunnen verhogen. De HAN heeft nog enige beleidsvrije ruimte beschikbaar om dit risico van niet begrote of geraamde kosten te mitigeren.

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 grafiek is weergegeven wat het effect is van mee- en tegenvallers over een langere periode (2020-2024) zonder dat daarop wordt bijgestuurd (door extra financiële impulsen of door financiële aanpassingen op niet structurele activiteiten/bezuinigingen). In het positieve scenario zijn de baten jaarlijks € 3,0 miljoen hoger dan nu opgenomen voor 2020-2024. Hier staan geen extra kosten tegenover. Het neutrale scenario is de begroting 2020 en de daarbij horende meerjarenraming 2021-2024. In het negatieve scenario is sprake van jaarlijks € 3,0 miljoen extra lasten zonder dat daar bijsturing op plaatsvindt.

Hieronder is de ontwikkeling van de solvabiliteit bij de drie scenario's grafisch weergegeven:

#### **Solvabiliteit 1 bij drie scenario's**



Figuur 5: Ontwikkeling solvabiliteit bij 3 scenario's

In het positieve scenario beweegt de solvabiliteit zich 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%. 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 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 (zie ook paragraaf 8.2). 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 lange termijn vreemd vermogen van de HAN is 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 € 5,0 miljoen (2018: € 6,1 miljoen). De vaste rente bedraagt 2,12% tot 31 december 2023 (einde contract). Ook via het ministerie van Financiën (schatkistbankieren) heeft de HAN vreemd vermogen aangetrokken. Het openstaand saldo van deze lening bedraagt € 40,3 miljoen (2018: € 42,2 miljoen) en kent een resterende looptijd van 22 jaar. De vaste rente bedraagt 3,09% tot 2 juli 2020. 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 debiteuren, overige vorderingen en vooruitbetaalde huur, zoals opgenomen onder de financiële vaste activa. Het maximale kredietrisico bedraagt € 19,4 miljoen (2018: € 19,4 miljoen). De hoogste vordering bedraagt € 9,0 miljoen (2018: € 9,4 miljoen). Deze vordering heeft betrekking op de vooruitbetaalde huur, zoals opgenomen onder de financiële vaste activa en de vorderingen (kortlopend gedeelte van de vooruitbetaalde huur). Het overige kredietrisico is niet geconcentreerd bij één of meerdere partijen. De HAN hanteert procedures en gedragsrichtlijnen om de omvang van het kredietrisico bij tegenpartijen te beperken.

## 8.8 Personeels- en studentaantallen 2019-2024

Ingeschreven studenten x 1	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Personeel primair proces	1.951	1.919	1.906	1.904	1.901	1.903
Ondersteunend personeel	1.029	1.013	1.006	1.005	1.003	1.010
Bestuur/management	57	66	66	66	66	66
Totaal personeel	3.037	2.998	2.978	2.975	2.970	2.979

Tabel 15: Personeels- en studentaantallen 2019-2024

De referentieraming 2019, die als onderbouwing dient voor de begroting voor 2020 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 geleidelijk daalt van bijna 11.000 studenten in 2019 naar bijna 10.000 in 2024. Met enige vertraging heeft de dalende instroom ook effect op het aantal ingeschreven studenten.

Het jaar 2019 is geëindigd met meer personeel in loondienst en minder inleenpersoneel dan begroot. Het effect hiervan is nog zichtbaar op de 2020-inzet. In 2021 is de inzet weer min of meer in lijn met de studentaantallen, waarna stabilisatie van het personeelsbestand zal plaatsvinden.

### **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 Organisatie bedrijfsvoering

De huidige (staf)ondersteuning van het onderwijs en onderzoek is voor een groot deel ondergebracht binnen het centraal georganiseerde Service Bedrijf (SB), in de vorm van deze service units: Facilitaire Zaken (FAZ), ICT, Studentzaken (SZ), Onderwijs & Onderzoek (OO), Financieel Economische Zaken (FEZ), Human Resources (HR) en Marketing, Communicatie en Voorlichting (MCV). Daarnaast beschikken faculteiten en instituten in beperkte mate over eigen (decentraal georganiseerde) ondersteuning. Het College van Bestuur heeft een bestuursbureau en betreft daarnaast stafondersteuning vanuit het Service Bedrijf.

In het kader van de nieuwe organisatiestructuur per 1 januari 2020 wordt de ondersteuning ingericht langs drie dimensies (zie ook paragraaf 4.3.4):

- ondersteuning binnen de academies zelf;
- HAN-brede Centrale staf, die ten dienste staat van zowel het College van Bestuur als de academies;
- HAN-generieke Services, gericht op een gestandaardiseerde basisinfrastructuur, met als doel het ontzorgen van de academies en het benutten van schaalvoordelen voor de hele organisatie.

### 9.2 Personeelsbeleid

Gezien de context van de HAN en de ambities die zijn vastgelegd in het instellingsplan, is een toekomstbestendig, flexibel en betrokken personeelsbestand vereist, naast een beleid om dat duurzaam te ondersteunen. Hiervoor zijn de hierna beschreven speerpunten bekend.

#### 9.2.1 Leren en ontwikkelen

##### Verhogen docentkwaliteit

De kwaliteit van ons onderwijs staat of valt met de kwaliteit van de docenten. Sinds 2017 ligt er een nadruk op docentprofessionalisering. Met betrekking tot de in gang gezette certificeringstrajecten, zoals BKE (Basis Kwalificatie Examinering), SKE (Senior Kwalificatie Examinering) en de BDB (Basis Didactische Bekwaamheid) hebben 1.028 docenten (46%) hun BKE (BDB-deelcertificaat) inmiddels gehaald, 223 docenten (10%) zijn BKE- en SKE-gecertificeerd en 103 van de 191 docenten hebben hun BDB behaald. Daarnaast is er actief ingezet op maatwerktrajecten voor zowel de BKE en SKE als voor de BDB. Dit werpt zijn vruchten af. Deze maatwerktrajecten worden op vraag ontwikkeld en geïmplementeerd voor opleidingsteams, zodat in 2022 volgens landelijke afspraak aan de kwalificatie-eis is voldaan.

#### 9.2.2 Organisatieontwikkeling

##### Herinrichting HAN2020

In 2019 heeft op basis van het instellingsplan een herinrichting van de organisatie plaatsgevonden, waarbij de aandacht is uitgegaan naar het stevig en adequaat neerzetten van de nieuwe organisatiestructuur en de gevolgen hiervan voor het personeel. In paragraaf 4.3.4 wordt dit beschreven. In 2020 zal, nu de structuur bekend is, meer aandacht kunnen uitgaan naar de inhoudelijke organisatieontwikkeling, waaronder leiderschapstrajecten en het (door)ontwikkelen van het concept van resultaatverantwoordelijke teams en professionals governance.

##### Strategische personeelsplanning

In 2018 is gestart met de ontwikkeling van een HAN-breed strategisch personeelsplan, met als doel zicht te krijgen op wat er nu en op termijn nodig is om te komen tot een toekomstbestendig en flexibel personeelsbestand. In 2019 zijn deze plannen per instituut opgeleverd en deze zijn onder meer benut voor de onderbouwing van de afspraken over flexibilisering die in afstemming met de Medezeggenschapsraad (MR) zijn gemaakt (zie hierna). Verder is de informatie uit de plannen HAN-breed van belang om in 2020 op bestuurlijk niveau de beleidsdoelen voor HR nader te bepalen en te prioriteren.

#### 9.2.3 Werkplezier

##### Van werkdruk naar werkplezier

Cao-partijen hebben afgesproken dat op iedere hogeschool, samen met de medezeggenschap, een beleid wordt ontwikkeld voor het terugdringen van de werkdruk van de medewerkers. De HAN heeft in 2019 een start gemaakt met een HAN-breed beleid met een decentrale aanpak op maat, waarover overleg wordt gevoerd met de MR. In 2019 heeft een Medewerkers Onderzoek plaatsgevonden en de uitkomsten van dit onderzoek geven ook inzicht in dit thema, zodat dit een nadere onderbouwing geeft aan het plan. In 2020 zal met instemming van de MR tot een definitief plan gekomen worden.



## Preventie en terugbrengen ziekteverzuim

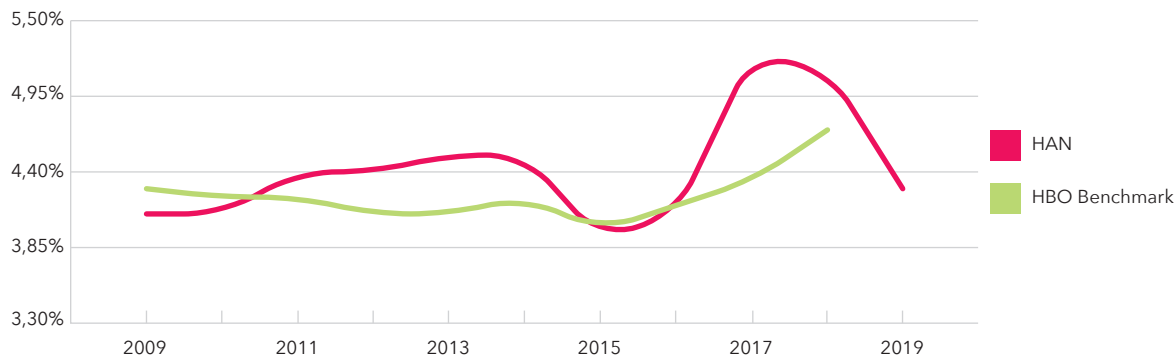
Na een forse stijging in 2018 is het verzuim sinds eind 2018 aan het dalen. Deze daling heeft zich in 2019 doorgezet. Met een daling van 0,8% komt het verzuim van de HAN over 2019 uit op 4,3%; daarmee is het streefpercentage van 4,6% voor 2019 ruim behaald.

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
HAN	4,10%	4,10%	4,40%	4,40%	4,50%	4,50%	3,90%	4,10%	5,24%	5,14%	4,32%
Hbo-benchmark	4,30%	4,20%	4,20%	4,10%	4,10%	4,20%	3,95%	4,15%	4,35%	4,75%	

Tabel 16: Verloop van het gemiddeld ziekteverzuim, zowel binnen de HAN als binnen het hbo

Factoren die aan deze daling hebben bijgedragen, zijn de strakkere regie op het verzuimbegeleidingsproces, de ondersteuning van de leidinggevenden door de case-adviseurs verzuim en, ten derde, de toegenomen afstemming tussen case-adviseurs, leidinggevenden en de bedrijfsartsen, die begin 2018 met de komst van Zorg van de Zaak als arbodienst is ingezet en die door alle partijen positief wordt gewaardeerd. De inspanningen die enkele jaren geleden zijn ingezet om het langdurig verzuim terug te dringen, lijken dan ook effect te sorteren: van de 0,8% afname komt tweederde deel voor rekening van het lang en extra lang verzuim (> 6 weken - 2 jaar). Daarnaast is de aandacht voor preventie op velerlei niveaus groeiende: in veel managementteams heeft dit thema het afgelopen jaar op de agenda gestaan en zijn er projecten gestart, vaak ondersteund door de bedrijfsarts en HR-medewerkers. Ook het aantal medewerkers dat gebruikmaakt van het arbeidsomstandighedensprekkoor, is in het afgelopen jaar met de helft gestegen.

### Verloop verzuim 2009-2019



Figuur 6: Verloop verzuim 2010-2019

De verzuimfrequentie (het gemiddeld aantal ziekmeldingen per werknemer in de verslagperiode) bedroeg in 2019: 0,7. De gemiddelde verzuimduur in 2019 komt uit op 31,9 dagen. Wat opvalt over de afgelopen vijf jaar is een afname van het gemiddeld aantal verzuimmeldingen van 0,85 in 2015 naar 0,7 in 2019 en een toename in de gemiddelde verzuimduur van 23 dagen in 2015 naar 32 dagen in 2019. In 2019 was gemiddeld 130 fte afwezig wegens verzuim. De kosten hiervan bedroegen ruim € 9,5 miljoen exclusief vervanging.

## 9.2.4 Wendbaarheid en mobiliteit

### Flexibele schil

In 2019 is, in overleg met de instituutdirecteuren die HR in hun portefeuille hadden en na bespreking met de MR, met de MR tot een gentlemen's agreement gekomen voor afspraken ten aanzien van de flexibele schil bij de HAN. Het gaat daarbij om flexibiliteit in het kader van de contractvormen zoals die in de cao hbo zelf zijn opgenomen. In de preambule van de cao is bepaald dat de HAN afspraken hierover zal maken met de MR aan de hand van de volgende leidende principes:

- De aard van het werkaanbod is bepalend voor de vorm van de arbeidsovereenkomst.
- Structureel werk (continuïteit in het werkaanbod) wordt uitgevoerd op basis van een arbeidsovereenkomst voor onbepaalde tijd dan wel op basis van een arbeidsovereenkomst voor bepaalde tijd met uitzicht op een vast contract.
- Tijdelijkheid in arbeidsovereenkomsten en dus flexibiliteit moet beargumenteerd en uitlegbaar zijn.

In de afspraken met de MR is het uitgangspunt derhalve dat voor vaste posities in de basis een contract voor onbepaalde tijd wordt afgesloten, tenzij er een goed onderbouwd kwalitatief beletsel bestaat jegens een dergelijk contract. Een tijdelijke arbeidsovereenkomst zal te allen tijde inhoudelijk beargumenteerd kunnen worden, zo is de afspraak met de MR. Het percentage flexibiliteit op basis van de cao-contracten is eind 2019 uitgekomen op 19,5%; een percentage dat onder het vastgestelde maximum van 20% ligt. Komende jaren zal op basis van bovenstaande inhoudelijke afwegingen in de dagelijkse praktijk verder invulling gegeven worden aan de verhouding vast-flex binnen de contractvormen zoals die in de cao zijn vastgelegd.

## **Generatiepact**

Sinds 1 augustus 2018 kent de HAN de Generatiepactregeling. De regeling biedt medewerkers van 62 jaar of ouder de mogelijkheid om met gedeeltelijk behoud van loon de betrekkingsovergang te halveren. Kort samengevat beoogt 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.

Met de regeling is een met instemming van het Arbeidsvoorwaardenoverleg (AVO) en door de Belastingdienst geaccordeerde, uniforme voorziening voor oudere medewerkers van de HAN in het leven geroepen. De initiële looptijd van de Regeling is drie jaar, waarbij er op zes momenten ingestroomd kan worden. Afsproken is dat de inhoudelijke en financiële effecten van de regeling na een jaar geëvalueerd zouden worden en aan de hand daarvan een beslissing zou worden genomen over de definitieve inhoud en looptijd van de regeling. In 2019 heeft een eerste evaluatie van de regeling plaatsgevonden. Gezien de korte looptijd van de regeling kon enkel gereflecteerd worden op de eerste drie cohorten. Op basis van deze beperkte informatie werd geconcludeerd dat de regeling inhoudelijk aan de verwachtingen lijkt te voldoen, maar financieel ongunstiger leek uit te pakken als gevolg van het hogere aantal deelnemers. De definitieve beslissing omtrent de voortzetting van de regeling (lees: het openstellen van de vijfde en zesde tranche) is uitgesteld tot 2020.

## **9.2.5 Basis op orde**

### **Invulling Participatiewet**

De HAN geeft verdere invulling aan de Participatiewet en heeft als doel gesteld om vóór 2025 honderd banen te creëren voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Afgelopen jaar zijn er 12 medewerkers gestart, in gecreëerde functies binnen het onderwijs, alsook in de ondersteuning. Hiermee komt de HAN op in totaal 48 banen uit die onder de Participatiewet vallen.

De afdeling HR werkt nauw samen met het onderwijs en onderzoek als het gaat om kennisdeling en de praktische invulling van de wetgeving. Daarnaast wordt bewust de samenwerking opgezocht met regionale partners als het gaat om inclusief werkgeverschap.

### **Uitkering na ontslag (WW/BWW)**

Werkgevers in de sector Overheid en Onderwijs zijn verplicht eigenrisicodragers voor de Werkloosheidswet (WW). Als eigenrisicodragers voor de WW betaalt de HAN de kosten van de WW-uitkering als werknemers werkloos worden en is de HAN zelf verantwoordelijk voor de re-integratie van werkloze ex-werknemers. In het kader van goed werkgeverschap en om de uitkeringslasten te beheersen, wordt aan voormalig werknemers van de HAN begeleiding geboden in de vorm van een traject Van Werk naar Werk of Van WW naar Werk. Daarnaast creëert de HAN, in individuele gevallen, maatwerkoplossingen die leiden tot het voorkomen van WW-instroom.

In 2019 bedroegen de uitkeringslasten voor WW € 1.296.126 (januari tot en met december) en Bovenwettelijke WW (BWW) € 379.988, in totaal € 1.676.114. Dit betreft de totale uitkeringslasten over de periode januari 2019 tot en met november 2019.

De verwachting is dat er ten opzichte van vorig jaar sprake is van een daling van de WW-uitkeringslasten, mede als gevolg van intensieve begeleiding en het aantrekken van de arbeidsmarkt die snellere uitstroom naar werk mogelijk maakt. De bovenwettelijke WW-uitkeringslasten zijn niet gedaald. Dit is te verklaren door de reparatie van de WW-uitkeringen.

### **Reparatie WW**

Sinds 1 januari 2016 wordt de maximale duur van de WW-uitkeringen gefaseerd teruggebracht van 38 maanden naar 24 maanden vanaf 2019. Daarnaast wordt de opbouw van de WW-rechten versoberd. Sociale Partners in de sector hbo hebben in het cao-akkoord van 23 maart 2017 afgesproken zowel de duurverkorting als de vertraagde opbouw te repareren. APG verzorgt de uitvoering van de reparatie-WW.

### **AVO/DAM 2019**

In 2019 zijn de vakorganisaties en de HAN driemaal bij elkaar geweest in het Arbeidsvoorwaardenoverleg (AVO). Onderwerp van gesprek waren de besteding van de Decentrale arbeidsvoorwaardenmiddelen (DAM), het Bestuursverslag HAN 2018, de aanvulling op het bestuursverslag van de HAN (het 'sociaal jaarverslag'), de gevolgen van de ABU-cao voor de surveillanten, de afhandeling van de notitie Meeruren en de ontwikkelingen rondom de academievorming (HAN2020). Daarnaast zijn de vakcentrales op de hoogte gehouden van actuele lopende (personele) zaken binnen de HAN.

Alle bestedingsdoelen binnen de DAM zijn in principe meerjarig. In 2019 zijn de bestedingsdoelen niet gewijzigd. In 2019 werd het boekjaar afgesloten met een positief resultaat van € 24.544.

Naar aanleiding van de reorganisatie HAN2020 is er intensief overlegd met de vakorganisaties over de uitwerking van een sociaal plan, dat op 9 oktober 2019 door het College van Bestuur en de vakorganisaties werd ondertekend.

DAM-gelden	Begroting 2019	Realisatie 2019 t/m december
Beschikbaar restant voorgaande jaar	399	
Beschikbaar jaarbedrag	2.560.399	
Totaal beschikbaar bedrag	2.560.798	
Betaald ouderschapsverlof 30%	550.000	529.132
Ouderenbeleid: schaal 1-5	10.000	4.196
Aanvullende fietsregeling 0-10 km	220.000	237.057
Premie kinderopvang	850.000	849.170
Bedrijfsfitness: Fitness (HAN en Fitland)	240.000	235.213
Loopbaanbeleid (incl. adm. onderst.)	140.000	150.976
HAN vitaal Healthchecks bij de HAN	30.000	27.060
Parkeerkosten/reiskostenregeling	20.000	12.720
IPAP ged. arbeidsongeschiktheid	500.000	490.731
Totaal	2.560.000	2.536.254
Restant beschikbaar bedrag	798	24.544

Tabel 17: Overzicht DAM-gelden

### 9.3 ICT Informatiebeleid en standaardisatie van systemen

Met de vaststelling van het Meerjareninformatiebeleid enkele jaren geleden is een belangrijke stap gezet naar de standaardisatie van de systemen. Fundament van het beleid is een indeling van de digitale voorzieningen van de HAN in een basisinfrastructuur (HAN-breed in gebruik, zonder alternatief), een keuze-infrastructuur (HAN-breed in gebruik, maar wel met keuze uit enkele mogelijkheden), een vrije ruimte (specifiek in gebruik bij bijvoorbeeld één opleiding) en een HAN-brede overeenstemming over deze indeling.

Vanuit de ambities uit het instellingsplan is ook focus komen te liggen op:

- personaliseren 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;
- vervanging van een aantal systemen, om functionele, technische of contractuele redenen;
- het professionaliseren van studenten en medewerkers op digitaal terrein.

In de Strategische investeringsagenda zijn de projecten ondergebracht die tot 2021 hier een bijdrage aan moeten leveren (zie ook paragraaf 4.3.4).

#### Informatiebeveiliging en privacy

Omdat bescherming van persoonsgegevens en informatiebeveiliging elkaar sterk overlappen en permanent aandacht vereisen, functioneert sinds mei 2018 het HAN-brede Expertteam Informatiebeveiliging en Privacy, gericht op advies, voorlichting en bewustwording. Het expertteam heeft in 2019 ten behoeve van aanbestedingen het model Programma van eisen Informatiebeveiliging en Privacy geactualiseerd.

#### Informatiebeveiliging

Zoals in paragraaf 7.3 al werd aangegeven, neemt het risico ten aanzien van informatiebeveiliging toe, onder andere als gevolg van het toenemende risico van cybercrime en de toenemende digitalisering. De HAN treft maatregelen op dit vlak en doet dit in nauwe samenwerking met SURF (de ict-samenwerkingsorganisatie van het onderwijs en onderzoek in Nederland) en implementeert tevens adviezen met betrekking tot informatiebeveiliging vanuit SURF.

Zoals elke organisatie wordt ook de HAN dagelijks digitaal 'aangevallen'. In 2019 hebben zich echter geen ernstige incidenten voorgedaan. In 2019 zijn er elf meldingen binnengekomen van externe ethische hackers over digitale kwetsbaarheid in de systemen van de HAN. In maart 2019 hebben studenten van de opleiding Information Security Management een zogeheten penetratietest op systemen van de HAN uitgevoerd. Bij zo'n test wordt bekeken of de systemen kwetsbaar zijn voor digitale aanvallen. Zowel het proces als het resultaat wordt als zeer nuttig ervaren, zowel voor de studenten als voor de HAN. Alle kwetsbaarheden die de studenten hebben gevonden, zijn gecommuniceerd naar de betrokken beheerders en waar mogelijk opgelost.

De back up- en recoverytests van de voor het onderwijs en de bedrijfsvoering bedrijfskritische informatiesystemen zijn goed verlopen. Ook het uitvoeren van een 'interne audit informatiebeveiliging' (hierna audit genoemd) van informatievoorzieningen is een belangrijk onderdeel van informatiebeveiliging. Een audit richt zich op een drietal zaken: classificatie, risicoanalyse en inventarisatie van reeds genomen maatregelen om de risico's te verminderen. De classificatie betreft de aspecten Beschikbaarheid, Integriteit en Vertrouwelijkheid (afgekort BIV-classificatie). Vanwege de grote inzet die nodig was voor HAN2020 zijn er in 2019 slechts vier audits uitgevoerd; van studentenschrijfsysteem CATS, Alluris, Dynamics CRM en #OnderwijsOnline.

### **Bescherming persoonsgegevens**

In 2019 heeft het expertteam Informatiebeveiliging en Privacy honderden vragen beantwoord, een groot aantal interne bijeenkomsten verzorgd, beleid opgesteld hoe om te gaan met het onderbrengen van (persoons)gegevens in de cloud, bijgedragen aan een verantwoorde keuze van surveytools en aan de totstandkoming van verwerkerovereenkomsten. Verder heeft het team de subsite Privacy van de site van de HAN Studicentra onderhouden, het toegangs- en wijzigingsbeleid van het studentinschrijfsysteem CATS gemonitord, input geleverd voor de accountantscontrole en de ondertekening door de HAN van het manifest Wij zijn open en Weerbaar Nijmegen voorbereid (een initiatief van de gemeente Nijmegen). Ten slotte heeft het team bijgedragen aan de ontwikkeling bij SURF van de eCourse op het terrein van gegevensbescherming.

In 2019 zijn er bij de HAN geen incidenten voorgekomen die gemeld moesten worden bij de *Autoriteit Persoonsgegevens*.

De procedure voor het aanvragen van gegevensverstrekkingen, zoals beschreven in artikel 9 van het Privacyreglement, is in 2019 53 keer toegepast. Van deze 53 aanvragen zijn er 49 goedgekeurd en vier afgewezen. Daarnaast zijn 23 maal gegevens verstrekt die eerder goedgekeurd waren en periodiek geleverd moeten worden, bijvoorbeeld voor nieuwsbrieven. Vijf alumni hebben om inzage in hun gegevens verzocht, waarschijnlijk als casus in het kader van hun studie Rechten bij de Radboud Universiteit.

### **Klachten bescherming persoonsgegevens**

In 2019 zijn geen klachten ingediend. Wel werden zaken gesignaleerd die niet in overeenstemming met de Algemene verordening gegevensbescherming (AVG) waren. Daarop is steeds actie ondernomen. Net als in eerdere jaren ging het met name om de externe verwerking van persoonsgegevens waarover geen of onvoldoende afspraken waren gemaakt met de externe partij. Ook werd enkele keren gesignaleerd dat het afmelden voor nieuwsbrieven niet goed werkte.

## **9.4 Kwaliteitszorg en onderzoek**

### **Organisatie kwaliteitszorg onderwijs**

De kwaliteitszorgcyclus van de opleidingen van de HAN wordt gekenmerkt door een zesjaarlijkse accreditatie en midterm 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 specifiek op een thema richten binnen een standaard (verdiepen).

In de kwaliteitszorg komt er steeds meer aandacht voor kwaliteitscultuur en daarbinnen de 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 het studiejaar 2019-2020 heeft de HAN twee externe beoordelingen laten uitvoeren: een vanuit het perspectief van kwaliteitszorg onderwijs vanwege de Instellingstoets Kwaliteitszorg (zie paragraaf 4.1) en een vanuit het perspectief van de besteding van de studievoorschotgelden in de vorm van de kwaliteitsafspraken (zie paragraaf 4.4). Bij beide beoordelingen waren professionals governance, de kwaliteitscultuur en het systeem van kwaliteitszorg onderwerp van onderzoek (zie voor de resultaten paragraaf 4.2.2).

### **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 doordenking behoeven. De vorm en aanpak hierin is vrij (zie voor de resultaten paragraaf 4.2.2).

### **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 toekomstige academies ondersteunen in het werken aan kwaliteit met betrokkenen uit de driehoek. In 2019 is de ontwikkelfase uitgevoerd. In drie ontwerpessies is, samen met een grote diversiteit aan interne en externe stakeholders uit de driehoek, gewerkt aan een ontwerp op uitgangspunten. Dit is in een synthesesessie samengebracht. Vanuit een gezamenlijke visie op kwaliteitszorg zijn de bouwstenen voor systeemkenmerken, betrokken stakeholders, instrumenten en shared values benoemd.

In 2020 zullen in de ontwerpfase de diverse elementen verder worden uitgewerkt tot een coherent, samenhangend en helder systeem, waarin eigenaarschap, het goede gesprek, verantwoord en leren centraal staan.

## 9.5 Verhogen aandacht voor compliant handelen

### Uitvoeren convenant Horizontaal toezicht Belastingdienst

In 2019 heeft de HAN het convenant Horizontaal toezicht met de Belastingdienst ondertekend.

### Versterken Resourcecesk

De HAN krijgt in toenemende mate te maken met de krappere arbeidsmarkt. We constateren dat op steeds meer domeinen het aantal moeilijk vervulbare vacatures toeneemt; het vinden van geschikte kandidaten is lastiger, waardoor vacatures een langere doorlooptijd hebben en de interne werkdruk stijgt. Hiervoor is het nodig om extra capaciteit in te zetten om enerzijds het exponentieel groeiende aantal vacatures te vervullen en anderzijds te investeren in onze arbeidsmarktcommunicatiestrategie – geheel in lijn met de nieuwe merkpositionering van de hogeschool.

### Sturing op compliant handelen in de bedrijfsvoering

Het is een continu proces om de HR-processen te uniformeren en standaardiseren én vervolgens te handhaven. Hiervoor zijn inmiddels gesprekken gevoerd tussen de Service Unit HR en het management van de HAN.

## 9.6 Duurzaamheid

Al in 2007 zijn we een ambitieus programma gestart voor geïntegreerde duurzame ontwikkeling van onderwijs, onderzoek en dienstverlening en de HAN heeft als een van de 36 hogescholen het Sustainable Development Charter van de Global Goals ondertekend.

We realiseren onze ambities niet alleen. Als HAN maken we deel uit van een kennis- en innovatie-ecosysteem waarin we als kennisintensieve instellingen en publieke en private partijen leren gebruik te maken van elkaars sterktes. Inmiddels staat de HAN te boek als een hogeschool waar duurzame vernieuwing bij veel opleidingen en onderzoek een constante factor is geworden. Ook bedrijfsmatig is de HAN een vooruitstrevende onderwijsinstelling en probeert zij waar mogelijk duurzame oplossingen te benutten.

### Energiebewustzijn

De realisatie van maatregelen zoals beschreven in het *Energie-Efficiëntieplan 2017-2020* (EEP) is in 2019 voortgezet. De verbetering van de totale energie-efficiency, die als doelstelling van het convenant Meerjarenafpraak energie-efficiency uiterlijk in 2020 moet zijn gerealiseerd, is inmiddels, op basis van de toetsingscriteria 2018 RVO, ruimschoots behaald. De maatregelen, zoals beschreven in de EEP, dienen in 2020 te worden gerealiseerd. De HAN heeft in 2019 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 daar waar nodig bij te sturen. Het energiebeleid wordt op basis van technologische ontwikkelingen geleidelijk bijgesteld en aangescherpt. Energiebesparing en duurzaamheid zijn ingebed binnen alle lagen van de organisatie, waardoor energievraagstukken die volgen vanuit realisatie van het Strategisch Huisvestingsplan en/of het Meerjarenonderhoudsplan zijn geborgd.

Vanaf 2020 zal de HAN starten met de realisatie van het Klimaatakkoord, waarbij de doelstelling is om in de periode tot en met 2050 een CO<sub>2</sub>-reductie van 95% ten opzichte van 1990 te realiseren. Een tussentijdse doelstelling is om in 2030 45% CO<sub>2</sub>-reductie te hebben gerealiseerd. Hiervoor zal een zogenaamde routekaart worden opgesteld, waarin wordt beschreven hoe de HAN deze doelstelling zal gaan realiseren.

### Duurzaamheid in gebouwen

Binnen het Service Bedrijf zoekt de HAN naar oplossingsrichtingen die binnen de circulaire economie passen. Hierbij is aandacht voor alle meevoudige waardecreatie waardoor de dienstverlening toekomstbestendig wordt gehouden. Dit vertaalt zich in bewuste keuzes met betrekking tot materialisatie en uitvoeringsmethoden.

### Duurzame inkoop

De HAN vindt maatschappelijk verantwoord inkopen belangrijk en dat betekent dat de afdeling Inkoop naast doelmatigheid ook let op de effecten van de inkoop op milieu en sociale aspecten. Daarom gebruiken wij 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 HAN Kenniscentrum Business Development & Co-creation de eerste stappen gezet naar circulair inkopen. De afdeling Inkoop heeft studenten die stagelopen en afstuderen op het gebied van circulair inkopen. Samen met de studenten van de HAN is er een implementatieplan gemaakt om circulair inkopen binnen de HAN te implementeren. De eerste stap is gezet door in 2019 de circulaire aanbesteding voor sanitaire middelen in de markt te zetten. Komend jaar zullen we daar verdere stappen in maken.

### Duurzaamheid in onderwijs

Diverse opleidingen hebben na een uitgebreid auditproces inmiddels het keurmerk Duurzaam Hoger Onderwijs van Hobéon ontvangen (1-5 sterren). Momenteel hebben we zes gecertificeerde duurzame opleidingen:

Opleiding:	Duurzaamheidssterren:
Bouwkunde	★ ★ ★ ★
Civiele Techniek	★ ★ ★ ★
Facility Management	★ ★ ★
Logistiek en Economie	★ ★ ★
Industrieel Product Ontwerpen	★ ★
Werktuigbouwkunde	★ ★

Tabel 18: Duurzaamheid in onderwijs

De eerdergenoemde Global Goals, oftewel Sustainable Development Goals, liggen aan de basis van deze opleidingen. Het gaat hier om 17 ambitieuze doelen die de Verenigde Naties in 2015 voor duurzame ontwikkeling heeft vastgesteld. Deze Global Goals for Sustainable Development werden unaniem geadopteerd door alle lidstaten en vormen voor de periode tot 2030 een belangrijke gezamenlijke agenda.

### 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

Onze hogeschool kent sinds 2019 de HAN Green Office, een rechtswinkel voor én door studenten, die voor iedereen toegankelijk is. Het doel van de HAN Green Office is om duurzaamheidsvraagstukken te signaleren en zo mogelijk opgelost te krijgen. Studentparticipatie staat hierbij voorop. Het label Green Office is internationaal erkend en bestaat in Nederland uit een netwerk van 25 Green Offices waarvan het merendeel in het hoger onderwijs.

De HAN Green Office ondersteunt studenten met duurzame initiatieven. De missie is om duurzaamheid en Sustainable Development Goals (SDG's)-bewustwording te stimuleren bij studenten van alle disciplines. In zogenaamde Living Labs werken studenten van verschillende disciplines samen aan gesignaleerde duurzaamheidsvraagstukken en -initiatieven. In 2019 vonden er tal van activiteiten plaats, zoals de SDG-Challenges voor alle eerstejaars van het Instituut Bedrijfskunde, een groot kledingruilevenement, een SDG-Wall op de campus in Nijmegen en een SDG-collegedag voor de wintercourse van de HAN Business School.

## 10. HAN IN KAART

### 10.1 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>.

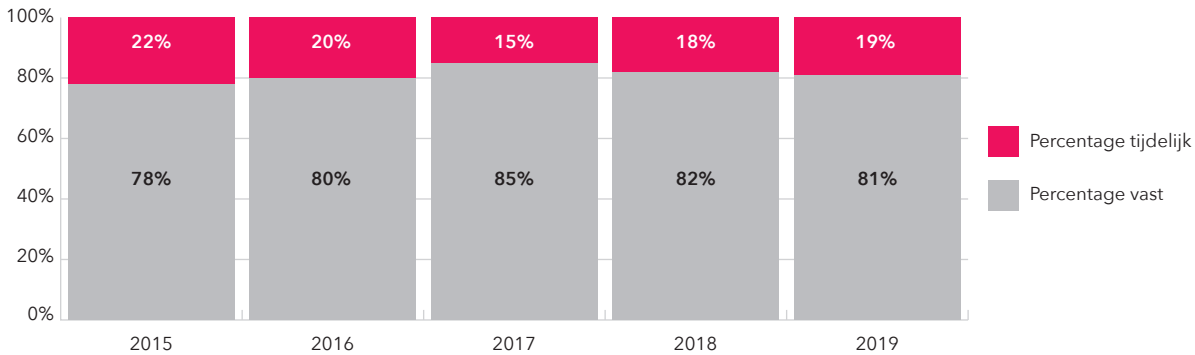
### 10.2 Personeel

Overzicht fte en aantal medewerkers per 31 december 2019

Jaren	Vast	Tijdelijk	Totaal fte
2015 (N=2785)	78%	22%	2.758,5
2016 (N=2839)	80%	20%	2.839,0
2017 (N=2784)	85%	15%	2.784,6
2018 (N=2917)	82%	18%	2.917,3
2019 (N=3036)	81%	19%	3.036,7

Tabel 19: Overzicht fte en aantal medewerkers per 31 december 2019

#### Ontwikkeling vaste en tijdelijke dienstverbanden in fte



Figuur 7: Ontwikkeling personeelsbestand vaste dienst en tijdelijke dienst in fte

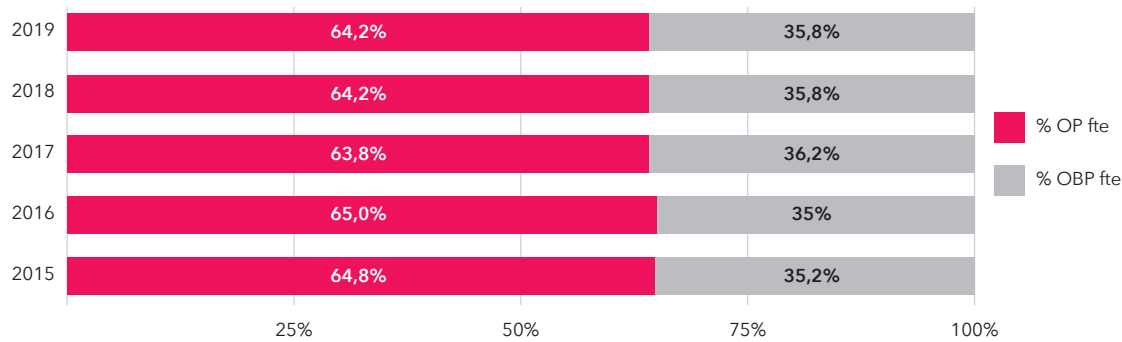
In de afgelopen vijf jaar schommelde de percentages vast versus tijdelijk dienstverband respectievelijk rond de 80% en 20%. In deze periode wijkt het vast dienstverband 2017 af. Afgelopen jaar toont de gebruikelijke verhouding van 80%-20%. De getoonde cijfers zijn exclusief inzet van externe medewerkers (uitzendarbeid, zzp'ers, gedetacheerden en HAN Flex-personeel).

#### Ontwikkeling personeelsbestand naar OP en OBP in fte

Jaren	% OP fte	% OBP fte	Totaal	Totaal fte
2015	64,8%	35,2%	100,00%	2.758,5
2016	65,0%	35,1%	100,00%	2.839,0
2017	63,8%	36,2%	100,00%	2.784,6
2018	64,2%	35,8%	100,00%	2.917,3
2019	64,2%	35,8%	100,00%	3.036,7

Tabel 20: Ontwikkeling personeelsbestand naar OP en OBP in fte

### Ontwikkeling personeelsbestand naar OP en OBP in fte



Figuur 8: Ontwikkeling personeelsbestand naar OP en OBP in fte

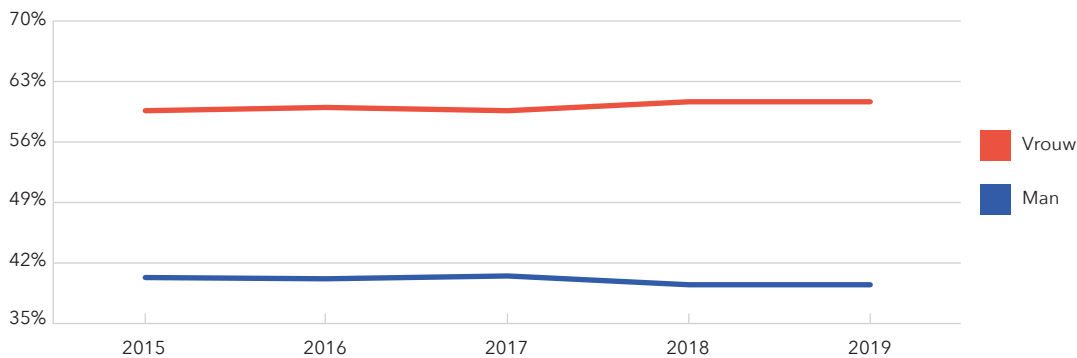
Het percentage onderwijspersoneel/onderwijsondersteunend en beheerspersoneel (OP/OBP) blijft schommelen rond de prestatieafspraken uit de periode 2012-2016: 65% onderwijspersoneel en 35% onderwijsondersteunend en beheerspersoneel. Na het verantwoordingsjaar (2016) is het percentage OBP in geringe mate opgelopen van 35,1% naar 35,8% in 2019. Het gaat hierbij om ondersteunend personeel, zowel in het Service Bedrijf als in de faculteiten. Sturing op de formatie is een verantwoordelijkheid van de betrokken directeuren; er liggen geen HAN-brede afspraken aan ten grondslag.

### Overzicht aantal mannen en vrouwen per 31 december 2019

Jaren	M	V	Totaal	M	V
2015	1.428	2109	3.537	40,4%	59,6%
2016	1.462	2182	3.644	40,1%	59,9%
2017	1.434	2112	3.546	40,4%	59,6%
2018	1.476	2261	3.737	39,5%	60,5%
2019	1.542	2357	3.899	39,5%	60,5%

Tabel 21: Overzicht aantal mannen en vrouwen per 31 december 2019

### Ontwikkeling m/v in aantallen



Figuur 9: Ontwikkeling M/V in aantallen

Uitgedrukt in percentage per jaar is het aantal mannen in 2019 in vergelijking tot 2015 afgenomen met 0,9%, terwijl het aantal vrouwen met eenzelfde percentage is toegenomen.

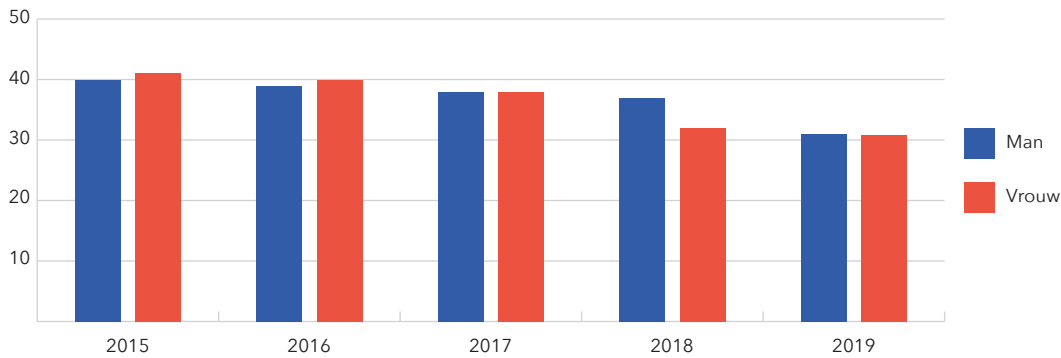


## Ontwikkeling leidinggevenden naar geslacht

Jaren	M	V	Totaal	M	V
2015	40	41	81	49,4%	50,6%
2016	39	40	79	49,4%	50,6%
2017	38	38	76	50,0%	50,0%
2018	37	32	69	53,6%	46,4%
2019	31	27	58	53,4%	46,6%

Tabel 22: Ontwikkeling leidinggevenden naar geslacht

## Ontwikkeling leidinggevenden naar geslacht in aantallen



Figuur 10: Ontwikkeling leidinggevenden naar geslacht in aantallen

Het aantal leidinggevenden is in de afgelopen vijf jaar teruggelopen. Dat is een gevolg van de invoering van het concept resultaatverantwoordelijke teams en in 2018 en 2019 de voorbereiding op de nieuwe organisatie HAN2020. De daling van het aantal leidinggevenden over de afgelopen periode bedroeg 28%.

## Gemiddelde leeftijd per 31 december 2019

	Man	Vrouw	Totaal
Gemiddelde leeftijd	48,9	46,6	47,4

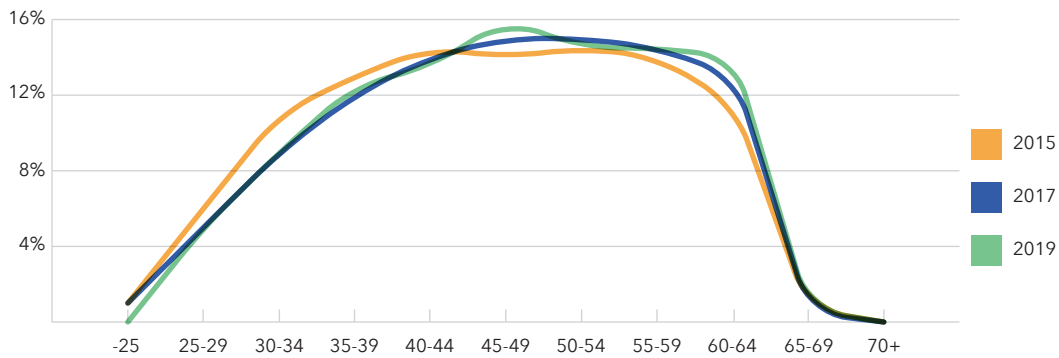
Tabel 23: Gemiddelde leeftijd per 31 december 2019

## Leeftijdscategorieën naar geslacht per 31 december 2019

	M	V	2019	2018	2017	2016	2015
<-25	13	32	45	40	24	37	41
25-29	66	135	201	176	169	198	211
29-34	128	228	356	345	325	355	381
35-39	161	309	470	463	447	464	450
40-44	203	339	542	509	478	507	509
45-49	192	386	578	576	559	557	504
50-54	232	351	583	563	520	544	519
55-59	247	327	574	548	518	499	489
60-65	282	240	522	505	493	467	412
66-70	16	10	26	10	12	16	21
71-75	2		2	2	1		
Totaal	1.542	2.357	3.899	3.737	3.546	3.644	3.537

Tabel 24: Leeftijdscategorieën naar geslacht per 31 december 2019

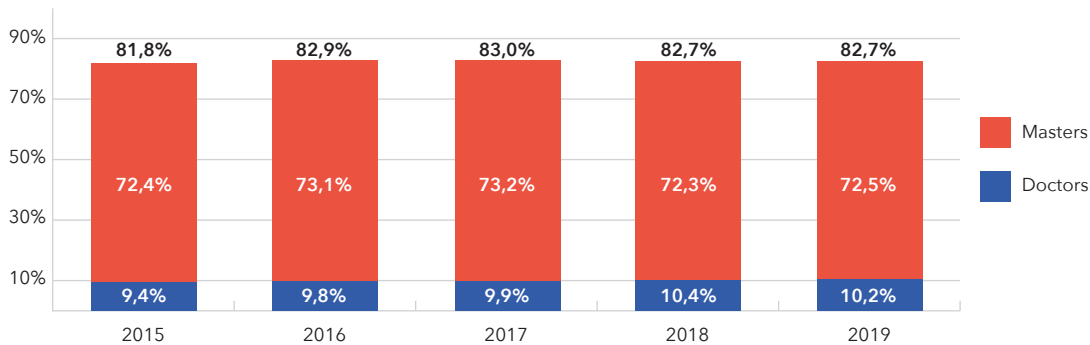
### Ontwikkeling gemiddelde leeftijd naar leeftijdscategorieën 2015-2019



Figuur 11: Ontwikkeling gemiddelde leeftijd naar leeftijdscategorieën 2015-2019

Over de afgelopen jaren zijn de procentuele verschillen in de aantallen medewerkers per leeftijdscategorie stabiel. De lijn van 2019 ten opzichte van 2015 toont weinig progressie in de richting van een verjonging van het personeelsbestand. Ook de absolute groei in aantallen draagt hier niet aan bij; de gemiddelde leeftijd is toegenomen, van 46,5 jaar in 2015 naar 47,4 jaar in 2019. Het overzicht Ontwikkeling personeelsbestand naar leeftijdscategorieën per jaar bevestigt het beeld.

### Ontwikkeling master-/doctor titels in aantallen



Figuur 12: Ontwikkeling master-/doctortitels in aantallen

### Functieschalen in aantallen

Categorieën functieschalen in aantallen	2015		2016		2017		2018		2019	
	aantal	in %	aantal	in %	aantal	in %	aantal	in %	aantal	in %
Nominaal	7	0,20%	7	0,19%	7	0,2%	5	0,1%	4	0,1%
1-5	145	4,10%	143	3,92%	147	4,1%	99	2,6%	99	2,5%
6-8	610	17,25%	615	16,88%	609	17,2%	689	18,4%	716	18,4%
9-11	1.976	55,87%	2.045	56,12%	1.921	54,2%	2.078	55,6%	2.203	56,5%
12-13	710	20,07%	741	20,33%	773	21,8%	775	20,7%	790	20,3%
≥ 14	89	2,52%	93	2,55%	89	2,5%	91	2,4%	87	2,2%
Totaal	3.537	100%	3.644	100,00%	3.546	100,0%	3.737	100%	3.899	100%

Tabel 25: Functieschalen in aantallen

De verdeling over de salarisschalen in 2019 vertoont in vergelijking tot 2015 geringe procentuele verschillen. Het aantal medewerkers in de schaalcategorie 1-5 daalt met 1,5% onder een gelijktijdige toename van de schaalcategorie 6-8 met iets meer dan 1%. Dit betreft met name ondersteunend personeel. De stijging in de salariscategorie 9-11 en 12-13 kan ook worden toegeschreven aan het ondersteunend personeel. De procentuele afname in de categorie ≥ 14 is een gevolg van de geleidelijke invoering van het concept resultaatverantwoordelijke teams.

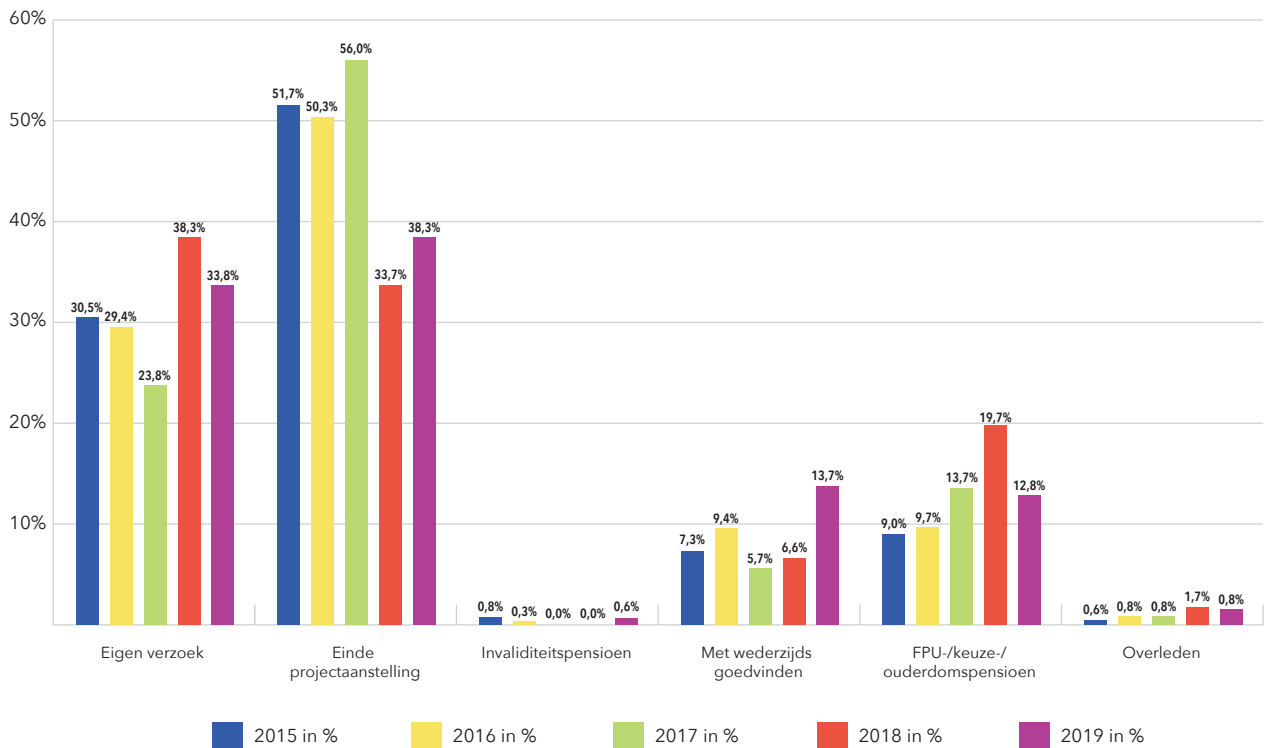
Onder nominaal zijn de medewerkers opgenomen die zijn ingeschaald buiten de cao hbo (2015 tot en met 2017 0,2% = zeven medewerkers; 2018 en 2019 0,1% = vier medewerkers).

## Uitstroom

Redenen vertrek	Korte naam	2015		2016		2017		2018		2019	
		aantal	in %	aantal	in %	aantal	in %	aantal	in %	aantal	in %
Eigen verzoek	E-Verz	108	30,5%	106	29,4%	92	23,8%	134	38,3%	121	33,8%
Einde projectaanstelling	E-proj	183	51,7%	181	50,3%	216	56,0%	118	33,7%	137	38,3%
Invaliditeitspensioen	IP	3	0,8%	1	0,3%	0	0,0%	0	0,0%	2	0,6%
Met wederzijds goedvinden	W-Goed	26	7,3%	34	9,4%	22	5,7%	23	6,6%	49	13,7%
FPU-/keuze-/ouderdompensioen	K-pens	32	9,0%	35	9,7%	53	13,7%	69	19,7%	46	12,8%
Overleden	Ovl	2	0,6%	3	0,8%	3	0,8%	6	1,7%	3	0,8%
<b>Totaal</b>		<b>354</b>	<b>100,0%</b>	<b>360</b>	<b>100,0%</b>	<b>386</b>	<b>100,0%</b>	<b>350</b>	<b>100,0%</b>	<b>358</b>	<b>100,0%</b>

Tabel 26: Uitstroom

## Reden vertrek in aantallen naar jaar



Figuur 13: Redenen vertrek in aantallen naar jaar

Ten opzichte van 2018 is het aantal vertrokken medewerkers nagenoeg gelijk gebleven (N 2018 = 350, N 2019 = 358). Een afname valt waar te nemen bij de categorieën einde dienstverband op 'Eigen verzoek' (E-Verz) (-4,3%) en 'FPU-/keuze-/ouderdompensioen' (K-pens, -7,4%). Een toename blijkt zich voor te doen bij 'Einde projectaanstelling' (E-proj, +4,9%) en einde dienstverband 'Met wederzijds goedvinden' (W-goed, +2,8%).

## 10.3 Studenten

### Bacheloronderwijs

#### Instream

De instroom in het bacheloronderwijs (exclusief Associate degree) is voor het eerst sinds jaren gedaald. Het betreft een daling van bijna 300 studenten (-2,8%). Deze daling zit volledig bij de voltijdopleidingen (-3,7%), terwijl de deeltijd- en duale opleidingen een zeer lichte stijging laten zien.

Instromers bacheloronderwijs per studiejaar	2016	2017	2018	2019
HAN totaal	9.845	10.082	10.414	10.118
Faculteit Economie en Management	3.055	3.231	3.241	3.032
Faculteit Educatie	1.182	1.371	1.366	1.232
Faculteit Gezondheid, Gedrag en Maatschappij	3.512	3.219	3.590	3.680
Faculteit Techniek	2.096	2.261	2.217	2.174

Bron: Inschrijfapplicatie CATS via 2019 IMI-instream

Tabel 27: Instream bacheloronderwijs

#### Ingeschrevenen

Ingeschrevenen bacheloronderwijs per studiejaar	2016	2017	2018	2019
HAN totaal	33.134	33.791	34.160	34.187
Faculteit Economie en Management	10.134	10.535	10.746	10.759
Faculteit Educatie	4.206	4.414	4.429	4.319
Faculteit Gezondheid, Gedrag en Maatschappij	11.769	11.551	11.593	11.719
Faculteit Techniek	7.025	7.291	7.392	7.390

Bron: Inschrijfapplicatie CATS via 2019 IMI-inschrijvingen

Tabel 28: Ingeschrevenen bacheloronderwijs

#### Diploma's

Diploma's bacheloronderwijs per studiejaar	2015	2016	2017	2018
HAN totaal	4.993	5.193	5.448	5.496
Faculteit Economie en Management	1.210	1.294	1.457	1.538
Faculteit Educatie	606	661	693	708
Faculteit Gezondheid, Gedrag en Maatschappij	2.354	2.248	2.239	2.192
Faculteit Techniek	823	989	1.059	1.058

Bron: Inschrijfapplicatie CATS via 2019 IMI-diploma's

Tabel 29: Diploma's bacheloronderwijs

#### Verdeling voltijdinstroom Arnhem Nijmegen

Verdeling voltijdinstroom Arnhem Nijmegen per studiejaar	2016	2017	2018	2019
ARNHEM	2.416	2.482	2.400	2.226
NIJMEGEN	5.869	5.984	6.120	5.979
Totaal	8.285	8.466	8.520	8.205
In %				
ARNHEM	29,2%	29,3%	28,2%	27,1%
NIJMEGEN	70,8%	70,7%	71,8%	72,9%

Bron: Inschrijfapplicatie CATS via 2019 IMI-instream

Tabel 30: Verdeling voltijdinstroom Arnhem Nijmegen

## Masteronderwijs

### Instream

De instroom van de masteropleidingen is gestegen met 121 studenten.

Instream masteronderwijs per studiejaar	2016	2017	2018	2019
Totaal	427	480	547	668
Bekostigde	215	334	429	559
Post-initiële	212	146	118	109

*Bron: Inschrijfapplicatie CATS via 2019 IMI-instream*

Tabel 31: Instream masteronderwijs

### Ingeschrevenen

Ingeschrevenen masteronderwijs per studiejaar	2016	2017	2018	2019
Totaal	1.165	1.219	1.337	1.536
Bekostigde	554	769	986	1.220
Post-initiële	611	450	351	316

*Bron: Inschrijfapplicatie CATS via 2019 IMI-inschrijvingen*

Tabel 32: Ingeschrevenen masteronderwijs

### Diploma's

Diploma's masteronderwijs per studiejaar	2015	2016	2017	2018
Totaal	297	252	270	319
Bekostigde	133	129	175	226
Post-initiële	164	123	95	93

*Bron: Inschrijfapplicatie CATS via 2019 IMI-diploma's*

Tabel 33: Diploma's masteronderwijs

## Vergelijkend overzicht instroom en ingeschrevenen

Instroom per faculteit	Inschrijvingen		Instroom	
	2019	Groei	2019	Groei
Totaal (bachelor + master)	35.723	0,6%	10.786	-1,6%
Faculteit Educatie	4.319	-2,5%	1.232	-9,8%
Voltijd	3.112	-2,5%	841	-6,9%
Deeltijd	1.207	-2,5%	391	-15,6%
Faculteit Economie en Management	10.759	0,1%	3.032	-6,4%
Voltijd	9.633	-1,1%	2.615	-8,0%
Deeltijd	702	12,5%	269	9,3%
Duaal	424	10,4%	148	-3,3%
Faculteit Gezondheid, Gedrag en Maatschappij	11.719	1,1%	3.680	2,5%
Voltijd	10.102	0,8%	2.944	1,9%
Deeltijd	1.470	1,6%	681	4,8%
Duaal	147	20,5%	55	7,8%
Faculteit Techniek	7.390	0,0%	2.174	-1,9%
Voltijd	6.299	-0,5%	1.805	-4,2%
Deeltijd	1.091	2,9%	369	10,8%
Duaal	-	-	-	-
Bacheloropleidingen totaal	34.187	0,1%	10.118	-2,8%
Voltijd	29.146	-0,5%	8.205	-3,7%
Deeltijd	4.470	2,3%	1.710	1,1%
Duaal	571	12,8%	203	-0,5%
Masteropleidingen totaal	1.536	14,9%	668	22,1%
Voltijd	251	43,4%	140	28,4%
Deeltijd	718	10,1%	304	25,6%
Duaal	567	11,2%	224	14,3%

Bron: Inschrijfapplicatie CATS via 2019 IMI-instroom en 2019 IMI-inschrijvingen

Tabel 34: Vergelijkend overzicht instroom en ingeschrevenen

## Marktaandeel instroom bachelor hbo

De daling van de instroom van het voltijd-bacheloronderwijs bij de HAN is terug te zien in de voorlopige cijfers van de Vereniging Hogescholen. Deze cijfers laten een daling van het marktaandeel van de instroom van -0,3% ten opzichte van 2018 zien. Het marktaandeel van de instroom bij de HAN voor 2019 bedraagt volgens de Vereniging Hogescholen 7,4%.

Marktaandeel instroom bachelor HBO	2016	2017	2018	2019
Marktaandeel instroom bachelor	7,9%	7,6%	7,7%	7,4%
Marktaandeel inschrijvingen bachelor	7,7%	7,7%	7,8%	7,7%

Bron: Overzicht Vereniging Hogescholen

Tabel 35: Marktaandeel bachelor hbo

## 10.4 Convenanten en samenwerkingsovereenkomsten

### Publiek-private samenwerkingen

De HAN beschikt over verschillende instrumenten om de kennis- en innovatieopdracht uit te voeren. De zwaartepuntenstrategie heeft tot doel deze instrumenten zo in te zetten dat ze elkaar versterken.

Zwaartepunten:	De zwaartepunten vormen de inhoudelijke richtinggevers van de HAN
Centres of Expertise:	Centres of Expertise zijn duurzame actiegerichte samenwerkingsverbanden waarin hogescholen, bedrijven, overheden en andere publieke en maatschappelijke organisaties samen onderzoeken, innoveren, experimenteren en investeren ten behoeve van toekomstbestendig hoger beroepsonderwijs en beroepspraktijk en ter versnelling van gewenste economische en maatschappelijke transities.
Lectoraten:	Leerstoel voor praktijkgericht onderzoek.
Lokale platforms:	Innovatiewerkplaatsen – onderwijsvorm waarbij studenten in een real life situation werken aan iets waar ook hun echte beroepsgenoten aan werken; dit kan multidisciplinair zijn en kan worden uitgezet via een centre of expertise.
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.

Op opleidingsniveau zijn het de opleidingen die continue samenwerken met regionale bedrijven, organisaties en andere onderwijsinstellingen. Dat gebeurt in de vorm van adviesraden. We krijgen er waardevolle input voor ons onderwijs en onderzoek voor terug.

### Netwerken en initiatieven

We gaan in het kader van bovenstaande uitdagingen langdurige samenwerkingsrelaties aan met onze strategische partners. We werken op verschillende niveaus met de beroepspraktijk samen; op instellings-, onderzoeks- en opleidingsniveau. Op macroniveau participeren we bijvoorbeeld in regionale clusters als:

- Think East! (<https://thinkeast.nl>);
- The Economic Board ([www.theeconomicboard.com](http://www.theeconomicboard.com));
- Hotspot Energy Arnhem ([https://www.arnhem.nl/stad\\_en\\_wijken/Duurzame\\_energie/1/Projecten\\_en\\_netwerken/Hotspot\\_Energy](https://www.arnhem.nl/stad_en_wijken/Duurzame_energie/1/Projecten_en_netwerken/Hotspot_Energy));
- Hotspot Health & High Tech Nijmegen (<https://briskr.eu>);
- De Achterhoek Board;
- Legal Valley (<https://legalvalleynederland.nl/>);
- Techniekpact (<https://www.techniekpact.nl>).

Ook participeren we in een groot aantal netwerken, zoals:

- Health Valley ([www.healthvalley.nl](http://www.healthvalley.nl));
- Zorgalliantie ([www.zorgalliantie.com](http://www.zorgalliantie.com));
- Kiemt ([www.kiemt.nl](http://www.kiemt.nl));
- Green Capital Nijmegen ([www.greencapital2018.nl](http://www.greencapital2018.nl));
- Briskr ([www.briskr.eu](http://www.briskr.eu));
- Chip Integration Technology Nijmegen CITC ([www.citc-netherlands.com/news/citc-receives-candidate-status-fieldlab-smart-industry/](http://www.citc-netherlands.com/news/citc-receives-candidate-status-fieldlab-smart-industry/)).

### 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](http://www.gelderland.nl));
- Radboud Universiteit ([www.ru.nl](http://www.ru.nl));
- Radboudumc ([www.radboudumc.nl](http://www.radboudumc.nl));
- St. Maartenskliniek ([www.maartenskliniek.nl](http://www.maartenskliniek.nl));
- NOC\*NSF ([www.nocnsf.nl](http://www.nocnsf.nl));
- Regio's en gemeenten in de vorm van bijvoorbeeld Regio Deal Achterhoek en City Deals; (<https://agendastad.nl/city-deals/>) Regio Deal Arnhem, 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 dit dé ideale leeromgeving om zich voor te bereiden op hun toekomstig beroep.





## B1. GECONSOLIDEERDE BALANS PER 31 DECEMBER 2019

(na voorgestelde resultaatbestemming)

Activa (x € 1.000)	31 december 2019		31 december 2018	
Vaste activa				
1.1 Materiële vaste activa	163.565		167.459	
1.2 Financiële vaste activa	8.594		8.994	
<i>Totaal vaste activa</i>		172.159		176.453
Vlottende activa				
1.3 Voorraden	96		109	
1.4 Vorderingen	14.718		10.289	
1.5 Liquide middelen	69.354		73.395	
<i>Totaal vlottende activa</i>		84.168		83.793
<b>Totaal activa</b>		<b>256.327</b>		<b>260.246</b>

Passiva (x € 1.000)	31 december 2019		31 december 2018	
2.1 Eigen vermogen		100.019		103.973
2.2 Voorzieningen		37.403		35.007
2.3 Langlopende schulden		42.262		45.298
2.4 Kortlopende schulden		76.643		75.968
<b>Totaal passiva</b>		<b>256.327</b>		<b>260.246</b>

## B2. GECONSOLIDEERDE EXPLOITATIEREKENING 2019

(x € 1.000)	Werkelijk 2019	Begroting 2019	Werkelijk 2018
<i>Baten</i>			
3.1 Rijksbijdragen OCW	237.112	234.047	229.417
3.2 Overige overheidsbijdragen en -subsidies	5.910	6.229	5.214
3.3 Collegegelden	66.450	66.618	68.683
3.4 Baten werk in opdracht van derden	25.332	25.972	25.080
3.5 Overige baten	12.438	9.560	9.395
<b>Totaal baten</b>	<b>347.242</b>	<b>342.426</b>	<b>337.789</b>

(x € 1.000)	Werkelijk 2019	Begroting 2019	Werkelijk 2018
<i>Lasten</i>			
4.1 Personeelslasten	279.905	274.977	259.040
4.2 Afschrijvingen	13.748	14.100	14.090
4.3 Huisvestingslasten	16.934	15.051	15.125
4.4 Overige lasten	39.206	44.753	37.300
<b>Totaal lasten</b>	<b>349.793</b>	<b>348.881</b>	<b>325.555</b>
Saldo baten en lasten	-2.551	-6.455	12.234
5. Financiële baten en lasten	-1.403	-1.405	-1.484
<i>Resultaat</i>	-3.954	-7.860	10.750
6. Belastingen			
7. Resultaat deelnemingen			
Resultaat na belastingen	-3.954	-7.860	10.750
<b>Nettoresultaat</b>	<b>-3.954</b>	<b>-7.860</b>	<b>10.750</b>

## B3. GECONSOLIDEERD KASSTROOMOVERZICHT 2019

(x € 1.000)	2019	2018
<i>Kasstroom uit operationele activiteiten</i>		
Resultaat	-2.551	12.234
4.2 Afschrijvingen	13.748	14.090
2.2 Mutaties voorzieningen	2.396	7.549
<i>Veranderingen in vlottende middelen</i>		
1.3 Mutatie voorraden	13	42
1.4 Mutatie kortlopende vorderingen	-4.029	364
2.4 Mutatie kortlopende schulden*	591	6.651
Kasstroom uit bedrijfsoperaties	10.168	40.930
Ontvangen interest	-	-
Betaalde interest	-1.430	-1.511
	-1.430	-1.511
Totaal kasstroom uit operationele activiteiten	8.738	39.419
<i>Kasstroom uit investeringsactiviteiten</i>		
Investerings in materiële vaste activa	-9.768	-4.486
1.2 Investerings financiële vaste activa	-	-6.786
Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten	-9.768	-11.272
<i>Kasstroom uit financieringsactiviteiten</i>		
2.3 Nieuw opgenomen lening	-	-
2.3 Aflossing langlopende leningen	-3.011	-2.986
Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten	-3.011	-2.986
<i>Mutatie geldmiddelen</i>	-4.041	25.161
Beginstand liquide middelen	73.395	48.234
Mutatie geldmiddelen	-4.041	25.161
Eindstand liquide middelen	69.354	73.395

\* exclusief het kortlopende deel van de langlopende schulden

## B4. TOELICHTING BEHORENDE TOT DE GECONSOLIDEERDE JAARREKENING 2019

### 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 2019, dat is geëindigd op balansdatum 31 december 2019.

#### 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, 640 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. Hoewel de financiële impact van de uitbraak van het coronavirus ten tijde van het opmaken van deze jaarrekening nog niet volledig duidelijk is (zie ook hetgeen hieromtrent is toegelicht onder de toelichting van gebeurtenissen na balansdatum), zijn wij van mening dat op basis van de momenteel beschikbare informatie, de inmiddels genomen maatregelen en bestaande liquiditeitsbuffer, de bij het opmaken van deze jaarrekening gehanteerde continuïteitsveronderstelling niet geraakt wordt.

#### 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.

HAN Holding bv	100%
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 waarderingsgrondslagen zijn naar de mening van het management het meest kritisch voor het weergeven van de financiële positie en vereisen schattingen en veronderstellingen:

- Voorziening WW/BW
- Voorziening WGA
- Voorziening jubileumuitkering
- Voorziening werktijdvermindering senioren
- Voorziening generatiepact
- Voorziening groot onderhoud
- Overige voorzieningen.

## **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 vooruit ontvangen 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 kasstroomgenererende 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 betreffende 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 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.

### **Vorzieningen**

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 vooruit ontvangen bedragen (waaronder geormerkte 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 (marktwaarde van de beleggingen uitgedrukt in een percentage van de voorziening pensioenverplichtingen volgens de grondslagen van De Nederlandsche Bank) van het fonds per 31 december 2019 was 95,8% en lag daarmee 32,2% onder de minimale vereiste grens van 128,0%. De beleidsdekkingsgraad mag niet langer dan vijf jaar onder de 104,2% liggen. Vooralsnog is dit niet het geval en blijven de pensioenen in 2020 gelijk. Als de beleidsdekkingsgraad tot en met 2020 onder het vereiste niveau van 104,2% blijft en de actuele dekkingsgraad eind 2020 lager is dan 104,2% dan is verlagings van pensioenen onvermijdelijk. Voor 2021 en daaropvolgende jaren blijft de kans op verlagings van pensioenen reëel. Naar verwachting worden de pensioenen de komende jaren niet verhoogd met de prijsstijging (indexatie).

## 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.



### **Gebeurtenissen na balansdatum**

Na de uitbraak van het coronavirus in de regio Wuhan in China in december 2019 was het virus medio februari 2020 in heel Europa (waaronder Nederland) doorgedrongen. Om het virus zo goed mogelijk in bedwang te houden heeft de Nederlandse regering maatregelen getroffen. Wereldwijd zijn vergelijkbare maatregelen getroffen. De gevolgen van de uitbraak van het coronavirus worden aangemerkt als gebeurtenissen na balansdatum die geen nadere informatie geven over de feitelijke situatie per balansdatum en zijn derhalve niet in de jaarrekening over 2019 verwerkt.

Het is op dit moment niet in te schatten wat de verwachte impact van de coronacrisis is voor de rest van 2020. Redenen hiervoor zijn de grote mate van onzekerheid over de verspreiding en de impact van het coronavirus en de aard, omvang en effectiviteit van verdere overheidsmaatregelen.

## 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)	Verkrijgingsprijs 31-12-2018	Afschrijvingen t/m 31-12-2018	Boekwaarde 31-12-2018	Investeringen 2019	Aanschafwaarde des-investeringen 2019	Afgeschreven des-investeringen 2019	Afschrijvingen 2019	Verkrijgingsprijs 31-12-2019	Afschrijvingen t/m 31-12-2019	Boekwaarde 31-12-2019
1.1.1 Gebouwen	230.600	96.759	133.841	3.984	-839	-835	8.819	233.745	104.743	129.002
1.1.2 Terreinen	13.308	-	13.308	-	-	-	-	13.308	-	13.308
1.1.3 Inventaris en apparatuur	55.444	36.687	18.757	5.989	-6.717	-6.602	4.803	54.716	34.888	19.828
1.1.4 In uitvoering en vooruitbetalingen	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
1.1.5 Niet aan het proces dienstbare MVA	3.071	1.518	1.553	-	-	-	126	3.071	1.644	1.427
Totaal	302.423	134.964	167.459	9.973	-7.556	-7.437	13.748	304.840	141.275	163.565

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 desinvesteringen 2019 betroffen met name desinvesteringen in relatie tot verbouwingen en apparatuur die niet meer in gebruik is.

De historische aanschafwaarde van de volledige afgeschreven materiële vaste activa in gebruik bedraagt per 31 december 2019 € 24,8 miljoen en was per 31 december 2018 € 22,4 miljoen.

De WOZ-waarde van de gebouwen en terreinen is € 172,9 miljoen (peildatum 1 januari 2018).

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

(x € 1.000)	31-12-2019	31-12-2018	Looptijd > 1 jaar	Looptijd > 5 jaar	Resterende looptijd in jaren
Vooruitbetaalde huur	8.594	8.994	8.194	6.595	22

De vooruitbetaalde huur betreft huur voor een gedeelte van het pand aan de Heyendaalsweg 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 22 jaar.

#### Vlottende activa

##### 1.3 Voorraden

(x € 1.000)	31 december 2019	31 december 2018
Gebruiksgoederen	96	109

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 2019	31 december 2018
Debiteuren	2.667	2.393
OCW/EZ	-	-
Studenten	578	428
Waardering werk in opdracht van derden	2.904	3.003
<i>Overlopende activa</i>		
Vooruitbetaalde kosten	4.018	2.818
Verstreckte voorschotten	46	29
Overige	4.505	1.618
<i>Totaal overlopende activa</i>	8.569	4.465
Voorziening wegens oninbaarheid vorderingen	-	-
<b>Totaal vorderingen</b>	<b>14.718</b>	<b>10.289</b>

De vorderingen hebben een looptijd korter dan één jaar.

Per 1 januari 2020 heeft de HAN een nieuw financieel systeem geïmplementeerd. Vanuit een beheersperspectief zijn eind 2019 eenmalig de goedgekeurde openstaande posten voldaan, ook wanneer de vervaldatum nog niet was verstreken. Dit leidt tot een stijging van de vooruitbetaalde kosten. De vooruitbetaalde kosten en overige overlopende activa bevatten diverse posten, zoals vooruitbetaalde abonnementen en licenties (€ 1,2 miljoen), vooruitbetaalde opleidingskosten (€ 0,7 miljoen), compensatie betaalde transitievergoedingen langdurig zieken (€ 0,6 miljoen) en vooruitbetaalde huur (€ 0,4 miljoen). Daarnaast is onder de overige overlopende activa een vordering opgenomen van € 3,1 miljoen (2018: € 0,5 miljoen) in het kader van de pro rata regeling over de jaren 2014 tot en met 2019. De verhoogde vordering op de Belastingdienst hangt samen met een rechtelijke uitspraak, waardoor de berekeningswijze van de terug te vorderen btw is aangepast.

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

(x € 1.000)	31 december 2019	31 december 2018
Gerealiseerde projectkosten en toegerekende winsten	11.924	11.663
Gefactureerde termijnen	-9.020	-8.660
Voorziening te verwachten verliezen	-	-
<b>Totaal</b>	<b>2.904</b>	<b>3.003</b>

## 1.5 Liquide middelen

(x € 1.000)	31 december 2019	31 december 2018
Kasmiddelen	6	4
Tegoeden op bankrekeningen	3.549	3.281
Schatkistbankieren	65.799	70.110
<b>Totaal</b>	<b>69.354</b>	<b>73.395</b>

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

De overige liquide middelen ter waarde van € 68,9 miljoen staan ter vrije beschikking. De rente is gebaseerd op EONIA fixing rate.

De HAN beschikt over een kredietfaciliteit van 10% van de rijksbijdrage. De HAN maakt ultimo 2019 geen gebruik van deze faciliteit.

## 2.1 Eigen vermogen

### Eigen vermogen

(x € 1.000)	Saldo per 31-12-2019	Bestemming Resultaat 2019	Mutaties 2019	Saldo per 31-12-2018	Bestemming Resultaat 2018	Mutaties 2018	Saldo per 31-12-2017
<i>Algemene reserve</i>							
Algemene reserve	97.407	-3.885	1.784	99.508	10.258	-	89.250
<i>Publieke bestemmingsreserves</i>							
Bestemmingsreserve HMP publiek	-	-	-865	865	164	-	701
<i>Private bestemmingsreserves</i>							
EV geconsolideerde bv's	855	-40	-	895	158	-	737
Bestemmingsreserve derde geldstroom	1.757	-29	-954	2.740	126	-	2.614
Bestemmingsreserve HMP privaat	-	-	35	-35	44	-	-79
<b>Totaal Eigen vermogen</b>	<b>100.019</b>	<b>-3.954</b>	<b>-</b>	<b>103.973</b>	<b>10.750</b>	<b>-</b>	<b>93.223</b>

### Overzicht van het totaalresultaat van de instelling

(x € 1.000)	31 december 2019	31 december 2018
Geconsolideerd nettoresultaat toekomend aan de instelling	-3.954	10.750
Totaal van de rechtstreekse mutaties in het eigen vermogen van de instelling	-	-
<b>Totaalresultaat van de instelling</b>	<b>-3.954</b>	<b>10.750</b>

Voorgesteld wordt het nettoresultaat 2019 als volgt te bestemmen	
a. Ten gunste van algemene reserve	-3.885
b. Ten gunste van bestemmingsreserve EV geconsolideerde bv's	-40
c. Ten gunste van bestemmingsreserve derde geldstroom	-29
	<b>-3.954</b>

Vooruitlopende op de goedkeuring van de jaarrekening door de Raad van Toezicht is dit voorstel tot bestemming van het resultaat reeds in de jaarrekening 2019 verwerkt.

#### Algemene reserve

De algemene reserve wordt gevormd uit de resultaten behaald uit (publieke) onderwijsactiviteiten. In 2019 heeft een mutatie plaatsgevonden van de algemene reserves naar de bestemmingsreserve derde geldstroom. Deze mutatie wordt veroorzaakt doordat de Start Academy in retrospectief is gekwalificeerd als private activiteit. Daarnaast is de bestemmingsreserve HAN Masterprogramma's (HMP) publiek opgeheven per 31 december 2019 als gevolg van de herinrichting van de organisatie en het opheffen van HMP als separate organisatorische eenheid. De middelen vanuit de bestemmingsreserve HMP publiek zijn overgeheveld naar de algemene reserves.

#### Bestemmingsreserve HMP (publiek)

##### Bestemmingsreserve

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.

#### Bestemmingsreserve (privaat)

##### 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 specifiek contractonderwijs, contractonderzoek en studentenhuysvesting. In 2019 heeft een mutatie plaatsgevonden van de algemene reserves naar de bestemmingsreserve derde geldstroom. Deze mutatie wordt veroorzaakt doordat de Start Academy in retrospectief is gekwalificeerd als private activiteit. Daarnaast is de bestemmingsreserve HMP privaat opgeheven per 31 december 2019 als gevolg van de herinrichting van de organisatie en het opheffen van HMP als separate organisatorische eenheid. De middelen vanuit de bestemmingsreserve HMP privaat zijn overgeheveld naar de bestemmingsreserve derde geldstroom.

### Bestemmingsreserve HMP

Deze reserve wordt gevormd uit het bestemde resultaat behaald uit private activiteiten van HAN Masterprogramma's. Dit betreft de niet-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 (privaat) op te heffen per 31 december 2019.

## 2.2 Voorzieningen

Het verloop van de voorzieningen kan als volgt worden weergegeven:

### Voorzieningen

(x € 1.000)	Saldo		Mutaties 2019			Saldo		Onderverdeling saldo		
	31-12-2018	Dotaties	Onttrekkingen	Vrijval	31-12-2019	< 1 jaar	1-5 jaar	> 5 jaar		
<i>Personeelsvoorzieningen:</i>										
WW/BWW	2.944	2.240	1.906	708	2.570	1.267	1.235	68		
Jubileumuitkering	1.949	506	128	121	2.206	131	638	1.437		
WGA	4.415	2.665	495	1.489	5.096	772	2.510	1.814		
Werkijdvermindering senioren	4.886	1.901	893	144	5.750	841	4.494	415		
Generatiepact	3.852	3.323	1.300	975	4.900	1.772	3.125	3		
Sociaal beleid	3.527	806	2.233	272	1.828	1.239	571	18		
	21.573	11.441	6.955	3.709	22.350	6.022	12.573	3.755		
<i>Overige voorzieningen</i>										
Groot onderhoud	12.034	2.645	1.026	-	13.653	1.242	4.929	7.482		
Overige voorzieningen	1.400	-	-	-	1.400	-	1.400	-		
	13.434	2.645	1.026	-	15.053	1.242	6.329	7.482		
Totaal voorzieningen	35.007	14.086	7.981	3.709	37.403	7.264	18.902	11.237		

### Personeelsvoorzieningen

Alle personele voorzieningen zijn verdisconteerd op basis van de vijftienjarige marktrente ad 0,8% (2018: 1,7%).

### 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 2019 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 neemt af door een groter aantal medewerkers dat voor afloop van het WW-recht de werkzaamheden heeft hervat bij een andere werkgever, in lijn met de ontwikkeling van de arbeidsmarkt.

### 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 waarvan de arbo-arts of arbeidsdeskundige inschat dat de kans dat zij instromen in de WIA groter is dan 50 procent.

De berekening is voor de eerste 38 maanden gebaseerd op de verwachte loongerelateerde uitkering, waarbij rekening is gehouden met de restverdiencapaciteit. Na 38 maanden is gerekend met 70% van het minimumloon. 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%. 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 welke niet was voorzien.

#### ***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 gesteld 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 aan de voorziening. De voorziening neemt toe door de toevoeging van de werknemers die in 2019 hebben aangegeven gebruik te willen maken van het generatiepact.

#### ***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.

### **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 en is verwerkt in de voorziening per 31 december 2019. De stijging van de voorziening groot onderhoud wordt veroorzaakt door de herziening van het MJOP en het aanpassen van het beleid met betrekking tot groot onderhoud dat van invloed is op veiligheid, bedrijfszekerheid en gezondheid. Voor deze categorieën groot onderhoud worden met ingang van 2020 werkzaamheden uitgevoerd in overeenstemming met de NEN2767-normering, tenzij elementen reviseerbaar en certificeerbaar zijn, waarbij door de onderhoudspartij garanties worden afgegeven. Dit betekent dat onderhoud in de categorieën veiligheid, bedrijfszekerheid en gezondheid in principe niet wordt uitgesteld.

#### ***Overige voorzieningen***

De overige voorzieningen hebben betrekking op geschillen en claims.

## 2.3 Langlopende schulden

(x € 1.000)	Bedrag lening 31-12-2018	Aangegeven lenen 2019	Aflossing 2019	Saldo 31-12-2019	Looptijd > 1 jaar	Looptijd > 5 jaar	Rente percentage %	Resterende looptijd in jaren
<i>Kredietinstellingen:</i>								
Gem. Arnhem	6.141	-	1.177	4.964	3.762	-	2,12	4
<i>Min. Financiën:</i>								
Min. Financiën	42.168	-	1.834	40.334	38.500	31.167	3,09	22
Totaal langlopende schulden	48.309	-	3.011	45.298	42.262	31.167		

### 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 bedraagt 3,09% tot 2 juli 2020.

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 2019	31 december 2018
Kredietinstellingen	3.036	3.011
Schulden aan OCW	538	576
Vooruitgefactureerde en -ontvangen termijnen projecten	5.109	5.202
Crediteuren	6.094	9.466
Belastingen	12.084	11.404
Sociale lasten	5	36
Schulden ter zake van pensioenen	3.389	2.970
<i>Overlopende passiva:</i>		
Vooruitontvangen collegegelden	24.785	23.686
Vooruitontvangen investeringsubsidies	42	60
Vooruitontvangen bedragen	4.526	2.974
Vakantiegeld en vakantiedagen	9.254	8.699
Te betalen interest	625	651
Overige overlopende passiva	7.156	7.233
Totaal overlopende passiva	46.388	43.303
Totaal kortlopende schulden	76.643	75.968

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 eenmalig de goedgekeurde openstaande posten voldaan, ook wanneer de vervaldatum nog niet was verstrekt. Dit leidt tot een daling van het crediteurensaldo per 31 december 2019 ten opzichte van voorgaand jaar. De vooruitontvangen bedragen stijgen voornamelijk door vooruitontvangen opleidings- en cursusgelden. De overige overlopende passiva bevat onder andere vooruitontvangen subsidiegelden van € 4,0 miljoen (2018: € 3,2 miljoen).

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

(x € 1.000)	31 december 2019	31 december 2018
Gefactureerde termijnen	15.254	15.783
Gerealiseerde projectkosten en toegerekende winsten	-10.145	-10.581
Voorziening te verwachten verliezen	-	-
Totaal	5.109	5.202

## Verantwoording subsidies OCW (bijlage behorend bij RJ 660.402, geldend vanaf het verslagjaar 2014)

(bedragen in euro's)

### G1 Verantwoording van subsidies waarvan het eventuele overschot wordt toegevoegd aan de lump sum

Omschrijving	Toewijzing Kenmerk	Toewijzing Datum	De prestatie is ultimo verslagjaar conform de subsidiebeschikking:	
			geheel uitgevoerd en afgerond	nog niet geheel afgerond
Lerarenbeurzen - subsidie voor studieverlof HBO	928174-1	20-09-2018	X	
Lerarenbeurzen - subsidie voor studieverlof HBO	933762-1	20-11-2018	X	
Lerarenbeurzen - subsidie voor studieverlof HBO	964931-1	20-03-2019	X	
Lerarenbeurzen - subsidie voor studieverlof HBO	1006200-1	20-09-2019		X
Lerarenbeurzen - subsidie voor studieverlof HBO	1012270-1	20-11-2019		X
Lerarenbeurzen - subsidie voor studieverlof HBO	1019865-1	19-12-2019		X
Subsidie vraagfinanciering hoger onderwijs 2019	959060-1	22-01-2019	X	
Subsidie vraagfinanciering hoger onderwijs 2019	994416-1	15-04-2019	X	
Subsidie vraagfinanciering hoger onderwijs 2019	1001167-1	22-07-2019	X	
Subsidie vraagfinanciering hoger onderwijs 2019	1009963-1	22-10-2019	X	
Bijzondere bekostiging	996931-1	21-05-2019	X	
Bèta Technieknetwerken 2019	TNVOHO-17011	23-08-2019	X	

### G2 Verantwoording subsidies die volledig aan het doel/activiteit moet worden besteed met verrekening van het eventuele overschot

#### G2.A Aflopend per ultimo verslagjaar

Omschrijving	Toewijzing Kenmerk	Toewijzing Datum	Bedrag van de toewijzing	Subsidieontvangsten tot en met verslagjaar	Overige ontvangsten	Eigen bijdrage	Totale kosten per 31 december 2019	Saldo per 31 december 2019 (naar balanspost 2.4.4)
Flexibel hoger onderwijs voor volwassenen	874833	03-02-2016	2.000.000	1.988.000	0	0	1.988.000	12.000
Doorstroom mbo-hbo	DHBO018001	23-10-2017	185.955	185.955	0	0	78.089	107.866
Doorstroom mbo-hbo	DHBO018019	15-03-2018	195.630	195.630	0	0	93.251	102.379
Curriculumontwikkeling voor leraren po/vo	CURPOVO170532	09-05-2019	9.243	9.243	0	0	9.243	0
Totaal			2.390.828	2.378.828	0	0	2.168.583	222.245

## 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 debiteuren, overige vorderingen en vooruitbetaalde huur, zoals opgenomen onder de financiële vaste activa. Het maximale kredietrisico bedraagt € 19,4 miljoen. De hoogste vordering bedraagt € 9,0 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 interest bedraagt tot die tijd 3,09% per jaar.

**Liquiditeitsrisico**

De stichting bewaakt de liquiditeitspositie, zoals beschreven in het treasurystatuut 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

De HAN is de volgende meerjarige financiële verplichtingen aangegaan:

(x € 1.000)	2019	< 1 jaar	1-5 jaar	> 5 jaar	Totaal
Huurkosten	2.458	2.367	3.677	4.841	10.885
Leasekosten vervoersmiddelen	110	76	76	-	152
Schoonmaak	2.279	2.324	787	-	3.111
Systemen	292	427	806	-	1.233
Externe diensten divers	294	294	-	-	294
	5.433	5.488	5.346	4.841	15.675

De huurverplichtingen zijn als volgt opgebouwd:

(x € 1.000)	2019	< 1 jaar	1-5 jaar	> 5 jaar	Totaal
Papendallaan 52	318	324	-	-	324
Heyendaalseweg 141	311	321	1.365	2.956	4.642
Prof. Molkenboerstraat 3	386	397	-	-	397
Philips van Leidenlaan	528	541	2.305	1.885	4.731
Heyendaalseweg 121	311	176	-	-	176
Heyendaalseweg 98	197	221	-	-	221
Weurtseweg 150	43	24	-	-	24
Hatertseweg 23	22	12	-	-	12
Thermion Lent	21	13	7	-	20
Universitair Sportcentrum	320	338	-	-	338
	2.457	2.367	3.677	4.841	10.885

In de cao is de regeling duurzame inzetbaarheid basisbudget opgenomen. Om de duurzame inzetbaarheid van medewerkers daadwerkelijk te vergroten is het beleid om de beschikbare uren in te zetten voor zakelijke doeleinden.

De HAN heeft drie leegstandsgaranties afgegeven in verband met studentenhuisvesting. De garantstellingen hebben een looptijd tot 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.

### Niet uit de balans blijvend actief

De huurpenningen zijn als volgt opgebouwd:

(x € 1.000)	2019	< 1 jaar	1-5 jaar	> 5 jaar	Totaal
Huurcontract Beverweerdlaan	174	180	646	-	826

## B7. TOELICHTING OP DE ONDERSCHIEDEN POSTEN VAN DE GECONSOLIDEERDE EXPLOITATIEREKENING

### Baten

#### 3.1 Rijksbijdragen OCW

(x € 1.000)	Werkelijk 2019	Begroting 2019	Werkelijk 2018
<i>Normatieve rijksbijdrage OCW</i>			
Rijksbijdrage OCW	236.225	233.246	228.413
<i>Overige subsidies OCW</i>			
Geormerkte subsidies	321	276	381
Niet-geormerkte subsidies	566	525	623
Totaal overige subsidies	887	801	1.004
Totaal rijksbijdragen	237.112	234.047	229.417

De rijksbijdrage stijgt ten opzichte van 2018. Dit wordt met name veroorzaakt door de loon- en prijscompensatie, incidentele meevallers bij OCW en een stijging van het aantal bekostigde studenten en graden. De stijging ten opzichte van de begroting 2019 wordt verklaard door de incidentele meevallers bij OCW, die niet waren voorzien.

#### 3.2 Overige overheidsbijdrage

(x € 1.000)	Werkelijk 2019	Begroting 2019	Werkelijk 2018
Overige overheidsbijdrage	5.910	6.229	5.214

De overige overheidsbijdrage stijgt ten opzichte van 2018 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 (€ 3,2 miljoen/2018: € 2,7 miljoen) en subsidie Advanced Nurse Practitioner (€ 2,7 miljoen/2018: € 2,5 miljoen). Deze gelden worden doorbetaald aan de zorginstellingen waar de studenten stage lopen. De lasten die hier tegenover staan worden verantwoord onder de overige lasten.

#### 3.3 Collegegelden

(x € 1.000)	Werkelijk 2019	Begroting 2019	Werkelijk 2018
Collegegeld sector hbo	66.450	66.618	68.683

De collegegelden dalen ten opzichte van 2018 als gevolg van de halvering collegegelden voor eerstejaarsstudenten met ingang van studiejaar 2018-2019. Voor studenten aan de lerarenopleidingen geldt deze regeling voor de eerste twee jaar van hun studie.

#### 3.4 Baten werk in opdracht van derden

(x € 1.000)	Werkelijk 2019	Begroting 2019	Werkelijk 2018
Contractonderwijs	9.748	9.828	9.925
Contractonderzoek	10.473	10.784	9.572
Overige (o.a. maatwerk, advies)	5.111	5.360	5.583
Totaal baten	25.332	25.972	25.080

De post Contractonderzoek is als volgt opgebouwd:

(x € 1.000)	Werkelijk 2019	Begroting 2019	Werkelijk 2018
Internationale organisaties	863	1.003	1.048
Nationale overheden	7.965	8.169	6.851
NWO	454	619	488
Overige non-profit organisaties	673	447	656
Bedrijven	518	546	529
Totaal contractonderzoek	10.473	10.784	9.572

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

### 3.5 Overige baten

(x € 1.000)	Werkelijk 2019	Begroting 2019	Werkelijk 2018
Verhuur onroerende zaken	1.463	1.468	1.435
Detachering personeel	1.236	796	979
Schenking en sponsoring	6	-	9
Studentenbijdragen	3.603	4.151	3.997
Overige	6.130	3.145	2.975
Totaal	12.438	9.560	9.395

De overige baten 2019 stijgen ten opzichte van de begroting en 2018. Detachering van personeel neemt toe door intensivering van samenwerking in de driehoek tussen onderwijs, onderzoek en werkveld middels samenwerkingsverbanden. Onder de studentenbijdragen zijn baten opgenomen voor onder andere minoren, lesmaterialen en excursies/studiereizen. Onder de overige baten zijn diverse baten opgenomen, waaronder de baten van SENECA en de HAN-shop. De stijging van de overige baten wordt verklaard door een eenmalige bate (€ 3,1 miljoen) in het kader van de pro rata regeling over de jaren 2014 tot en met 2019, waarvan € 2,7 miljoen in 2019 is verantwoord. € 0,4 miljoen was reeds in eerdere jaren voorzien. De additionele bate hangt samen met een rechtelijke uitspraak, waardoor de berekeningswijze van de terug te vorderen btw is aangepast. Daarnaast is in 2019 een bate opgenomen van € 0,6 miljoen die voortvloeit uit de compensatieregeling transitievergoeding na twee jaar ziekte.

### 4.1 Personele lasten

(x € 1.000)	Werkelijk 2019	Begroting 2019	Werkelijk 2018
Lonen en salarissen	184.175	183.083	170.666
Sociale lasten	24.297	23.302	22.073
Pensioenpremies	29.719	31.097	25.872
Lasten eigen personeel	238.191	237.482	218.611
<i>Overige personele lasten:</i>			
Dotaties personele voorzieningen	7.444	4.612	10.226
Personeel niet in loondienst	23.503	20.166	20.546
Overige personele lasten	11.893	13.213	11.018
Subtotaal overige personele lasten	42.840	37.991	41.790
-/- Uitkeringen	-1.126	-496	-1.361
Totaal personele lasten	279.905	274.977	259.040

De totale personele lasten stijgen ten opzichte van 2018 met € 20,9 miljoen. De lasten eigen personeel stijgen hoofdzakelijk door een toename van het aantal fte's, de stijging van de pensioenpremies, sociale lasten en de cao-loonstijging (2,5% per 1 augustus 2018 en 2,4% per 1 april 2019). Het gemiddelde aantal fte stijgt in lijn met de begroting met 158 fte naar 3.016 in 2019. De overige personele lasten stijgen voornamelijk door de toename van inzet derden (uitzendkrachten). Zowel de toename van inzet derden als de toename van het

aantal fte wordt gedreven door de uitvoering van de investeringsagenda, extra inzet voor de besteding van kwaliteitsmiddelen door onder andere extra inzet op studieloopbaanbegeleiding en vervanging van medewerkers die gebruikmaken van het generatiepact.

Ten opzichte van de begroting stijgen de lasten met € 4,9 miljoen. De grootste stijging ten opzichte van de begroting wordt veroorzaakt door dotaties aan personele voorziening en een toename van de inzet van derden. Met name de dotatie aan de voorziening werktijdvermindering senioren en het generatiepact zijn hoger dan begroot doordat meer mensen gebruik maken van de regelingen dan was voorzien. De hogere lasten voor uitzendkrachten worden veroorzaakt door inzet van derden op diverse activiteiten die zijn begroot als beleidsgelden onder de overige lasten. Dit betreffen onder andere activiteiten ten behoeve van CoE's, ontwikkeling van zwaartepunten en de herinrichting van de organisatie.

#### Aantal fte's

	Stand aantal fte's per 31-12		Gemiddeld aantal fte's	
	2019	2018	2019	2018
OP	1.951	1.873	1.911	1.832
OBP	1.029	983	1.022	961
Management	57	61	60	65
Totaal	3.037	2.917	2.993	2.858

Het aandeel van tijdelijke aanstellingen is 19% (2018: 17,3%). Zowel in 2019 als in 2018 waren er geen medewerkers werkzaam buiten Nederland.

#### 4.2 Afschrijvingen

(x € 1.000)	Werkelijk 2019	Begroting 2019	Werkelijk 2018
Afschrijvingen op materiële vaste activa	13.748	14.100	14.090
Totaal	13.748	14.100	14.090

#### 4.3 Huisvestingslasten

(x € 1.000)	Werkelijk 2019	Begroting 2019	Werkelijk 2018
Huur	4.056	3.981	3.973
Verzekeringen	186	187	182
Onderhoud	2.459	2.036	2.220
Energie en water	2.185	2.119	2.059
Schoonmaakkosten	2.880	2.940	2.810
Heffingen	1.686	1.751	1.697
Dotatie / vrijval onderhoudsvoorziening	2.645	852	1.615
Overige	837	1.185	569
Totaal	16.934	15.051	15.125

De huisvestingslasten zijn hoger dan begroot en dan de huisvestingslasten 2018. Dit wordt hoofdzakelijk veroorzaakt door een hogere dotatie aan de onderhoudsvoorziening in 2019 dan in 2018 en begroot. Dit is het resultaat van een externe evaluatie van het meerjarenonderhoudsplan.

#### 4.4 Overige lasten

(x € 1.000)	Werkelijk 2019	Begroting 2019	Werkelijk 2018
Administratie- en beheerslasten	15.225	16.419	14.312
Inventaris en apparatuur	1.971	1.821	2.219
Leer- en hulpmiddelen	14.748	13.178	13.092
Dotatie overige voorzieningen	-	-	1.400
Overige	7.262	13.335	6.277
<b>Totaal</b>	<b>39.206</b>	<b>44.753</b>	<b>37.300</b>

De overige lasten zijn € 1,9 miljoen euro hoger dan vorig jaar. Vorig jaar zijn de activiteiten van de investeringsagenda langzaam op gang gekomen waardoor in 2019 een inhaalslag heeft plaatsgevonden wat leidt tot een verhoging van de overige lasten ten opzichte van voorgaand jaar. Ook de licentiekosten zijn gestegen, met name door een verschuiving richting cloud-oplossingen. 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 (€ 3,2 miljoen/2018: € 2,7 miljoen) en subsidie Advanced Nurse Practitioner (€ 2,7 miljoen/2018: € 2,5 miljoen). De baten die hier tegenover staan worden verantwoord onder de overige overheidsbijdrage.

De overige lasten 2019 zijn € 5,5 miljoen lager dan begroot. In de begroting van 2019 zijn beleidsgelden opgenomen, onder andere ten behoeve van CoE-activiteiten, ontwikkeling van de zwaartepunten 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.

#### 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 (x € 1.000)	Ernst & Young Accountants LLP	Overig Ernst & Young- netwerk	Totaal Ernst & Young	Totaal Ernst & Young
	2019	2019	2019	2018
Onderzoek van de jaarrekening	139	-	139	139
Andere controleopdrachten	58	-	58	21
Adviesdiensten op fiscaal terrein	-	-	-	-
Andere niet-controlediensten	-	-	-	-
<b>Totaal</b>	<b>197</b>	<b>-</b>	<b>197</b>	<b>160</b>

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 2019	Begroting 2019	Werkelijk 2018
<i>Financiële baten en lasten</i>			
Rentebaten	-	-	-
Rentelasten	-1.403	-1.405	-1.484
Saldo financiële baten en lasten	-1.403	-1.405	-1.484

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:

- gemiddelde totale baten per boekjaar (10 complexiteitspunten);
- gemiddeld aantal studenten (5 complexiteitspunten);
- gewogen onderwijssoorten of sectoren (5 complexiteitspunten).

In onderstaande tabel is de bezoldiging 2019 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](http://www.topinkomens.nl). De binnen onze organisatie geïdentificeerde leidinggevende topfunctionarissen met een dienstbetrekking hebben geen dienstbetrekking bij meerdere WNT-plichtige instelling(en) als leidinggevende topfunctionaris (die zijn aangegaan met ingang van 1 januari 2018).

Gegevens 2019			
bedragen x € 1	Dr. C.P. Boele	Y.E.A.M. de Haan RE	Dr. B.M. Kievits
Funcitiegegevens	Voorzitter CvB	Lid CvB	Lid CvB
Aanvang en einde functievulling in 2019	01/01 – 31/12	01/01 – 31/12	01/01 – 31/12
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	1,00	1,00	0,80
Dienstbetrekking?	ja	ja	ja
<b>Bezoldiging</b>			
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	172.940	172.839	138.271
Beloningen betaalbaar op termijn	21.060	21.161	16.929
<i>Subtotaal</i>	<i>194.000</i>	<i>194.000</i>	<i>155.200</i>
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.
<b>Bezoldiging</b>	<b>194.000</b>	<b>194.000</b>	<b>155.200</b>
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.

Gegevens 2018					
bedragen x € 1	Dr. C.P. Boele	Dr. I.J.J.H. Breukink	Dr. ing. D.M. de Jong	Drs B.M. Kievits	Y.E.A.M. de Haan RE
Functiegegevens	Voorzitter CvB	Lid CvB	Lid CvB	Lid CvB	Lid CvB
Aanvang en einde functievervulling in 2018	1/1 - 31/12	1/1 - 31/10	1/1 - 27/3	1/9 - 31/12	1/10 - 31/12
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	1,00	0,80	1,00	0,80	1,00
Dienstbetrekking?	ja	ja	ja	ja	ja
<b>Bezoldiging</b>					
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	176.403	114.157	46.434	45.365	42.772
Beloningen betaalbaar op termijn	19.104	12.914	4.604	5.173	4.866
<i>Subtotaal</i>	<i>195.507</i>	<i>127.071</i>	<i>51.038</i>	<i>50.538</i>	<i>47.638</i>
Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	189.000	125.931	44.531	50.538	47.638
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Nabetaaling 2017 in 2018	6.507	1.140	6.507	N.v.t.	N.v.t.
Totale bezoldiging	195.507 <sup>1</sup>	127.071 <sup>1</sup>	51.038 <sup>2</sup>	50.538	47.638
Reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	N.v.t.	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.	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 2019 (excl. btw)	Maximale bezoldiging 2019	Werkelijke bezoldiging 2018 (excl. btw)
Mr. R.L.M. Hillebrand	01-01 t/m 31-12	Voorzitter	€ 16.691	€ 29.100	€ 11.946
Dr. A.G.J.M. Hanselaar	01-01 t/m 30-11	Lid Vicevoorzitter	€ 11.256	€ 17.752	€ 9.221
Drs. R. Wenselaar	01-01 t/m 31-12	Lid Vicevoorzitter	€ 12.279	€ 19.400	€ 9.221
Dr. C.M. Hooymans	01-01 t/m 31-12	Lid	€ 12.279	€ 19.400	€ 9.221
Drs. B.B. ter Huurne	01-01 t/m 31-12	Lid	€ 12.279	€ 19.400	€ 9.221
Drs. H.P.M.G. Steeghs RA	01-01 t/m 31-12	Lid	€ 12.279	€ 19.400	€ 9.221
Prof. Dr. Ir. M.P.C. Weijnen	01-01 t/m 31-12	Lid	€ 12.279	€ 19.400	€ 9.221
Totaal			€ 89.342		€ 67.272

<sup>1</sup> De totale bezoldiging 2018 wijkt af van het individuele bezoldigingsmaximum, maar betreft geen overschrijding. Dit wordt veroorzaakt door opgebouwde vakantierechten die uitbetaald zijn in 2018, maar betrekking hebben op 2017 en de overgang van jaarlijks uitbetalen van vakantie-uitkering naar maandelijks vanaf 1 juni 2018.

<sup>2</sup> De totale bezoldiging 2018 wijkt af van het individuele bezoldigingsmaximum, maar betreft geen overschrijding. Dit wordt veroorzaakt door opgebouwde vakantierechten die uitbetaald zijn in 2018, maar betrekking hebben op 2017.

Vanaf 1 januari 2020 is de bezoldiging een vast percentage van de maximale WNT-norm voor bestuurders geworden, waarbij de verhoging in 2019 te bezien is als een tussenstap.



## B8. ENKELVOUDIGE BALANS PER 31 DECEMBER 2019

Activa (x € 1.000)	31 december 2019	31 december 2018
<i>Vaste activa</i>		
1.1 Materiële vaste activa	163.565	167.459
1.2 Financiële vaste activa	9.449	9.889
<i>Vlottende Activa</i>		
1.2 Voorraden	96	109
1.3 Vorderingen	14.718	10.289
1.4 Liquide middelen	68.815	73.124
Totaal activa	256.643	260.870

Passiva (x € 1.000)	31 december 2019	31 december 2018
2.1 Eigen vermogen	100.019	103.973
2.2 Voorzieningen	37.403	35.007
2.3 Langlopende schulden	42.262	45.298
2.4 Kortlopende schulden	76.959	76.592
Totaal passiva	256.643	260.870

## B9. ENKELVOUDIGE EXPLOITATIEREKENING 2019

(x € 1.000)	Werkelijk 2019	Begroting 2019	Werkelijk 2018
<i>Baten</i>			
3.1 Rijksbijdragen OCW	237.112	234.047	229.417
3.2 Overige overheidsbijdragen	5.910	6.229	5.214
3.3 Collegegelden	66.450	66.618	68.683
3.4 Baten werk in opdracht van derden	25.332	25.972	25.080
3.5 Overige baten	12.491	9.639	9.499
<b>Totaal baten</b>	<b>347.295</b>	<b>342.505</b>	<b>337.893</b>

(x € 1.000)	Werkelijk 2019	Begroting 2019	Werkelijk 2018
<i>Lasten</i>			
4.1 Personele lasten	280.309	275.492	259.732
4.2 Afschrijvingen	13.748	14.100	14.090
4.3 Huisvestingslasten	16.934	15.051	15.125
4.4 Overige lasten	38.815	44.379	36.870
<b>Totaal lasten</b>	<b>349.806</b>	<b>349.022</b>	<b>325.817</b>
Saldo baten en lasten	-2.511	-6.517	12.076
5. Saldo financiële baten en lasten	-1.403	-1.405	-1.484
Resultaat uit gewone bedrijfsvoering	-3.914	-7.922	10.592
<i>6. Belastingen</i>			
7. Resultaat deelnemingen in groepsmaatschappijen	-40	62	158
Resultaat na belastingen	-3.954	-7.860	10.750
<b>Nettoresultaat</b>	<b>-3.954</b>	<b>-7.860</b>	<b>10.750</b>

## B10. TOELICHTING BEHORENDE TOT DE ENKELVOUDIGE JAARREKENING 2019

De enkelvoudige jaarrekening maakt deel uit van de geconsolideerde jaarrekening 2019 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 betreffende 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 2019	31 december 2018
Deelnemingen	855	895
Vooruitbetaalde huur	8.594	8.994
Totaal vorderingen	9.449	9.889

#### Deelnemingen

(x € 1.000)		Boekwaarde 31-12-2018	Investerings 2019	Des-investerings 2019	Resultaat 2019	Boekwaarde 31-12-2019
Naam en vestigingsplaats						
HAN Holding bv (geconsolideerd)	Arnhem	895	-	-	-40	855
Totaal		895	-	-	-40	855

#### Liquide middelen

(x € 1.000)	31 december 2019	31 december 2018
Kasmiddelen	6	5
Tegoeden op bankrekeningen	3.011	3.009
Schatkistbankieren	65.798	70.110
Totaal	68.815	73.124

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

De overige liquide middelen ter waarde van € 68,3 miljoen staan ter vrije beschikking. De rente is gebaseerd op EONIA fixing rate.

De HAN beschikt over een kredietfaciliteit van 10% van de rijksbijdrage. De HAN maakt ultimo 2019 geen gebruik van deze faciliteit.

### Kortlopende schulden

(x € 1.000)	31 december 2019	31 december 2018
Kredietinstellingen	3.036	3.011
Schulden aan OCV	538	576
Vooruitgefactureerde en -ontvangen		
Termijnen OHW	5.109	5.202
Crediteuren	6.094	9.467
Verbonden partijen	879	1.304
Belastingen en premies sociale verzekeringen	11.844	11.215
Schulden terzake pensioenen	3.389	2.970
<i>Overlopende passiva:</i>		
Vooruitontvangen collegegelden	24.784	23.686
Vooruitontvangen investeringssubsidies	42	60
Vooruitontvangen bedragen	4.526	2.974
Vakantiegeld en vakantiedagen	9.183	8.549
Te betalen interest	624	651
Overige	6.911	6.927
Totaal overlopende passiva	46.070	42.847
Totaal kortlopende schulden	76.959	76.592

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 eenmalig de goedgekeurde openstaande posten voldaan, ook wanneer de vervaldatum nog niet was verstreken. Dit leidt tot een daling van het crediteurensaldo per 31 december 2019 ten opzichte van voorgaand jaar. De vooruitontvangen bedragen stijgen onder ander door vooruitontvangen opleidings- en cursusgelden. De overige overlopende passiva bevatten onder andere vooruitontvangen subsidiegelden van € 4,0 miljoen (2018: € 3,2 miljoen).

### 3.5 Overige baten

(x € 1.000)	Werkelijk 2019	Begroting 2019	Werkelijk 2018
Verhuur onroerende zaken	1.463	1.468	1.435
Detachering personeel	1.236	796	979
Schenking en sponsoring	6	-	9
Studentbijdragen	3.603	4.151	3.997
Overige	6.183	3.224	3.079
Totaal	12.491	9.639	9.499

De overige baten stijgen ten opzichte van de begroting en 2018. Detachering van personeel neemt toe door intensivering van samenwerking in de driehoek tussen onderwijs, onderzoek en werkveld middels samenwerkingsverbanden. Onder de studentbijdragen zijn baten opgenomen voor onder andere minoren, lesmaterialen en excursies/studiereizen. Onder de overige baten zijn diverse baten opgenomen, waaronder de baten van SENECA en de HAN-shop. De stijging van de overige baten wordt verklaard door een eenmalige bate (€ 3,1 miljoen) in het kader van de pro rata regeling over de jaren 2014 tot en met 2019, waarvan € 2,7 miljoen in 2019 is verantwoord. € 0,4 miljoen was reeds in eerdere jaren voorzien. De additionele bate hangt samen met een rechtelijke uitspraak, waardoor de berekeningswijze van de terug te vorderen btw is aangepast. Daarnaast is in 2019 een bate opgenomen van € 0,6 miljoen die voortvloeit uit de compensatieregeling transitievergoeding na twee jaar ziekte.

#### 4.1 Personele lasten

(x € 1.000)	Werkelijk 2019	Begroting 2019	Werkelijk 2018
Lonen en salarissen	179.457	179.241	166.044
Sociale lasten	23.520	22.764	21.409
Pensioenpremies	29.720	31.097	25.872
Lasten eigen personeel	232.697	233.102	213.325
<i>Overige personele lasten:</i>			
Dotatie personele voorzieningen	7.444	4.614	10.226
Uitzendkrachten	29.589	25.277	26.714
Overige personele lasten	11.705	12.995	10.828
Subtotaal overige personele lasten	48.738	42.886	47.768
-/- Uitkeringen	-1.126	-496	-1.361
Totaal personele lasten	280.309	275.492	259.732

De totale personele lasten stijgen ten opzichte van 2018 met € 20,6 miljoen. De lasten eigen personeel stijgen hoofdzakelijk door een toename van het aantal fte's, de stijging van de pensioenpremies, sociale lasten en de cao-loonstijging (2,5% per 1 augustus 2018 en 2,4% per 1 april 2019). De overige personele lasten stijgen voornamelijk door de toename van inzet derden (uitzendkrachten). Zowel de toename van inzet derden als de toename van het aantal fte wordt gedreven door de uitvoering van de investeringsagenda, extra inzet voor de besteding van kwaliteitsmiddelen door onder andere extra inzet op studieloopbaanbegeleiding en vervanging van medewerkers die gebruikmaken van het generatiepact.

Ten opzichte van de begroting stijgen de lasten € 4,8 miljoen. De grootste stijging ten opzichte van de begroting wordt veroorzaakt door dotaties aan personele voorziening en een toename van de inzet van derden. Met name de dotatie aan de voorziening werktijdvermindering senioren en het generatiepact zijn hoger dan begroot doordat meer mensen gebruik maken van de regelingen dan was voorzien. De hogere lasten voor uitzendkrachten worden veroorzaakt door inzet van derden op diverse activiteiten die zijn begroot als beleidsgelden onder de overige lasten. Dit betreffen onder andere activiteiten ten behoeve van CoE's, ontwikkeling van zwaartepunten en de herinrichting van de organisatie.

#### 4.4 Overige lasten

(x € 1.000)	Werkelijk 2019	Begroting 2019	Werkelijk 2018
Administratie- en beheerslasten	14.855	16.060	13.917
Inventaris en apparatuur	1.971	1.821	2.219
Leer- en hulpmiddelen	14.748	13.178	13.092
Dotatie overige voorzieningen	-	-	1.400
Overige	7.241	13.320	6.242
Totaal	38.815	44.379	36.870

De overige lasten zijn € 1,9 miljoen euro hoger dan vorig jaar. Vorig jaar zijn de activiteiten van de investeringsagenda langzaam op gang gekomen waardoor in 2019 een inhaalslag heeft plaatsgevonden wat leidt tot een verhoging van de overige lasten ten opzichte van voorgaand jaar. Ook de licentiekosten zijn gestegen, met name door een verschuiving richting cloud oplossingen. Onder de overige overige lasten zijn de subsidiegelden opgenomen die doorbetaald worden aan zorginstellingen voor het aanbieden van stageplaatsen aan studenten. Deze zijn hoger dan vorig jaar vanwege een toename van het aantal studenten bij de opleidingen Physician Assistant (€ 3,2 miljoen/2018: € 2,7 miljoen) en subsidie Advanced Nurse Practitioner (€ 2,7 miljoen/2018: € 2,5 miljoen). De baten die hier tegenover staan worden verantwoord onder de overige overheidsbijdrage.

De overige lasten 2019 zijn € 5,6 miljoen lager dan begroot. In de begroting van 2019 zijn beleidsgelden opgenomen, onder andere ten behoeve van CoE-activiteiten, ontwikkeling van de zwaartepunten 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.

## B11. OVERZICHT VERBONDEN PARTIJEN

### Meerderheidsdeelneming

(x € 1.000)

Naam	Juridische vorm	Statutaire Zetel	Code activiteiten	Eigen vermogen 31-12-19	Resultaat 2019	Totale baten 2019	Verklaring Art. 2.403 BW	Consolidatie %	Deelname percentage %
HAN Holding	bv	Arnhem	4	855	-40	6.095	N	100	100
HAN Flex	bv	Arnhem	4	1.019	-40	6.095	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 2020.

### **Goedkeuring jaarrekening 2019**

De Raad van Toezicht heeft de jaarrekening goedgekeurd in zijn vergadering d.d. 26 mei 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*

Mevrouw prof. dr. ir. M.P.C. Weijnen  
*Lid*

### Vaststelling jaarrekening 2019

Het College van Bestuur heeft de jaarrekening over 2019 na goedkeuring door de Raad van Toezicht vastgesteld d.d. 2 juni 2020.

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

Mevrouw drs. B.M. Kievits  
*Lid*

## C. 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.



## C1. CONTROLEVERKLARING VAN DE ONAFHANKELIJKE ACCOUNTANT



### Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Aan: het college van bestuur en de raad van toezicht van Stichting Hogeschool van Arnhem en Nijmegen

### Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen jaarrekening 2019

#### Ons oordeel

Wij hebben de jaarrekening 2019 van Stichting Hogeschool van Arnhem en Nijmegen te Arnhem gecontroleerd.

Naar ons oordeel:

- ▶ geeft de in het jaarverslag opgenomen jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van Stichting Hogeschool van Arnhem en Nijmegen op 31 december 2019 en van het resultaat over 2019 in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs;
- ▶ zijn de in deze jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede de balansmutaties over 2019 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 2019.

De jaarrekening bestaat uit:

- ▶ de geconsolideerde en enkelvoudige balans per 31 december 2019;
- ▶ de geconsolideerde en enkelvoudige staat van baten en lasten over 2019;
- ▶ 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 2019 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.

### Materialiteit

Op basis van onze professionele oordeelsvorming hebben wij de materialiteit voor de getrouwheid van de jaarrekening als geheel bepaald op € 6.900.000. De materialiteit is gebaseerd op 2% van de totale baten. De materialiteit voor de financiële rechtmatigheid is bepaald op € 9.200.000, deze materialiteit is gebaseerd op 3% van de totale publieke middelen, zoals voorgeschreven in paragraaf 2.1.3. Materialiteitstabel van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2019. In deze paragraaf van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2019 zijn tevens voor diverse posten/onderwerpen een specifieke materialiteit en specifieke rapportagegrens opgenomen, die wij hebben toegepast.

Daarbij zijn voor de controle van de in de jaarrekening opgenomen WNT-informatie de materialiteitsvoorschriften gehanteerd zoals vastgelegd in het Controleprotocol WNT 2019. Wij houden ook rekening met afwijkingen en/of mogelijke afwijkingen die naar onze mening voor de gebruikers van de jaarrekening om kwalitatieve redenen materieel zijn.

Wij zijn met de raad van toezicht overeengekomen dat wij aan de raad tijdens onze controle geconstateerde afwijkingen boven de € 347.000 rapporteren alsmede kleinere afwijkingen die naar onze mening om kwalitatieve of WNT-redenen relevant zijn.

### Reikwijdte van de groepscontrole

Stichting Hogeschool van Arnhem en Nijmegen staat aan het hoofd van een groep van organisaties. De financiële informatie van deze groep is opgenomen in de geconsolideerde jaarrekening van Stichting Hogeschool van Arnhem en Nijmegen.

De groepscontrole heeft zich volledig gericht op het onderdeel Stichting Hogeschool van Arnhem en Nijmegen. Dit onderdeel is significant op basis van de omvang van de activiteiten en de hieruit voortvloeiende financiële transacties. Bij dit onderdeel hebben wij zelf controlewerkzaamheden uitgevoerd. Wij hebben geen gebruik gemaakt van andere accountants bij de controle van de geconsolideerde jaarrekening van Stichting Hogeschool van Arnhem en Nijmegen. Bij de andere onderdelen (HAN Holding B.V. en HAN Flex B.V.) hebben wij cijferanalyses uitgevoerd, gezien de omvang in relatie tot de omvang van de groep.

Door bovengenoemde werkzaamheden bij (groeps)onderdelen, gecombineerd met aanvullende werkzaamheden op groepsniveau, hebben wij voldoende en geschikte controle-informatie met betrekking tot de financiële informatie van de groep verkregen om een oordeel te geven over de jaarrekening.

### De kernpunten van onze controle

In de kernpunten van onze controle beschrijven wij zaken die naar ons professionele oordeel het meest belangrijk waren tijdens onze controle van de jaarrekening. De kernpunten hebben wij met de raad van toezicht gecommuniceerd, maar vormen geen volledige weergave van alles wat is besproken.

Wij hebben onze controlewerkzaamheden met betrekking tot deze kernpunten bepaald in het kader van de jaarrekeningcontrole als geheel. Onze bevindingen ten aanzien van de individuele kernpunten moeten in dat kader worden gezien en niet als afzonderlijke oordelen over deze kernpunten.

## Waardering en toelichting van materiële vaste activa

### Risico

De post materiële vaste activa is met € 163 miljoen, ofwel 64% van het balanstotaal ultimo 2019 een significante post. De impact van de afschrijvingen ad € 13 miljoen op het resultaat 2019 is eveneens materieel.

De grondslagen voor waardering van de materiële vaste activa, bijzondere waardeverminderingen van vaste activa en de nadere toelichtingen zijn opgenomen op pagina 61 en 62 respectievelijk pagina 66 van de jaarrekening Waardering van materiële vaste activa vindt plaats tegen historische kostprijs verminderd met cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen.

De onderwijsinstelling beoordeelt op iedere balansdatum of er aanwijzingen zijn dat een vast actief aan een duurzame waardevermindering onderhevig kan zijn. Mede door de mate van subjectiviteit bij het onderkennen van indicaties voor duurzame waardeverminderingen en door het gebruik van schattingen bij de bepaling van de realiseerbare waarde van het actief vormt de waardering en toelichting van de materiële vaste activa een kernpunt in onze controle.

### Onze controleaanpak

Wij hebben het verloopoverzicht van de materiële vaste activa aangesloten op de onderliggende administratie. Inzake investeringen hebben wij door toepassing van deelwaarnemingen gegevensgerichte werkzaamheden uitgevoerd om de juistheid van de activering vast te stellen. Daarnaast hebben wij door toepassing van deelwaarnemingen de gehanteerde grondslagen en toegepaste systematiek voor afschrijving gecontroleerd en hebben wij de afschrijvingen herrekend op basis van de toegepaste systematiek. Tevens hebben wij gegevensgerichte werkzaamheden uitgevoerd om de juiste verwerking van desinvesteringen te controleren.

In het kader van onze controle met betrekking tot het schattingsproces voor bijzondere waardeverminderingen hebben wij de veronderstellingen geëvalueerd en getoetst teneinde vast te stellen of sprake is van een aanwijzing voor bijzondere waardevermindering. Wij hebben daarbij onder meer aandacht besteed aan het beoordelingsproces dat Stichting Hogeschool van Arnhem en Nijmegen heeft uitgevoerd en hebben hierbij de volgende werkzaamheden verricht:

- ▶ het evalueren van de meerjarenprognose op aanwijzingen dat de (huidige en toekomstige) afschrijvingslasten gedekt kunnen worden door toekomstige opbrengsten;
- ▶ het op basis van managementrapportages, notulen, meerjarenbegrotingen en huisvestingsbeleid nagaan dat gedurende het boekjaar zich geen belangrijke veranderingen hebben voorgedaan of zich in de nabije toekomst zullen gaan voordoen die een nadelig effect hebben op Stichting Hogeschool van Arnhem en Nijmegen;
- ▶ het op basis van WOZ- en verzekeringswaardes vaststellen dat de marktwaarde van het actief niet beduidend meer is gedaald dan door normale veroudering mag worden verwacht;
- ▶ het hierbij toetsen of veranderingen in de veronderstellingen ertoe zouden kunnen leiden dat sprake is van een aanwijzing voor bijzondere waardevermindering.

	Tevens hebben wij de toelichtingen met betrekking tot de materiële vaste activa onderzocht.
Belangrijke observaties	Op basis van onze werkzaamheden delen wij de conclusie van het college van bestuur dat geen sprake is van een aanwijzing voor bijzondere waardevermindering.  Wij hebben vastgesteld dat de waardering van en de toelichtingen inzake de materiële vaste activa voldoen aan de Regeling jaarverslaggeving onderwijs.

### Waardering en toelichting van voorzieningen

Risico	De voorzieningen bedragen gezamenlijk € 37 miljoen, ofwel 14% van het balanstotaal ultimo 2019 en zijn daarmee materiële posten in de jaarrekening. De impact van mutaties in de voorzieningen ad € 10 miljoen op het resultaat 2019 is eveneens materieel.  De grondslagen voor waardering van de voorzieningen en de nadere toelichtingen hierop (inclusief de gehanteerde uitgangspunten) zijn opgenomen op pagina 63 respectievelijk 69 en 70 van de jaarrekening. Bij het bepalen van de hoogte van de voorzieningen baseert het college van bestuur van Stichting Hogeschool van Arnhem en Nijmegen zich in belangrijke mate op schattingen en veronderstellingen, mede gebaseerd op de kennis van management experts. Het gebruik van schattingsposten en de toelichting in de jaarrekening op de gehanteerde uitgangspunten en veronderstellingen vormen belangrijke aandachtspunten in onze controle.
Onze controleaanpak	Wij hebben de interne beheersing met betrekking tot het schattingsproces voor voorzieningen beoordeeld en de volgende werkzaamheden verricht: <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ het controleren van de onderbouwing van gehanteerde uitgangspunten en veronderstellingen, waaronder de disconteringsvoet voor personele voorzieningen;</li> <li>▶ het aansluiten van brongegevens en het vaststellen van de betrouwbaarheid van gehanteerde brongegevens;</li> <li>▶ het uitvoeren van een retrospectieve toetsing op de oordeelsvormingen en veronderstellingen met betrekking tot significante schattingen van 2018 om de consistentie met en de redelijkheid hiervan voor dit jaar te onderbouwen.</li> </ul> <p>Tevens hebben wij de toelichtingen met betrekking tot de voorzieningen onderzocht.</p>
Belangrijke observaties	Wij stemmen in met de gehanteerde veronderstellingen en uitgangspunten en hebben vastgesteld dat de waardering en de toelichtingen inzake de voorzieningen voldoen aan de Regeling jaarverslaggeving onderwijs.

### Benoeming

Wij zijn door de raad van toezicht op 7 maart 2017 benoemd als accountant van Stichting Hogeschool van Arnhem en Nijmegen vanaf de controle van het boekjaar 2017 en zijn sinds dat boekjaar tot nu toe de externe accountant.

### Benadrukking van onzekerheid omtrent Corona

De ontwikkelingen rondom het Corona (Covid-19) virus hebben grote invloed op de gezondheid van mensen en onze samenleving en daarbij ook op de operationele en financiële prestaties van organisaties en de beoordeling van de mogelijkheid om de continuïteit te handhaven. De jaarrekening en onze controleverklaring daarbij zijn gebaseerd op de condities op het moment dat deze zijn opgemaakt. De situatie verandert van dag tot dag en leidt inherent tot onzekerheid. Ook Stichting Hogeschool van Arnhem en Nijmegen wordt met deze onzekerheid geconfronteerd, die is uiteengezet in het bestuursverslag op pagina 31 en 33 en de toelichting opgenomen bij de gebeurtenissen na balansdatum op pagina 65. Wij vestigen de aandacht op deze uiteenzettingen. Ons oordeel is niet aangepast als gevolg van deze aangelegenheid.

### Naleving anticumulatiebepaling WNT niet gecontroleerd

In overeenstemming met het Controleprotocol WNT 2019 hebben wij de anticumulatiebepaling, bedoeld in artikel 1.6a WNT en artikel 5, lid 1 sub j 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:

- ▶ de 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 paragraaf 2.2.2. Bestuursverslag van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2019 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 2019 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 de overige OCW wet- en regelgeving.

## 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. 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 2019, ethische voorschriften en de onafhankelijkheidseisen.

Onze controle bestond onder andere uit:

- ▶ het identificeren en inschatten van de risico's
  - ▶ dat de jaarrekening afwijkingen van materieel belang bevat als gevolg van fouten of fraude;
  - ▶ van het niet rechtmatig tot stand komen van baten en lasten alsmede de balansmutaties, die van materieel belang zijn,

het in reactie op deze risico's bepalen en uitvoeren van controlewerkzaamheden en het verkrijgen van controle-informatie die voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel. Bij fraude is het risico dat een afwijking van materieel belang niet ontdekt wordt groter dan bij fouten. Bij fraude kan sprake zijn van samenspanning, valsheid in geschrifte, het opzettelijk nalaten transacties vast te leggen, het opzettelijk verkeerd voorstellen van zaken of het doorbreken van de interne beheersing;

- ▶ het verkrijgen van inzicht in de interne beheersing die relevant is voor de controle met als doel controlewerkzaamheden te selecteren die passend zijn in de omstandigheden. Deze werkzaamheden hebben niet als doel om een oordeel uit te spreken over de effectiviteit van de interne beheersing van de onderwijsinstelling;
- ▶ het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving, de gebruikte financiële rechtmatigheidscriteria en het evalueren van de redelijkheid van schattingen door het college van bestuur en de toelichtingen die daarover in de jaarrekening staan;
- ▶ het vaststellen dat de door het college van bestuur gehanteerde continuïteitsveronderstelling aanvaardbaar is. Tevens het op basis van de verkregen controle-informatie vaststellen of er gebeurtenissen en omstandigheden zijn waardoor gerede twijfel zou kunnen bestaan of de onderwijsinstelling haar activiteiten in continuïteit kan voortzetten. Als wij concluderen dat er een onzekerheid van materieel belang bestaat, zijn wij verplicht om aandacht in onze controleverklaring te vestigen op de relevante gerelateerde toelichtingen in de jaarrekening. Als de toelichtingen inadequaat zijn, moeten wij onze verklaring aanpassen. Onze conclusies zijn gebaseerd op de controle-informatie die verkregen is tot de datum van onze controleverklaring. Toekomstige gebeurtenissen of omstandigheden kunnen er echter toe leiden dat een onderwijsinstelling 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.

Wij bepalen de kernpunten van onze controle van de jaarrekening op basis van alle zaken die wij met de raad van toezicht hebben besproken. Wij beschrijven deze kernpunten in onze controleverklaring, tenzij dit is verboden door wet- of regelgeving of in buitengewoon zeldzame omstandigheden wanneer het niet vermelden in het belang van het maatschappelijk verkeer is.

Eindhoven, 18 juni 2020

Ernst & Young Accountants LLP

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