



JAAARVERSLAG 2015

INHOUDSOPGAVE

Ten geleide	3
Bericht van de Raad van Toezicht	6
Jaarverslag Hogeschoolraad	9
1. Introductie	11
2. De HU in cijfers	12
3. Studenten	13
4. Onderwijs	22
5. Praktijkgericht onderzoek	28
6. Strategische allianties	33
7. Organisatie	39
8. Toekomstbestendig	44
Bijlage Prestatieafspraken: gebruikte definities van verplichte indicatoren onderwijskwaliteit en studie	48

“De verbinding tussen onderwijs, onderzoek en de relevante beroepspraktijk versterkt onze impact in de regio”, zo opent ons instellingsplan ‘Hogeschool Utrecht in 2020’. In de relatie met de beroepspraktijk heeft Hogeschool Utrecht haar bestaansrecht. Samen zorgen we voor gewilde professionals die bepalend zijn voor de innovativiteit en concurrentiekracht van onze regio. Het versterken van de verbinding tussen onderwijs, onderzoek en de beroepspraktijk is leidend geweest voor onze koers in 2015. In dit jaarverslag leest u over de belangrijkste ontwikkelingen en gebeurtenissen van 2015 en hoe deze zich verhouden tot onze doelen voor de hogeschool in 2020 – en daarna. Een van die doelen is een hogeschool te zijn die studenten de kans biedt gedurende hun hele professionele carrière te blijven leren; een hogeschool die aansluit op en bijdraagt aan de snelle ontwikkelingen in de beroepspraktijk. Dit vraagt om een ontwikkeling van onze hogeschool. We doen dat in vier transities, die onlosmakelijk met elkaar zijn verbonden.

Innovatie van onderwijs en focus in onderzoek

In 2015 zijn al onze opleidingen gestart met het implementeren van een of meerdere kernelementen uit onze onderwijsvisie. Vanuit deze visie innoveren we ons onderwijs, voor een betere aansluiting op de wensen van (aankomende) professionals en de beroepspraktijk. Sleutelwoord daarbij is co-creatie; bij het ontwikkelen van onderwijs wordt over de grenzen van de eigen opleiding gekeken en wordt intensief samengewerkt met de beroepspraktijk. We willen tevens meer focus aanbrengen in ons praktijkgericht onderzoek. Op welke gebieden kunnen wij de meeste impact genereren voor de regio? Welke investeringen zorgen voor het grootste rendement? Om dat vast te stellen, heeft de HU in 2015 in samenspraak met haar stakeholders een inhoudelijk profiel opgesteld dat bepalend is voor onze investeringsagenda. Centraal daarin staat het streven naar een innovatieve, gezonde, duurzame en inclusieve stad die gebruik maakt van slimme oplossingen. De HU wil zo een belangrijke bijdrage leveren aan de kwaliteit van samenleven in onze stedelijke omgeving.

Hervormen dienstverlening

We werken aan flexibele en robuuste dienstverlening die met minder mensen meer kwaliteit biedt. Tegelijk maken we met een bezuiniging op onze dienstverlening meer geld vrij voor ons onderwijs en onderzoek. Deze bezuiniging is in 2015 voor een belangrijk deel afgerond. We richten ons nu meer op de kwaliteitsverbetering van onze dienstverlening.

Organisatieontwikkeling

We veranderen de organisatiestructuur, om de mogelijkheden voor horizontale, multidisciplinaire samenwerking te vergroten en de aansluiting op de beroepspraktijk te verstevigen. Het College van Bestuur heeft eind 2015 aangekondigd de komende jaren op alle onderdelen van de organisatie meer te willen inzetten op wendbaarheid en op versterking van de kwaliteitscultuur. Tevens heeft het college eind 2015 aangekondigd afscheid te willen nemen van de facultaire structuur.

Herhuisvesting

Nieuwe vormen van onderwijs, onderzoek, dienstverlening en organiseren, vragen om een andere huisvesting. We brengen al onze Utrechtse activiteiten onder op het Utrecht Science Park en verkleinen het aantal vierkante meters dat we gebruiken, waarmee we investeren in duurzaamheid en meer middelen vrijmaken voor ons onderwijs en onderzoek. In 2015 is het eerste gerenoveerde gebouw van de HU in gebruik genomen. De ervaringen die onze medewerkers en studenten hier opdoen, nemen we mee in de ontwikkeling en het gebruik van de andere gebouwen.

Partnerschap

De hierboven beschreven vier transities doen we met de blik naar buiten. Uiteindelijk doel is onze impact op de beroepspraktijk te vergroten. Dat doen we in structurele samenwerking met partners uit de regio. Onderwijs en onderzoek kunnen volgens ons enkel succesvol zijn als ze worden ontwikkeld en

uitgevoerd in co-creatie met de beroepspraktijk. Zo werkt HU Amersfoort intensief samen met ROC Midden-Nederland en MBO Amersfoort. In 2015 is de samenwerking met alle regionale mbo-instellingen geïntensiveerd: samen gaan we doorlopende leerlijnen ontwikkelen van mbo naar hbo, om zo beter in te spelen op de regionale beroepspraktijk. Op het Utrecht Science Park heeft de HU november 2015 een innovatielaboratorium (iLab) geopend dat startups en gevestigde bedrijven toegang biedt tot onderzoeksfaciliteiten, getalenteerde studenten en wetenschappers. Het zijn slechts twee van de vele initiatieven die u in dit jaarverslag zult aantreffen.

Met haar partners wil de HU tevens haar maatschappelijke rol nemen in brede zin. Zo is de HU, in samenwerking met softwarebedrijf AFAS en de gemeente Utrecht, een pre-bachelor gestart voor erkende vluchtelingstudenten met ICT-achtergrond. Hiermee willen we hen voorbereiden op een ICT-baan in Nederland. Onze lectoren en onderzoekers speelden in 2015 geregeld een rol in het publieke debat, waaronder Nadja Jungmann - over de schuldhulpverlening bij Nederlandse gemeenten - en Rogier Laterveer en Ivo Opstelten, die vanuit hun expertise bijdroegen aan de klimaatconferentie in Parijs.

Duurzaamheid

Binnen de HU gebeurde in 2015 veel op het gebied van duurzaamheid. Het in het kader van de herhuizing gerenoveerde gebouw Heidelberglaan 7 kreeg, mede door een aanvullend pakket duurzaamheidsmaatregelen, het energielabel A++. Sinds september hanteert de HU een nieuw parkeerbeleid, gericht op het terugdringen van het autogebruik. In energie-efficiëntie en CO₂-reductie ligt de HU voor op de ambities zoals verwoord in 'Hogeschool Utrecht in 2020'. Onze inspanningen werden voor het derde jaar op rij beloond met de SustainaBul voor meest duurzame hogeschool van Nederland. De HU gaat de komende jaren meer inzetten op duurzaam gedrag, mede door duurzaamheid structureel te gaan opnemen in ons onderwijs, te beginnen met het post-initieel onderwijs in het kader van 'leven lang leren'. De HU wil zo op meerdere fronten toekomstbestendig zijn.

Dialogoog

We hebben onze doelstellingen voor 2015 grotendeels weten te behalen en dat is allereerst de verdienste van onze medewerkers, die grote inzet hebben getoond. Tegelijk constateren we dat alle ontwikkelingen binnen onze organisatie een grote druk hebben gelegd op de medewerkers. Dit kwam onder andere tot uiting bij het vaststellen van het begrotingsdossier. Na enkele keren niet-instemming hierop dreigde een formeel geschil tussen de Hogeschoolraad en het College van Bestuur. Dankzij bemiddeling door de Raad van Toezicht zijn beide partijen uiteindelijk in goede sfeer tot elkaar gekomen. Op 18 maart 2015 stemde de Hogeschoolraad in met de begroting 2015. Onder gezamenlijke regie van College van Bestuur en Hogeschoolraad is er bovendien onafhankelijk onderzoek gedaan naar de bejegening van het HU-personeel tijdens de transities. Dit leverde een aantal adviezen op die door het College van Bestuur en de Hogeschoolraad zijn overgenomen. Zo wordt de dialoog over de doelen van en stappen in de ontwikkeling van onze organisatie geïntensiveerd, zowel richting de medewerkers als tussen College van Bestuur, medezeggenschap en leidinggevenden.

Dat de dialoog over de ontwikkeling van de HU langere tijd niet afdoende is geweest, kwam ook tot uiting via enkele kritische publicaties in NRC in het voorjaar van 2016. De publicaties in het NRC waren de directe aanleiding om de dialoog te intensiveren. We spraken met en luisterden naar medewerkers en oud-medewerkers, lectoren, studenten en leidinggevenden; een kleine vierhonderd mensen in totaal. Er was weinig discussie over onze beleidskeuzes, de bezuinigingen en de noodzaak om meer te investeren in onderwijs en onderzoek. Wel werd er veel gesproken over de uitvoering van alle maatregelen, over het 'hoe' van alle veranderingen. Er kwamen daarbij veel verschillende onderwerpen aan bod, zoals de onderlinge sfeer en samenwerking, de huisvesting, de interne communicatie, de organisatieontwikkeling, de functionerings- en beoordelingsgesprekken, de werkdruk, de regelruimte die mensen hebben, de samenwerking tussen de diensten, het onderwijs en onderzoek. De openhartige wijze waarop de gesprekken verlopen, ervaren we als erg positief en we zien hierin een goede basis om verder te werken aan de noodzakelijke verbeteringen in onze organisatie.

Financiën en prestatieafspraken

Om onze doelen te kunnen verwezenlijken, wil de HU - vooruitlopend op middelen vanuit het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW) die gaan vrijkomen door het afschaffen van de basisbeurs - extra investeren in haar kerntaken: onderwijs en onderzoek. De HU acht deze investeringen noodzakelijk om de aansluiting op de beroepspraktijk te behouden en bestendigen. Waren de investeringen in 2015 nog incidenteel, vanaf 2016 moeten deze een structureel karakter krijgen. Ons inhoudelijk profiel zal daarbij leidend zijn.

Met ingang van 1 januari 2013 heeft de HU, net als alle andere instellingen in het hoger onderwijs, prestatieafspraken gemaakt met de minister van OCW. Deze afspraken pasten in de strategische koers van de HU en gaven daar een extra impuls aan. Hoewel niet alle verplichte indicatoren zijn gerealiseerd op het geambieerde eindniveau, hebben het ingezette beleid en de interventies aantoonbaar een positief effect gehad op de kwaliteit van onderwijs, onderzoek en medewerkers. Ook heeft het beleid een positief effect op de betrokkenheid van onze studenten en op de verhouding directe versus indirecte lasten. In een separate verantwoording wordt hierover verslag gedaan. Deze 'Toelichting Prestatieafspraken HU' wordt ter informatie meegestuurd bij het Jaarverslag 2015. Eventuele gevolgen voor de financiering vanuit het ministerie van OCW (vanaf 2017) zijn nog niet bekend. De HU heeft echter inmiddels een robuuste financiële positie waarmee we de basis hebben gelegd voor forse investeringen in onderwijs en onderzoek in de komende jaren.

Mutaties in College van Bestuur en Raad van Toezicht

2015 was ten slotte het jaar dat Geri Bonhof afscheid nam van de HU. In de twaalf jaar dat zij voorzitter was, is zij van grote waarde geweest voor de HU als kennisinstelling en als partner voor de regio. Geri Bonhof is als voorzitter per 1 september 2015 opgevolgd door collegelid Jan Bogerd. Per januari 2016 is Tineke Zweed toegetreten tot het College van Bestuur; zij werd in november 2015 benoemd door de Raad van Toezicht. De Raad van Toezicht heeft ook zelf een nieuwe voorzitter gekregen: op 1 augustus 2015 nam Guus van Montfort het voorzitterschap over van Paul de Krom, die sinds mei 2014 deze functie vervulde.

Afsluiting

Het College van Bestuur bedankt de studenten en medewerkers. Zonder hun inzet en enthousiasme had de HU niet de stappen kunnen maken die we gemaakt hebben. Zij zijn het werkelijke kapitaal van onze organisatie. Hun kennis en kunde zijn van onschatbare waarde voor de vitaliteit van de hogeschool en van de regio. Ook gaat veel dank uit naar de talrijke partners van de HU in de regio en in het werkveld, voor de constructieve en plezierige samenwerking in het afgelopen jaar.

College van Bestuur

Jan Bogerd (*voorzitter per 1 september 2015, daarvoor lid College van Bestuur*)

Anton Franken

Tineke Zweed (*lid per 1 januari 2016*)

BERICHT VAN DE RAAD VAN TOEZICHT

Toezichtvisie

'Partnerschap' als kernwaarde van de besturingsfilosofie van de HU geldt ook voor het interne toezicht. Dat betekent dat de Raad van Toezicht niet alleen volgend is, maar ook proactief acteert, met respect voor de bestuurlijke verantwoordelijkheid van het College van Bestuur als bevoegd gezag. De Raad van Toezicht functioneert vanuit een maatschappelijk perspectief en ziet erop toe dat de maatschappelijk gewenste doelen van de hogeschool worden vertaald naar eigentijdse kwaliteit van onderwijs, toegepast onderzoek en relevante kennisvalorisatie. Een gezonde bedrijfsvoering is daarbij een voorwaarde. De raad stelt zichzelf de ambitie om met zijn optreden waarde toe te voegen aan het goed functioneren van de hogeschool in termen van uitkomsten en betrokkenheid van externe stakeholders. Ook in zijn rol als werkgever streeft de raad naar goede samenwerking met het College van Bestuur. Een goed samenspel met het college betekent ook goed tegenspel.

Ingrijpende veranderingen binnen de organisatie

De Raad van Toezicht past de uitoefening van zijn toezicht aan, aan de specifieke situatie van de hogeschool op enig moment. Daarbij bevordert en ondersteunt de Raad van Toezicht vooral dat het college zelf goed in control blijft.

Zo is in de agendering van de Raad van Toezicht veel aandacht voor de transities die door het College van Bestuur zijn ingezet om de doelen uit 'Hogeschool Utrecht in 2020' te realiseren. De benodigde transitie van de hogeschool is een ingrijpende opgave, die veel vraagt van de medewerkers. De raad is zich er goed van doordrongen, dat de benodigde veranderingen met de grootst mogelijke zorgvuldigheid dienen te worden uitgevoerd. Naar aanleiding van het onafhankelijk onderzoek naar de bejegening van het HU-personeel tijdens de transities en de recente kritische publicaties in de NRC heeft de Raad van Toezicht intensief gesproken met het College van Bestuur. De Raad van Toezicht onderschrijft de door de collegeleden ondernomen acties die zijn gericht op het intensiveren van de dialoog over de doelen van en stappen in ontwikkeling van de organisatie.

Inhoudelijk profiel en strategische samenwerking

De HU wil een belangrijke bijdrage leveren aan de kwaliteit van samenleven in onze stedelijke omgeving. De Raad van Toezicht is proactief betrokken geweest bij de totstandkoming van het profiel en heeft kunnen constateren dat interne stakeholders én externe stakeholders intensief zijn geraadpleegd. Strategische allianties zijn een voorwaarde om de ambities uit 'Hogeschool Utrecht in 2020' te realiseren. Daarom werkt de HU in co-creatie samen met kennisinstellingen, bedrijven en andere organisaties. De Raad van Toezicht complimenteert het College van Bestuur met de nieuwe impuls die de samenwerking met de Gemeente Utrecht heeft gekregen, wat zal resulteren in een convenant. Gezien het toenemende belang van externe samenwerkingsverbanden zal extern stakeholderbeleid en externe samenwerkingsverbanden expliciet en periodiek geagendeerd worden op de agenda van de Raad van Toezicht. De raad heeft geconstateerd dat hernieuwd beleid voor horizontale dialoog in ontwikkeling is.

Kwaliteit van onderwijs en onderzoek

De raad laat zich regulier informeren over de accreditatieresultaten van de opleidingen, de Nationale Studenten Enquête en de kwaliteitszorg van onderzoek. Met de lichte stijging in de waardering van studenten, wordt de stijgende lijn van de HU in de NSE vanaf 2013 doorgezet.

Ook sluiten leden van de raad geregeld aan bij activiteiten binnen de HU om met studenten, medewerkers en externe stakeholders te spreken over onderwijs en onderzoek. Bijvoorbeeld bij overleg tussen College van Bestuur en Opleidingscommissies, de mini-conferentie Examencommissies, de jaaropening en studiedagen over de organisatieontwikkeling.

Financieel resultaat 2015

De Raad van Toezicht heeft het verslag over 2015 dat door het College van Bestuur is opgesteld, goedgekeurd. Accountantskantoor PwC heeft een goedkeurende controleverklaring afgegeven bij de jaarrekening 2015. De Raad van Toezicht heeft vastgesteld dat het financiële resultaat over 2015 beter is dan begroot. Naast incidentele factoren zoals de onverwachte extra rijksbijdrage, is dit een gevolg van actieve sturing op de budgetten van ondersteunend personeel en huisvesting om meer in onderwijs en onderzoek te kunnen investeren. De raad constateert dat de vrijgekomen middelen in 2015 niet volledig zijn besteed. Het inhoudelijk profiel en de daaruit voortvloeiende investeringsagenda zijn belangrijk om richting en sturing te geven aan het benutten van de vrijgekomen middelen voor onderwijs en onderzoek.

Samenstelling College van Bestuur

Na een periode van 12 jaar heeft mevrouw Bonhof afscheid genomen van de HU. De Raad van Toezicht is haar zeer erkentelijk voor haar inzet gedurende deze intensieve jaren. De raad is verheugd met de benoeming van de heer Bogerd als voorzitter van het College van Bestuur per 1 september 2015. Met de komst van mevrouw Zweed begin 2016 is het College van Bestuur weer compleet.

Samenstelling Raad van Toezicht

In verband met het aanvaarden van een functie bij TNO door de heer De Krom, welke niet verenigbaar is met het voorzitterschap van de Raad van Toezicht, heeft de heer De Krom zijn voorzitterschap neergelegd en is vervolgens door de raad als lid benoemd. De heer Van Montfort heeft per 1 augustus 2015 het voorzitterschap overgenomen. Hij is gestart met werkbezoeken aan de faculteiten, diensten en medezeggenschap om zich een goed beeld te vormen van alle activiteiten die binnen de hogeschool worden ondernomen en kennis te maken met studenten en medewerkers.

De heer Van Ek en mevrouw Thijssen werden herbenoemd voor een periode van vier jaar. Per 1 april 2016 is de heer Meulenberg benoemd als lid van de Raad van Toezicht. De heer Brienen zal per 1 juni 2016, na drie zittingstermijnen in de raad, afscheid nemen.

Eigen functioneren

De Raad van Toezicht houdt toezicht op het College van Bestuur, treedt op als werkgever en staat het college met raad terzijde. In het kader van de eigen maatschappelijke verantwoordelijkheid heeft de Raad van Toezicht zijn visie op toezicht, het toezichtkader en het toetsingskader geëxpliciteerd. Dit document vormt het kader voor de jaarlijkse evaluatie van het eigen functioneren, die het afgelopen jaar onder externe begeleiding heeft plaatsgevonden. In de context van de strategische uitdaging van de hogeschool en de door de hogeschool geformuleerde sturingsfilosofie, zal de Raad van Toezicht in 2016 opnieuw stilstaan bij zijn visie op toezicht.

De Raad van Toezicht hecht belang aan het contact met de Hogeschoolraad. In juni 2015 heeft een delegatie van de Raad van Toezicht een overleg bijgewoond van de Hogeschoolraad met het College van Bestuur, over het Jaarverslag en de Jaarrekening 2014. De jaarlijkse Round Table op 30 september 2015 kende als thema 'Co-creatie?'. De Hogeschoolraad stemde in eerste termijn niet in met de Begroting 2015. Na bemiddeling van de Raad van Toezicht is er begin 2015 een overeenkomst bereikt.

Tot slot

Hogeschool Utrecht werkt met veel ambitie aan het realiseren van haar doelstellingen en daarmee haar maatschappelijke opdracht. Dit is een verdienste van haar studenten en medewerkers. De vele veranderingen inspireren, maar vragen ook veel. De juiste balans tussen verandernoodzaak en verandermogelijkheden wordt alleen gevonden in dialoog tussen studenten, medewerkers, externe stakeholders en het College van Bestuur. De raad wenst alle medewerkers en studenten veel succes in 2016 en sluit graag af met een welgemeende dank voor alle inspanningen in 2015.

De Raad van Toezicht:

Prof. dr. Guus van Montfort (voorzitter vanaf 1 augustus 2015)

Drs. Paul de Krom (voorzitter tot 1 augustus 2015, daarna lid)

Mr. drs. Kete Kervezee (vice-voorzitter)

Drs. Arie Brienen RA

Prof. Dr. Jan Anthonie Bruijn

Drs. Jacques van Ek

Drs. Zakia Guernina

Drs. Paul Meulenberg MRE

Mr. Ingrid Thijssen.

Medezeggenschap HU

De HU hecht blijkens 'Hogeschool Utrecht in 2020' veel waarde aan de inbreng van medewerkers en studenten via de medezeggenschapsraden en de opleidingscommissies. In 'Hogeschool Utrecht in 2020' is de doelstelling vastgelegd om het percentage zetels dat door studenten is bezet, te verhogen naar 90 procent. Dat percentage ligt inmiddels op 87,1 procent.

Verkiezingen

In mei 2015 hebben de tussentijdse verkiezingen voor de medezeggenschapsraden en de opleidingscommissies plaatsgevonden. Bij de tussentijdse verkiezingen zijn er voor de Hogeschoolraad vijf vacante studentenplekken gevuld, vier vanuit lijst MUST (Medezeggenschap Utrechtse Studenten) en één uit lijst Forum.

Missie Hogeschoolraad en bijeenkomsten besturingsfilosofie

De Hogeschoolraad heeft bij aanvang van de huidige zittingsperiode als missie geformuleerd dat de HU zich optimaal ontwikkelt als onderwijs- en onderzoeksinstelling, en daarbij zo veel mogelijk kans geeft aan studenten en medewerkers om hun talenten te leren kennen en te ontplooiën. Bevoegdheden kunnen naar de overtuiging van de raad dan ook het best zo laag mogelijk worden gelegd.

Op 29 april en op 8 juni 2015 heeft de Hogeschoolraad gesproken met het College van Bestuur over de besturingsfilosofie. De door de Hogeschoolraad voorgestane missie komt in grote lijnen overeen met de besturingsfilosofie van het college. De nadruk die de HU wil gaan leggen op teams, een cultuur van vertrouwen en (interdisciplinaire) samenwerking, is volledig in lijn met de visie van de Hogeschoolraad. Wel signaleert de Hogeschoolraad dat de HU in het recente verleden veel heeft gecentraliseerd en gebureaucratiseerd, waardoor de teamontwikkeling nog niet erg van de grond is gekomen. Het bestuur erkent dit ook. In de verdere uitwerking van de besturingsfilosofie zal de Hogeschoolraad het belang van maximale participatie van medewerkers en studenten bij het veranderproces blijven benadrukken.

Besproken dossiers

De Hogeschoolraad heeft in 2015 onder andere ingestemd met de volgende dossiers: regeling duurzame inzetbaarheidsuren voor medewerkers, masterverplichtingen docenten, regeling onkostenvergoeding, fietsregeling, eigendomskeuze nieuwbouw, OER, regeling bestuursbeurzen, onderwijsvisie en ontwerpdimensies, profileringsfonds, opschaling matching en kwaliteitsbeleid onderwijs. Gedurende het jaar is er ook veel gesproken over huisvesting. Dit betrof onder meer de uitwerking van het nieuwe huisvestingsconcept, waarbij transparantie en flexibele werkplekken uitgangspunten zijn.

De Hogeschoolraad is actief betrokken geweest bij het opstellen van vragenlijsten voor het Werkbelevingsonderzoek in de nieuwe opzet, en ook voor het HU-brede onderzoek naar ervaringen van medewerkers en studenten met het nieuwe huisvestingsconcept.

Begroting

De in 2014 gestarte begrotingsbesprekingen waren zeer intensief en leidden zelfs tot een impasse in de besluitvorming. De raad gaf aan onvoldoende vertrouwen te hebben in de manier waarop de bezuinigingen bij HU-Diensten gerealiseerd werden. Niet alleen ontbrak het toegezegde harmonisatieplan, ook de signalen die de raad kreeg over onheuse bejegening van personeel en de stijging van de werkdruk, waren redenen waarom de raad niet kon instemmen met de begroting.

Daarnaast vroeg de raad zich af wat de bevoegdheden waren/moesten zijn van de Personeelsraad, die na de ontvlechting een veel grotere groep medewerkers vertegenwoordigde, maar die deze rol moest vervullen op basis van een zeer verouderd reglement. Na een geslaagde bemiddeling van de Raad van Toezicht, hebben College van Bestuur en Hogeschoolraad afspraken gemaakt over een onafhankelijk onderzoek naar de bejegening van medewerkers en over een route om te komen tot een betere basis voor de rol die de Personeelsraad zou moeten vervullen.

Onderzoek bejegening personeel

Onder gezamenlijke regie van het College van Bestuur en de Hogeschoolraad heeft er onderzoek plaatsgevonden naar de onrust onder het personeel. Dit onderzoek is deels uitgevoerd door Corporate Control (meer kwantitatief) en deels door een externe onderzoeker (vooral kwalitatief). Op basis van de resultaten en aanbevelingen in het eindrapport 'Goed Werkgeverschap Tijdens Transitie' van onderzoeker Lintmeijer zullen nadere beheersingsmaatregelen worden afgesproken. Het college zal deze maatregelen ter instemming voorleggen aan de Hogeschoolraad.

Onderzoek Herijking medezeggenschap & tijdelijke voorziening Personeelsraad

Hogeschoolraad en College van Bestuur hebben afgesproken gezamenlijk een opdracht te verstrekken aan een externe adviseur om advies uit te brengen over een tijdelijke voorziening ten behoeve van de personeelsraad en over de herijking van de medezeggenschap. De opdracht is verstrekt door de werkgroep 'Regiegroep Redesign Medezeggenschap' met daarin een vertegenwoordiging vanuit de Hogeschoolraad en het College van Bestuur. De opdracht heeft geresulteerd in een tijdelijke voorziening voor de Personeelsraad.

Contacten met de Raad van Toezicht

Tijdens een gezamenlijke bijeenkomst van Hogeschoolraad en College van Bestuur, in aanwezigheid van een aantal leden van de Raad van Toezicht op 24 juni, zijn de jaarcijfers en het jaarverslag 2014 van de HU besproken. Op 30 september heeft de Hogeschoolraad de jaarlijkse Round Table gehouden met de Raad van Toezicht en het College van Bestuur met dit jaar co-creatie als thema. Kernwoorden hierbij zijn 'connect and collaborate'. Lectors van de HU lieten voorbeelden zien van het ontstaan van innoverende producten en diensten als gevolg van co-creatie tussen het onderwijs, het onderzoek en de beroepspraktijk. De kennis die binnen de HU aanwezig is wordt succesvol gekoppeld aan kennis die in andere organisaties aanwezig is. De resultaten vinden hun weg naar het onderwijs via minors, afstudeerrichtingen en excellentieprogramma's.

Cees Braas, voorzitter Hogeschoolraad

Missie

Hogeschool Utrecht is een kennisorganisatie. Door hoogwaardig onderwijs en onderzoek werken we aan innovatie en professionalisering van de beroepspraktijk en aan de persoonlijke ontwikkeling van talent. Daarmee dragen we bij aan de sociale, culturele en economische ontwikkeling van een open, rechtvaardige en duurzame samenleving. Dat is onze missie.



Collegevoorzitter Jan Bogerd spreekt de genodigden toe op de Jaaropening 2015/2016

De HU leidt gemotiveerde studenten op van 17 tot 67 jaar. Het gaat dus niet alleen om instromers op de arbeidsmarkt, maar ook om mensen die al werken en hun kennis en vaardigheden willen actualiseren. Met ons praktijkgericht onderzoek houden we de kwaliteit van de opleidingen op een hoog niveau en leveren we tegelijkertijd een bijdrage aan de Human Capital Agenda van diverse sectoren en aan de innovatie van de beroepspraktijk.

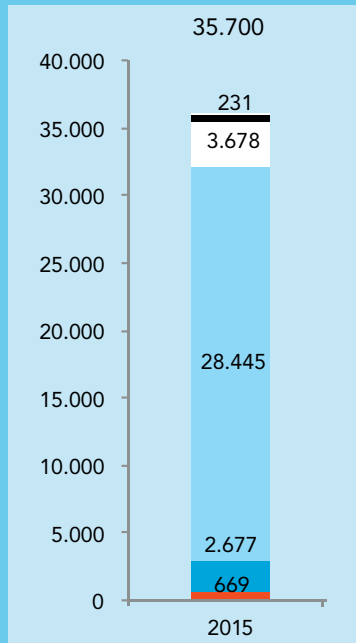
De sterke verwevenheid van beroepspraktijk, onderwijs en onderzoek is karakteristiek voor onze hogeschool. Als University of Applied Sciences vinden we dat studenten, behalve heel goed onderwijs, praktijkgericht onderzoek nodig hebben om goede beroepsbeoefenaars te worden. We helpen bedrijven en instellingen aan oplossingen voor uiteenlopende vraagstukken en de nieuwe kennis en inzichten zijn weer van belang voor ons onderwijs.

Met vestigingen in Utrecht en Amersfoort zijn we actief in een dynamische regio met een sterke economische motor. Als opleider voor en partner van de beroepspraktijk hebben we impact op de maatschappelijke en economische ontwikkeling van de regio. We werken intensief samen met grote en kleine bedrijven, maatschappelijke organisaties en zorginstellingen, kennisinstellingen, partners in de onderwijsketen en overheden. Via onze afgestudeerden, die door ons goed zijn voorbereid op de arbeidsmarkt, maar ook via ons onderzoek en onze investeringen, leveren we als hogeschool direct een bijdrage aan de concurrentiekracht van de regio en het welzijn van de inwoners.

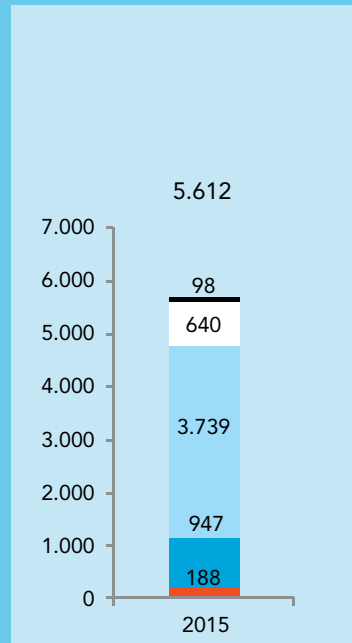
DE HU IN CIJFERS

TOTAAL AANTAL INGESCHREVEN STUDENTEN

(Peildatum 31-12-2015)

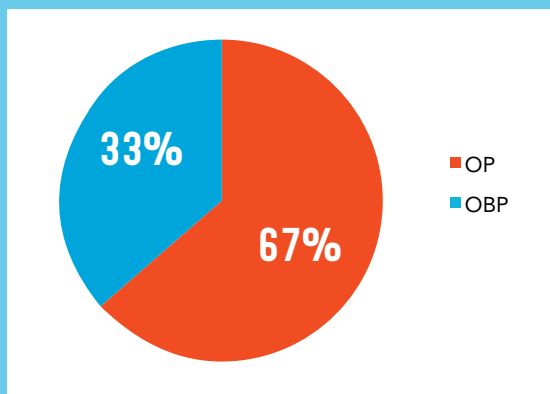


AANTAL GEDIPLOMEERDEN

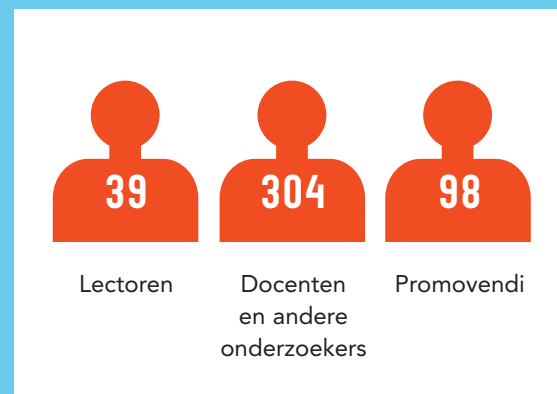


- Associate Degree
- Bachelor deeltijd en dual
- Bachelor voltijd
- Master bekostigd
- Master onbekostigd

VERHOUDING LOONKOSTEN OP EN OBP



AANTAL LECTOREN, ONDERZOEKERS EN PROMOVENDI



FINANCIËN

	2015
BATEN	€ 313 MILJOEN
RESULTAAT	€ 1,2 MILJOEN
SOLVABILITEIT	45%
LIQUIDITEIT	1,15
RENTABILITEIT	0,4%

De HU leidt met haar onderwijs niet alleen instromers op maar ook mensen die al werken en hun kennis en vaardigheden willen actualiseren, aanscherpen, verbreden of verdiepen. Ons doel is hen op te leiden tot sterk gemotiveerde professionals die gewild zijn op de arbeidsmarkt. Daartoe is het belangrijk dat studenten de opleiding kiezen die bij hen past. De beroepspraktijk is het uitgangspunt van elke opleiding. Elke opleiding brengt studenten de competenties bij die nodig zijn om te kunnen excelleren op de zich snel ontwikkelende arbeidsmarkt, zoals ondernemendheid, probleemoplossend vermogen en communicatieve vaardigheid. Binnen hun opleiding moeten studenten de mogelijkheid hebben hun persoonlijke talent te ontwikkelen en zich te onderscheiden. We willen hen gevarieerd en uitdagend onderwijs bieden dat is verrijkt door onderzoek: met ons praktijkgericht onderzoek houden we het curriculum actueel, ontwikkelen we innovaties voor het onderwijs en verbeteren we het onderzoekend vermogen van studenten en docenten.



Studenten Software & Information Engineering ontwikkelden in opdracht van het Meander Medisch Centrum een succesvolle app

Anno 2015 telde de HU zo'n 35.700 studenten in ons voltijd en deeltijd bachelor- en masteronderwijs, zo'n 800 minder dan in 2014. Ruim een vijfde van onze studenten is werkend professional. In 2015 studeerden er 6.700 studenten aan een van de deeltijdopleidingen van de HU. Daarnaast namen 4.589 studenten deel aan een van onze non-degree opleidingen, zo'n 400 meer dan in 2014. In het studiejaar 2015 schreven zich bij de HU 7.163 eerstejaars voltijds bachelorstudenten in; 12,8 procent minder dan in 2014. Daarmee daalde het marktaandeel van de HU in de voltijd bachelorinstroom. De HU zag in 2015 ook haar aandeel in de markt voor deeltijd bacheloropleidingen dalen. De instroomdaling vond met name plaats bij de economische en de technische opleidingen. De sociale opleidingen registreerden juist een groei.

De HU geeft bij haar voltijd bacheloronderwijs prioriteit aan het verhogen van het studiesucces van onze studenten en het stabiliseren van het aantal studenten dat een voltijd bacheloropleiding afrondt. In het post-initiële segment, waaronder het deeltijd bacheloronderwijs, streeft de HU echter naar groei. De HU gaat dan ook structureel meer investeren in de deeltijdopleidingen, vanuit de strategische koers om een leven lang leren mogelijk te maken.

De juiste student op de juiste plaats

We willen dat studenten de opleiding kiezen die bij hen past. Studenten die zich goed hebben georiënteerd bij hun studiekeuze, hebben meer kans op een succesvolle studieloopbaan en een snelle aansluiting op de arbeidsmarkt. Daarom begeleiden we aanstaande studenten bij hun oriëntatie op een studie. Aangemelde studenten doen een digitale intake. Vervolgens worden zij uitgenodigd voor een matchingsgesprek waarna ze een niet-bindend studieadvies ontvangen. De cijfers van 2015 laten zien dat hoe meer aanstellingsactiviteiten voor de poort worden gevolgd, hoe hoger het studiesucces is. Studenten die zowel hebben deelgenomen aan de open dag, de meeloopdag als de matchingsactiviteit scoren in blok A gemiddeld 8,2 EC (studiepunten), tegenover 7 EC door studenten die alleen aan de open dag hebben deelgenomen. Naar aanleiding van de resultaten is besloten om deelname aan matchingsactiviteiten in het vervolg als verplichte voorwaarde voor inschrijving te hanteren. Ook zal het model worden uitgebreid naar de deeltijd en duale opleidingen.

Om de instroom van studenten zo goed mogelijk te laten verlopen, werkt de HU samen met het voortgezet onderwijs en het mbo. Samen met het voortgezet onderwijs liep wederom het initiatief van de HU en de Universiteit Utrecht, U-Talent, voor de werving van studenten voor de techniekopleidingen en voor de lerarenopleiding Techniek. De Faculteit Economie & Management van de HU ontwikkelde in 2015 samen met diverse mbo-instellingen een Keuzedeel voorbereiding hbo. Ambitieuze studenten uit het laatste leerjaar van het mbo maken hierin kennis met de studiewijze op het hbo en gaan projectmatig aan de slag. Het keuzedeel zal voor het eerst worden aangeboden in 2016.

HU Amersfoort werkt intensief samen met onder andere ROC Midden-Nederland en MBO Amersfoort. In 2015 [trok MBO Amersfoort in bij de HU in Amersfoort](#) en werd de samenwerking geïntensiveerd. In 2015 zijn de twee opleidingsinstellingen een verkenning gestart voor doorlopende leerlijnen, waaronder Associate degree programma's, om zo meer differentiatie aan te brengen in de opleidingsmogelijkheden. Daaruit bleek dat er zeker mogelijkheden liggen voor zo'n samenwerking. In 2016 zullen deze worden uitgewerkt in concrete initiatieven.

Ondersteuning tijdens de studie

De HU voelt zich betrokken bij en verbonden met haar studenten. We begeleiden ze tijdens hun studie én in hun voorbereiding op de arbeidsmarkt. Omdat wij duidelijk zijn over onze verwachtingen, weten studenten dat er hoge eisen aan hen worden gesteld en dat zij hard moeten werken. Daar staat tegenover dat wij zorgen voor structuur en ondersteuning. Iedere student bij de HU krijgt studieloopbaanbegeleiding van een docent-coach. Deze helpt om de juiste keuzes te maken tijdens én na de studie. Wanneer gesignaleerd wordt dat een student vertraging oploopt of dreigt op te lopen, krijgt deze extra begeleiding. Docenten en studenten werken zo samen aan de verhoging van het studiesucces. In de prestatieafspraken die de HU met ingang van 1 januari 2013 sloot met de minister van OCW is de ambitie vastgelegd de uitval bij voltijd bacheloropleidingen terug te brengen van 32,3 procent (de nulmeting) tot 32 procent. In 2015 was deze uitval bij de HU 30 procent, waarmee deze norm uit de prestatieafspraken dus is behaald. Ook bleef het percentage voltijd bachelorstudenten dat van opleiding switcht met 9,2 procent onder de prestatieafpraak van 10 procent (en onder de nulmeting van 9,9 procent). Er is echter wel sprake van een stijgende uitval onder voltijd bachelorstudenten ten opzichte van 2014, toen de uitval 28,8 procent bedroeg. Tegelijk daalde het hoofdfase-rendement het afgelopen jaar van 61,1 procent naar 58,8 procent. Daarmee blijft het rendement achter bij de ambitie uit de prestatieafspraken om het rendement te laten stijgen tot 64 procent in 2015. Er is juist sprake van een daling ten opzichte van de nulmeting (63,2 procent).¹ Bij de vijf grote hogescholen in de Randstad zijn risicogroepen bij studiesucces sterker vertegenwoordigd dan het landelijk gemiddelde. In 2015 is bij deze hogescholen, waaronder de HU, de instroom van deze risicogroepen sterk gestegen. Dit heeft de uitval

¹ Met accountant PwC zijn afspraken gemaakt over wijze waarop verantwoording Prestatieafspraken-verplichte indicatoren plaatsvindt. Zie hiervoor de bijlage *Prestatieafspraken: gebruikte definities verplichte indicatoren onderwijskwaliteit en studie*



Geslaagde honoursstudenten van de Faculteit Natuur & Techniek op de Honours Graduation Day

artsen van het MMC snel gegevens uit het Elektronisch Patiëntendossier opvragen en communiceren met verpleegkundigen. Logopediestudenten van de HU ontwikkelden een beslisboom die verpleegkundigen helpen in het vroegtijdig signaleren van dysfagie (problemen met slikken). Ze [wonnen er op 13 november 2015 de Bachelor Logopedie Prijs 2015 mee](#) van de Nederlandse Vereniging voor Logopedie en Foniatrie (NVLf), die met name de waarde voor de beroepspraktijk roemde. Ook studenten Eventmanagement brachten hun geleerde kennis en competenties nog tijdens de opleiding in de praktijk: met verschillende acties zamelden zij [zo'n € 6.200 in voor het goede doel oneMen](#).

Ondernemendheid bij studenten

De HU hecht veel waarde aan het bijbrengen van ondernemerschap en ondernemend zijn: leren omgaan met risico's en complexe vraagstukken en daarin keuzes durven maken. Wij zien dat als een

bevordert en het hoofdfase-rendement onder druk gezet. Bij de deeltijd bacheloropleidingen daalde de uitval, van 38,6 procent in 2014 naar 36,5 procent in 2015. Het hoofdfase-rendement daalde van 71,2 procent naar 68,3 procent. De uitval bij de masteropleidingen steeg tussen 2014 en 2015 van 13,8 procent naar 15,3 procent, maar hier nam het afstudeerrendement toe, van 69,5 procent tot 71,9 procent.

Opleiden tot gemotiveerde professionals

Het opleiden van toekomstbestendige professionals vraagt van ons dat we goed nadenken over de competenties waarover onze afgestudeerden moeten beschikken. Zoals het vermogen om zelfstandig te werken en om grote hoeveelheden informatie te filteren en te analyseren, ICT-competenties, sociale vaardigheden en het vermogen om multidisciplinair samen te werken. Studenten die zich deze competenties eigen maakten, trokken in 2015 de aandacht met bijzondere projecten die aansluiten bij de behoeften van de arbeidsmarkt. Zo [wonnen studenten Civiele Techniek op 5 maart 2015 de studentengame ColoRED](#) van bouw- en spoorbedrijf Strukton, voor de meest innovatieve oplossing voor een technisch-maatschappelijk probleem. Het team ontwikkelde een systeem waarmee wegen en paden sneller gelegd kunnen worden. Studenten van de Faculteit Maatschappij & Recht participeerden in het project 'Springlevende Wijk' van Academie van de Stad. In dit project, dat in 2015 werd [uitgebreid naar de wijken Overvecht en Nieuw Hoograven](#), krijgen studenten een huurwoning in ruil voor hun professionele inzet voor het vergroten van de leefbaarheid in de wijk. Studenten van de opleiding Software & Information Engineering [ontwikkelde een succesvolle app, in opdracht van het Meander Medisch Centrum](#) (MMC) in Amersfoort. Hiermee kunnen

belangrijke competentie voor nieuwe professionals. Een goed voorbeeld van dit soort 'ondernemerschap' is HUMans. Onder deze naam namen enkele studenten in 2015 het initiatief om zich in te zetten voor vluchtelingen. Zo organiseerden zij op 29 december 2015 een voetbaltoernooi voor vluchtelingen bij VV de Meern. Er zijn plannen geformuleerd om deze projectgroep te formaliseren in een stichting voor maatschappelijke initiatieven vanuit de HU.

Voor het ondersteunen van ondernemerschap in de meer traditionele zin van het woord [lanceerde de HU op 29 oktober 2015 Entrepreneurship@HU](#). Hierin zijn bestaande initiatieven gebundeld op het gebied van ondernemen, waaronder StudentsInc, onderzoek van de HU-lectoren op dit gebied, en de HU-minor 'Onderneem het!'. Entrepreneurship@HU stimuleert het aanbieden van ondernemerschap in het onderwijs, het starten van een eigen bedrijf door studenten en het doen van onderzoek op dit gebied.

De HU scoort traditioneel landelijk hoog met studenten die een bedrijf opzetten. In 2015 hadden studenten van de opleiding Small Business en Retail Management (SBRM) succes met hun bedrijf ROBUUST: in mei [wonnen ze de JP Morgan Startup Award 2015](#). Zij hadden, met hun in sociale werkplaatsen vervaardigde snijplanken van lokaal gekapt hout, volgens de jury het sterkste product met de beste groeikansen. Op 30 september 2015 [wonnen studenten SBRM de NL Innovators Student Challenge](#). Tijdens de challenge losten de studenten onder begeleiding van experts van NL Innovators diverse vraagstukken op van bedrijven uit de MKB Innovatie Top 100.

Persoonlijke talenten ontwikkelen

Met minors, honourstrajecten en andere extra-curriculaire uitdagingen, zoals participatie in wedstrijden, wil de HU studenten de mogelijkheid bieden zich te onderscheiden van andere studenten. Honoursstudenten, bestuurlijk actieve studenten, cum laude afgestudeerden, studenten die nominaal twee studies afronden en topsporters die hun sport combineren met een studie, noemen we excellente studenten. Eind 2015 behoorde 6,8 procent van onze studenten tot deze groep.² Daarmee is de ambitie, zoals vastgelegd in de prestatieafspraken met de minister van OCW, gerealiseerd. Die ambitie was het percentage excellente studenten te doen toenemen van 1,5 procent in 2013 (nulmeting) tot 6 procent eind 2015. In het percentage van 6,8 procent



Student Werktuigbouwkunde Rosa de Vries won in 2015 met deze domtoren de ontwerpwedstrijd 'Het Kekke Rek'

² Met accountant PwC zijn afspraken gemaakt over wijze waarop verantwoording Prestatieafspraken-verplichte indicatoren plaatsvindt. Zie hiervoor de bijlage *Prestatieafspraken: gebruikte definities verplichte indicatoren onderwijskwaliteit en studie*



Minister Dijsselbloem reikt Wft-diploma's uit aan studenten Financial Services Management

excellente studenten zijn bovendien nog niet meegeteld de studenten die de HU ook als Excellent bestempelt: studenten die twee studies volgen en de studenten die hun studie versneld hebben afgerond. Dit waren in 2015 803 studenten (2,7%).

In ons [honoursonderwijs](#) kunnen studenten met aanvullende opdrachten 'sterren' behalen waarna ze met een honourscertificaat afstuderen. In 2014 was de instroom in deze trajecten 5,7 procent. In 2015 was dat afgenomen tot 5,1 procent. Dit heeft te maken met stringentere eisen met betrekking tot de registratie van honoursstudenten. Er is in 2015 een basistraining honoursdidactiek voor docenten gestart, die hen helpt meer studenten te betrekken bij het honoursonderwijs. Ook heeft de HU in 2015 het aantal honourstrajecten vergroot. Zo is op de Faculteit Economie & Management een nieuw Challenge Programma gestart waarin vijf grote ondernemingen participeren. HU Amersfoort trok veel aandacht met 'Anders kijken', een nieuw, gedeeld honoursprogramma van vier faculteiten. Studenten van verschillende opleidingen werken er samen om maatschappelijk vraagstukken aan te pakken. Zowel bewonersinitiatieven als politieke partijen reageerden in 2015 enthousiast en [droegen bijzonder veel projecten](#) aan, waar de studenten zelf een keuze uit maakten.

Ook buiten het honoursprogramma liggen er extra kansen voor HU-studenten. Zo ontvingen twee studenten Financial Services Management op 16 maart 2015 uit handen van minister Dijsselbloem van Financiën [een Wft-diploma](#), een kwaliteitskeurmerk dat de meeste financieel adviseurs pas tijdens hun loopbaan behalen. De HU was als enige hogeschool met studenten vertegenwoordigd bij de uitreiking. Ook werden zes studenten Chemie en vier studenten Chemische Technologie in 2015 [toegelaten tot de talentenprogramma's van de Topsector Chemie](#), opgezet in samenwerking met bedrijven en kennisinstellingen. Hier worden landelijk slechts zo'n veertig studenten voor aangenomen.

Medezeggenschap

De HU kent een traditie van relatief grote studentparticipatie. Er wordt veel waarde gehecht aan een actieve dialoog met studenten. Deze draagt bij aan een constante innovatie en kwaliteitsverbetering van het onderwijs en de processen daaromheen. Een belangrijke rol is weggelegd voor studenten die deel uitmaken van de medezeggenschap. De HU telt een centrale medezeggenschapsraad, zes facultaire raden, een personeelsraad en bijna vijftig opleidingscommissies. In 2015 was 99,6 procent van de



Studenten helpen op de open dagen

studentzetels in de medezeggenschap bezet. Daarmee is het percentage aanzienlijk gestegen ten opzichte van 2014 (87,2 procent) en zet de groei sinds 2012 (75,6 procent) door. De prestatieafspraken betreffende medezeggenschap met het ministerie van OCW, een bezettingsgraad van ten minste 80 procent eind 2015, is daarmee behaald. Om dit te bereiken, heeft de HU diverse acties ondernomen. Zo maakte het College van Bestuur in 2015 een rondgang langs alle opleidingscommissies en waren er twee weekenden - de Spring Course en de [Autumn Course](#) - voor bestuurlijk actieve studenten. Veel studentenorganisaties in Utrecht ontvangen bestuursbeurzen ter compensatie voor eventuele studievertraging die studenten oplopen door de werkzaamheden voor hun organisatie. De vrees bestond dat deze studenten zouden worden gedupeerd door de invoering van het leenstelsel, dat studeren duurder maakt waardoor ook studievertraging de studenten meer geld zou gaan kosten. Om dit op te vangen, hebben de HU en de Universiteit Utrecht in 2015 - voorafgaand aan het nieuwe collegejaar - ingestemd met een verhoging van de beurzen voor bestuurlijk actieve studenten.

De HU heeft in haar strategische visie, Hogeschool Utrecht in 2020, een ambitie vastgelegd die verder reikt dan de prestatieafspraken met het ministerie van OCW op participatie: de HU streeft naar een bezettingsgraad in 2020 van 90 procent in de medezeggenschapsraden. De HU zal zich de komende jaren dan ook onverminderd inzetten voor een hogere participatie van studenten in deze raden.

Participatie in de organisatie

Studenten worden als co-creators betrokken bij de bedrijfsvoering van de HU. Zo startten in april 2015 de directie van HU Amersfoort, de wethouder van de gemeente Amersfoort en bestuurlijk actieve studenten samen een nieuw overleg, Amersfoort Link, waarin gekeken wordt naar kansen voor samenwerking in de regio. In november 2015 is bij HU Diensten een studentenpanel van start gegaan dat meedenkt over alle aspecten van de ondersteuning van ons onderwijs en onderzoek. Op de gerenoveerde HU-locatie Heidelberglaan 7 hebben twee studieverenigingen de stichting Het 7de opgericht, die het aldaar gevestigde Science Café het 7de uitbaten. En op 19 maart 2015 organiseerde de medezeggenschapspartij MUST, naar aanleiding van de studentenprotesten in Amsterdam, [een open dialoog op de HU](#) over transparantie en democratisch bestuur. Hierbij waren alle faculteitsdirecteuren en het voltallige College van Bestuur aanwezig.

Studenten waren ook als co-creators betrokken bij ons onderwijs. Zo hebben studenten van de Faculteit Communicatie & Journalistiek in 2015 een overeenkomst getekend waarin zij zich committeren aan het redesign van de opleidingen. Zij zullen zich hier met diverse taken een jaar lang voor inzetten. Ook vanuit de minor Project van je Leven hebben studenten zich ingezet voor onderwijsinnovatie. Zij organiseerden op 29 september 2015 [een bijeenkomst in de reeks Onderwijs staat Centraal](#), waarin kennis en ervaringen over onderwijsinnovatie werden gedeeld met medewerkers en er ruimte was voor discussie. Daarnaast is er binnen het Programma Onderwijsinnovatie een studentenpanel opgericht dat structureel meedenkt over de didactische en inhoudelijke vernieuwing van ons onderwijs.

Studieverenigingen

In 2015 waren zo'n zesduizend studenten lid van een studievereniging, waarmee hun aantal gelijk is gebleven. Er waren achttien studieverenigingen, één meer dan in 2014. Erbij kwamen Escape (International Communication and Media, Faculteit Communicatie & Journalistiek) en EYE (Pabo, Faculteit Educatie). De faculteitsvereniging Cabo Bianci en studievereniging Ingenium (Faculteit Natuur & Techniek) fuseerden tot studievereniging Ingenium Cabo Bianci.

Studie en topsport

Ook het bieden van mogelijkheden om topsport te beoefenen, ziet de HU als een belangrijke stimulering voor talent. De HU stelt hier een aantal voorzieningen voor beschikbaar, zoals begeleiding bij het plannen van de studie en financiële ondersteuning als er studievertraging wordt opgelopen door het sporten op topniveau. In 2015 maakten - net als voorgaande jaren - zo'n 83 studenten gebruik van deze voorzieningen. Op 2 november 2015 ondertekenden de HU, ROC Midden Nederland, MBO Amersfoort, MBO Utrecht en de Universiteit Utrecht een samenwerkingsovereenkomst met de Vereniging Sport Utrecht (VSU). Doel van dit convenant is om meer samen te gaan werken, elkaar te informeren en elkaar te versterken op het gebied van onderwijs en topsport. Om sportende studenten beter te kunnen informeren, is er in 2015 [een nieuwe website](#) online gegaan over ons topsportbeleid. Studenten van de HU behaalden in 2015 diverse topsportsuccessen. Zo [won Pabostudent Isra Ou-Aissa drie keer goud](#) op het EK Wado karate en werd student Fysiotherapie Lieke van Wijk met haar zaal-hockeyteam Europees Kampioen, terwijl fysiotherapiestudent Nerida Drewes met haar team zilver haalde op het EK waterpolo. Bij [de start van de Tour de France in Utrecht](#), op 4 en 5 juli 2015, liepen HU-studenten stage bij de tourorganisatie. Ook deed de HU onderzoek naar de impact van de tourstart op de stad en organiseerde de tourorganisatie een gastcollege bij de HU-minor Sportmanagement.



Tijdens haar afscheid als collegevoorzitter besteedde Geri Bonhof veel aandacht aan de alumni

Studententevredenheid

In 2015 zette de stijgende lijn in studenttevredenheid door, zo blijkt uit [de resultaten van de Nationale Studenten Enquête](#). De thema's die HU-studenten het hoogst waarderen zijn stage-ervaring, studieomgeving, groepsgrootte, algemene vaardigheden, voorbereiding beroepsloopbaan, docenten, wetenschappelijke vaardigheden, inhoud, toetsing en beoordeling. Opvallend is de significante stijging op het thema Wetenschappelijke Vaardigheden. De ontwikkelingen binnen opleidingen met betrekking tot het vergroten van onderzoeksvaardigheden en het vergroten van de onderzoekscomponent werpen hier duidelijk hun vruchten af. Het thema Studierooster toont de grootste daling. Deze daling is hoofdzakelijk veroorzaakt door de (tijdelijke) herhuisvesting van diverse faculteiten, die een extra uitdaging vormt bij het roosteren. Hierdoor waren er in 2015 na oplevering van de roosters nog veel roostermutaties. Dit wordt opgepakt binnen het HU-project Transitie Onderwijslogistiek. De verwachting is dat hierdoor en door gewenning aan de huidige locaties de tevredenheid op het thema Studierooster komend jaar zal stijgen.

Alumni

De HU beschouwt haar alumni als partners in de beroepspraktijk en wil het contact met hen graag verstevigen en structureel maken. Op faculteitsniveau en opleidingsniveau zijn er diverse alumninetwerken, waarvoor ook in 2015 diverse netwerkbijeenkomsten en alumnidagen werden georganiseerd. De HU onderkent echter dat er nog te veel alumni zijn waarmee geen contact wordt onderhouden of waarmee verdere verdieping van het contact nodig is om tot structurele samenwerking te kunnen komen. [Voor haar afscheid op 1 juli 2015](#) had collegevoorzitter Geri Bonhof alumni uitgenodigd om over hun ervaringen te vertellen; zij formuleerde haar afscheidsrede op basis van die ervaringen. Als passend afscheidscadeau werd bij deze gelegenheid een alumnivereniging opgericht voor de hele HU, het Bestuurlijk Actief Alumninetwerk (BAAN). Hoe vergaat het deze alumni? Uit de HBO-monitor 2015, een onderzoek dat in opdracht van de Vereniging Hogescholen jaarlijks plaatsvindt onder recent afgestudeerden van hogescholen, blijkt dat de werkloosheid onder pas-afgestudeerden van de HU is gedaald naar 3,3 procent, tegenover 4,4 procent in 2014 en 5,4 procent landelijk. Ook zijn alumni van de HU meer gaan verdienen; gemiddeld 15 euro per uur, tegenover 14,70 euro in 2014 en 13,56 euro landelijk. De tevredenheid over de gevolgde opleiding is ook licht gestegen ten opzichte van 2014 maar ligt nog iets onder het landelijk gemiddelde.



Leren in de praktijk bij de opleiding Technische Bedrijfskunde

De tevredenheid van alumni over hun voltijd bacheloropleiding bij de HU komt in de HBO-monitor 2015 uit op een 6,7. In de prestatieafspraken met het ministerie van OCW had de HU zich gecommitteerd aan een score van 7,0 in 2015. Dit heeft de HU dus niet weten te behalen. Wel is de tevredenheid licht gestegen ten opzichte van de HBO-monitor 2014. De beoordeling van alumni van masteropleidingen bij de HU is overigens een stuk hoger dan de beoordeling van de bacheloropleidingen, vooral wat betreft de algemene tevredenheid over de gevolgde opleiding.

Het onderwijs van de HU is van goede kwaliteit, verweven met ons praktijkgericht onderzoek en stevig verbonden met de beroepspraktijk. De loopbaan van professionals staat centraal: we helpen hen gedurende hun hele carrière hun kennis en kunde te verbreden en verdiepen, en spelen zo in op de snel veranderende functies in de beroepspraktijk. We leiden op tot reflectieve professionals die evidence based werken, het vermogen hebben om te reflecteren en te abstraheren en in staat zijn actuele praktijkkennis te combineren met theoretische kennis. Studenten leren nieuwe kennis te ontwikkelen en toe te passen, zodat ze als professionals hun beroepspraktijk voortdurend kunnen blijven vernieuwen.



Een HU-student houdt een presentatie bij UtrechtInc, de Utrechtse community voor startups

De HU bood in 2015 63 voltijd bacheloropleidingen aan waarvan 47 ook in deeltijd waren te volgen. Daarnaast boden we 25 deeltijd masteropleidingen, 147 minors en 564 post-bachelor-cursussen en modules aan. We ontwikkelen ons onderwijs in co-creatie met de beroepspraktijk, die tevens onze partner is in praktijkgericht onderzoek. Dat doen we in professionele (business) communities waarin onderwijs, onderzoek en werkveld met elkaar verweven zijn. Zowel de expertise uit de beroepspraktijk als de resultaten van ons onderzoek worden ingebracht in het onderwijs. Zo spelen we hiermee in op actuele én toekomstige ontwikkelingen uit de beroepspraktijk.

Aansluiting op de arbeidsmarkt

Een goed voorbeeld hiervan is de [samenwerking van de opleiding HBO-ICT met softwarebedrijf AFAS](#). Studenten ontwikkelden voor hen in 2015 een mobiele applicatie, AFAS Pocket, die administratieve processen binnen een bedrijf helpt te automatiseren. De app is inmiddels opgenomen in het aanbod van AFAS en wordt door AFAS-klanten intensief gebruikt. Zowel de opleiding en AFAS als de studenten waren zeer tevreden over het verloop van de samenwerking.

In februari 2015 startte de HU [de nieuwe master Forensisch Sociale Professional](#), de eerste hbo-master in Nederland voor professionals in het werkveld van het justitieel kader die een sleutelrol spelen in het terugdringen van recidive. De master kwam tot stand op verzoek van en in samenwerking met het werkveld. Ook de Faculteit Educatie ontwikkelde in 2015 nieuw onderwijs met het oog op ontwikkelingen in de beroepspraktijk: vanaf het studiejaar 2015/2016 is het mogelijk om bij de lerarenopleidingen van de HU [een speciaal traject te volgen](#) waarmee in vijf jaar twee onderwijsbevoegdheden (voor twee vakken of voor één vak op twee onderwijsniveaus) zijn te behalen. De HU wil zo meer flexibel inzetbare docen-



AFAS Pocket, de succesvolle app die studenten HBO-ICT in 2015 ontwikkelden voor AFAS

ten opleiden, iets waar uit het beroepenveld veel belangstelling voor is. Bij de Faculteit Natuur & Techniek zijn in 2015 zes bouwopleidingen [samengevoegd tot één bachelor Built Environment](#). Hiermee wil de HU, naar wens van de beroepspraktijk, breed opgeleide ingenieurs afleveren die in staat zijn multidisciplinair samen te werken en zo de complexe stadsproblemen van de toekomst op te lossen. De opleiding is van start gegaan met ingang van het collegejaar 2015/2016.

Ook de opleiding verpleegkunde van de Faculteit Gezondheidszorg vernieuwt om de aansluiting op de arbeidsmarkt te behouden. Op 28 januari 2015 presenteerden de zeventien Nederlandse hogescholen met een verpleegkundeopleiding gezamenlijk [een nieuw opleidingsprofiel, bachelor of nursing](#). De focus van verpleegkundigen is de afgelopen jaren steeds meer verschoven van ziekenzorg naar het bevorderen van gezondheid en gezond gedrag; het nieuwe profiel sluit hier op aan. Alle bacheloropleidingen verpleegkunde, waaronder die van de HU, zijn in 2015 gestart met het aanpassen van het curriculum op het nieuwe profiel.

Verweven met onderzoek

Wij willen onze studenten opleiden tot reflectieve practitioners en hen de competenties bijbrengen waarmee ze hun beroepspraktijk kunnen blijven vernieuwen. Daarom maakt onderzoek bij de HU altijd deel uit van het curriculum. Diverse studenten wisten zich in 2015 te profileren met onderzoek (zie [Praktijkgericht Onderzoek](#), 'Onderzoek versterkt het onderwijs'). Om de effectiviteit van hun onderzoek verder te bevorderen, heeft het HU-lectoraat Methodologie van Praktijkgericht Onderzoek, samen met de afdeling Onderwijsadvies & Training van de Universiteit Utrecht, in 2015 [een cursus afstudeerbegeleiding ontwikkeld](#) voor docenten in het hbo. De cursus behandelt het begeleiden van het onderzoeksproces bij studenten en de beoordeling daarvan tijdens het afstudeerproces, en is bedoeld voor alle hbo-instellingen in Nederland. Het lectoraat gaat onderzoek verrichten naar de effecten van de cursus. Voor medewerkers van de HU zelf start een vergelijkbare cursus binnen het Expertisecentrum Docent HBO, uitgevoerd door het HU-lectoraat Methodologie van Praktijkgericht Onderzoek.

Een bijzonder project in 2015 waarmee studenten werden gestimuleerd als reflectieve practitioners te denken en werken, was [de Week van het Nachtkastje](#) (november 2015). Onder begeleiding van vijftien docenten en diverse bedrijven werkten zestig studenten aan een idee dat al tijden lag te wachten op



De instituutspelen spelen een belangrijke rol binnen de nieuwe huisvesting, als plek voor ontmoeting en samenwerking

uitvoering. De Week van het Nachtkastje was dit jaar voor het eerst in samenwerking met de Hogeschool voor de Kunsten Utrecht (HKU).

Onderwijs van 17 tot 67

Om een leven lang leren mogelijk te maken, moet ons onderwijs niet alleen inhoudelijk aansluiten op de beroepspraktijk en op ons praktijkgericht onderzoek, maar ook didactisch en praktisch. We willen ruimte bieden aan beginnende en werkende professionals om te kunnen variëren in leerstijlen, het tempo waarin ze de studie doorlopen, en in inhoudelijke profilering. Daarom richt de HU haar opleidingen opnieuw in, ondersteund door ons Programma Onderwijsinnovatie, waarbinnen alle activiteiten op het gebied van didactische en inhoudelijke onderwijsvernieuwing bij de HU zijn belegd.

De strategische koers van de HU was ook in 2015 gericht op het stabiliseren van het aantal studenten dat een voltijd bacheloropleiding afrondt en het vergroten van het aantal werkenden dat een bachelor- of masteropleiding volgt. Het aantal werkenden dat bij de HU een opleiding volgde, is desalniettemin gedaald ten opzichte van 2014. Dit heeft vooral te maken met een landelijke daling van het aantal werkenden dat bij reguliere HO-instellingen deeltijd bacheloropleidingen volgt. We verwachten dat onze huidige heroriëntatie op de markt, waarbij we op basis van kwaliteit en economisch rendement ons assortiment evalueren, ons marktaandeel de komende jaren zal helpen groeien. Ook werkt de HU aan het uitbreiden van haar marketinginspanningen, om het post-initieel onderwijs breder bekend te maken bij de doelgroepen.

Visie op onderwijs

Leidend bij de vernieuwing van ons assortiment is onze onderwijsvisie. Op 13 mei 2015 [stemde de centrale medezeggenschap van de HU, de Hogeschoolraad](#), in met de nota '[HU onderwijsvisie en ontwerpdimensies](#)'. De visie, [Onze wereld van morgen: Visie op onderwijs](#), is gekoppeld aan een set van veertien ontwerpdimensies voor het onderwijs aan alle opleidingen en vormt daarmee de basis voor onderwijsinnovatie op de HU. Sinds april 2015 organiseert het Programma Onderwijsinnovatie van de HU regelmatig dialoogsessies met medewerkers en studenten om de visie te bespreken en ervaringen met onderwijsinnovatie te delen.



Blended learning vergroot de mogelijkheden voor individueel contact met de student

Succes met blended learning

Met onder meer blended learning, een combinatie van face-to-face onderwijs, online leren en leren op de werkplek, spelen we in op de onderlinge verschillen tussen studenten. Deze vorm van onderwijs zorgt voor verdieping van de lesstof en van het contact tussen student en docent. Studenten kunnen met blended learning flexibel onderwijs op maat volgen. Daarmee springt de HU in op een groeiende vraag naar meer mogelijkheden voor persoonlijke profilering en naar studiemogelijkheden die aansluiten bij de beroepspraktijk en de persoonlijke agenda van professionals. Op 19 januari 2015 presenteerden studenten en docenten van de HU hun ervaringen met en ideeën over blended learning aan minister Jet Bussemaker van OCW. Zij deed in het kader van de [HO tour](#) (Hoger Onderwijs tour) [het Utrecht Science Park aan](#), op zoek naar ideeën voor toekomstbestendig en uitdagend hoger onderwijs. De opbrengsten van de gesprekken in de HO tour zijn meegenomen in de Strategische Agenda hoger onderwijs, onderzoek en wetenschap, die in de zomer van 2015 is verschenen. Zo heeft blended learning een belangrijke plek gekregen in de strategische agenda.

Internationale oriëntatie in curriculum

De arbeidsmarkt is steeds internationaler georiënteerd. Elk jaar kunnen onze eigen en buitenlandse studenten in de zomer internationale cursussen volgen aan de [Utrecht Summer School](#), waarin de HU samenwerkt met de Universiteit Utrecht en Hogeschool voor de Kunsten Utrecht. Ook hebben studenten binnen onze opleidingen de mogelijkheid een studie of stage in het buitenland te doen. Het aantal HU-studenten dat een periode voor studie in het buitenland verblijft, stijgt al jaren. In 2015 gingen 488 studenten via ons International Office voor studie naar het buitenland, waar een jaar eerder 473 studenten voor studie de grens over gingen. Het werkelijke aantal ligt echter nog hoger, aangezien er ook opleidingen zijn die zelfstandig een buitenlandervaring voor hun studenten organiseren.

In totaal studeerden 1093 studenten uit het buitenland in 2015 een korte of langere periode aan de HU. Hun aantal stijgt al sinds 2012. 650 van hen volgden in 2015 een volledige bacheloropleiding. Dat is een stijging van 70 studenten ten opzichte van 2014. In 2015 startte de opleiding Teacher Education, waarmee er nu drie Engelstalige bacheloropleidingen zijn bij de HU. Het aantal inkomende exchange studenten dat een korte periode aan de HU komt studeren als onderdeel van hun (buitenlandse) opleiding, is ten opzichte van 2014 ook gestegen (443 in 2015 tegenover 405 in 2014).

Internationale titulatuur

Sommige titels die hbo-opleidingen tot nu toe afgaven, zijn onbekend buiten Nederland en zorgen daarmee voor onduidelijkheid op de internationale arbeidsmarkt. Daarom gaat de HU, net als andere Nederlandse hbo-instellingen, stapsgewijs over naar een 100 procent internationale titulatuur. Met name de Faculteit Natuur & Techniek heeft geconstateerd dat de behoefte vanuit het werkveld naar deze internationale titulatuur zeer groot is. Afgestudeerden van de opleidingen van deze faculteit mogen sinds 1 september 2015 de titel '[Bachelor of Science](#)' of '[Master of Science](#)' voeren. Andere opleidingsclusters zullen volgen.

Contacturen

In de prestatieafspraken die de HU in 2013 sloot met de minister van OCW is de doelstelling vastgelegd dat eind 2015 elke opleiding minimaal twaalf uur per week in het programma moet hebben opgenomen waarin er (fysiek, niet virtueel) contact is tussen docenten en studenten. Bij de nulmeting voldeed 40 procent van onze voltijd bacheloropleidingen aan deze norm. Inmiddels hebben alle voltijd bacheloropleidingen minimaal 12 contacturen per week opgenomen in het programma, waarmee voldoende onderwijsintensiteit is gegarandeerd en aan de prestatieafpraak is voldaan.⁴

Docenten: ook zelf blijven leren

Goed onderwijs is enkel mogelijk met een uitstekend docentencorps. Het is belangrijk dat degenen die onze studenten door hun studie heen leiden, weten hoe zij moeten lesgeven, inspireren en stimuleren. De HU heeft in 2015 wederom veel geïnvesteerd in de deskundigheidsbevordering van haar docenten. In de prestatieafspraken, die de HU in 2013 met de minister van OCW sloot over de periode tot eind 2015, is de ambitie vastgelegd dat eind 2015 86 procent van onze docenten minimaal over een mastergraad moeten beschikken. Bij de nulmeting was dat 72,5 procent.⁴ De HU zal vóór 1 september 2016 rapport uitbrengen over deze doelstelling. Overigens reiken onze eigen ambities nog verder: in de strategische agenda 'Hogeschool Utrecht in 2020' hebben wij de ambitie opgenomen dat alle docenten minimaal een mastergraad moeten hebben, uitgezonderd docenten met een vrijstelling. Het percentage docenten met een PhD is in 2015 toegenomen, naar 11,1 procent.

Het Expertisecentrum docent HBO speelt een belangrijke rol bij het aanbieden van interne opleidingen voor docenten. Het centrum richt zich daarbij in het bijzonder op de didactische bekwaamheid en biedt onder andere trajecten aan die leiden tot een certificering Basiskwalificatie Didactische Bekwaamheid. In 2015 hebben circa 500 docenten deelgenomen aan een of meer door het Expertisecentrum docent HBO uitgevoerde professionaliseringactiviteiten.

Versterking van examencommissies en toetsing

Ter verdere professionalisering van de examencommissies hield de HU op 5 oktober 2015 [een drukbezochte en succesvolle miniconferentie voor alle leden van deze commissies](#). Centraal stond de rol van de examencommissies bij veranderend onderwijs. Deze miniconferentie zal voortaan jaarlijks worden georganiseerd.

In 2015 namen 108 docenten van de HU deel aan de Basiskwalificatie Examinering (BKE) van het Expertisecentrum docent HBO. 35 docenten hebben de BKE in 2015 behaald, de rest verwacht het traject in 2016 af te ronden. In 2015 is ook een Senior Kwalificatie Examinering (SKE) ontwikkeld. Eind 2015 zijn 21 docenten gestart met de pilot van dit SKE-traject. De pilot loopt tot medio 2016. Daarna start het Expertisecentrum docent HBO met de reguliere SKE-trajecten. Ook komen er in 2016 meer mogelijkheden voor tot maatwerk ingevulde leerlijnen.

⁴ Met accountant PwC zijn afspraken gemaakt over wijze waarop verantwoording Prestatieafspraken-verplichte indicatoren plaatsvindt. Zie hiervoor de bijlage *Prestatieafspraken: gebruikte definities verplichte indicatoren onderwijskwaliteit en studie*



Tijdens de First Lego League maken HU-studenten scholieren enthousiast voor techniek

De HU is actief betrokken bij de activiteiten van het landelijk netwerk BKE/SKE waaraan inmiddels bijna alle hogescholen deelnemen. Eén van de activiteiten binnen dit netwerk is het uitwerken van wederzijdse validatie en wederzijdse erkenning om de kwaliteit van de BKE- en SKE-trajecten te kunnen garanderen. In 2015 is het BKE-traject van de HU door collega's van twee andere hogescholen van feedback voorzien en op basis daarvan verbeterd.

Kwaliteit

De Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie (NVAO) heeft in 2015 een besluit genomen over tien accreditatieaanvragen van de HU. Zeven bacheloropleidingen en drie masters kregen een verlenging van hun accreditatietermijn met zes jaar: de bacheloropleidingen Leraar Basisonderwijs, Business Management, Small Business and Retail Management, HBO-Rechten, Integrale Veiligheidskunde, Technische

Bedrijfskunde en Elektrotechniek, en de masteropleidingen Projectmanagement, Physician Assistant, en Advanced Nursing Practice. Met de beoordeling 'goed' was er extra lof voor de opleiding Small Business and Retail Management.

In 2015 formuleerde de HU zelf een nieuw kwaliteitsbeleid, voor de totstandkoming van assortimentsvoorstellen. In combinatie met de start van facultaire programmamanagers en assortimentscoördinatoren heeft deze een duidelijke impuls gegeven aan de assortimentsontwikkeling. Doordat dit jaar niet alleen master- en bacheloropleidingen maar ook minors en exchange-programma's zijn meegenomen in de assortimentsbeschouwing, is de samenhang in het assortiment bovendien vergroot.

Resultaten Keuzegids

Jaarlijks brengt het Centrum voor Hoger Onderwijs Informatie (CHOI) Keuzegidsen uit waarin het een kritische kwaliteitsvergelijking maakt van opleidingen. Doel is zowel aanstaande studenten informatie te verschaffen als de opleidingen feedback te geven op hun functioneren. In de Keuzegids Masters 2015, die maart 2015 verscheen, werd de HU [beoordeeld als beste aanbieder van masteropleidingen](#) onder de vijf grote hogescholen. De masteropleiding Zorgtraject Ontwerp en de Master of Informatics werden als zeer goed beoordeeld en krijgen het predicaat 'topopleiding'.

De HU neemt de [negende plaats in op de ranglijst van grote hogescholen in de Keuzegids HBO 2016](#), die in september 2015 is gepubliceerd. De HU wordt gemiddeld beoordeeld, waarbij de score een lichte daling vertoont ten opzichte van 2014. Dit is te verklaren door het feit dat dit jaar voor het eerst enkel voltijd bacheloropleidingen werden beoordeeld en niet langer de deeltijd opleidingen werden meegenomen: de HU scoorde voorgaande jaren juist iets hoger op de deeltijd opleidingen.

Op het gebied van studiesucces scoort de HU beter dan de andere grote Randstadhogescholen. De bacheloropleiding Medische Hulpverlening krijgt met 80 punten het predicaat 'topopleiding'. De opleiding was in 2015 juist negatief in het nieuws omdat studenten moeilijk een stageplek konden vinden. In de Keuzegids HBO 2016 is dat terug te zien in het oordeel van studenten over loopbaanvoorbereiding, maar verder tonen ze zich juist zeer tevreden over deze opleiding.

Met praktijkgericht onderzoek werkt de HU aan oplossingen voor maatschappelijke vraagstukken. Vraagstukken die worden aangedragen door onze partners uit de beroepspraktijk. Met het onderzoek zorgt de HU dat het onderwijs vakinhoudelijk van hoge kwaliteit blijft en aansluit bij actuele vraagstukken uit de beroepspraktijk. Zo leveren we een bijdrage aan de innovatie van de beroepspraktijk en genereren we impact op de economische en maatschappelijke ontwikkeling van de regio. Ook helpt ons onderzoek studenten optimaal voor te bereiden op een beroepspraktijk die voortdurend en in hoog tempo verandert. Om dit te realiseren, is het van groot belang dat zowel docenten als studenten participeren in onderzoek en dat dit onderzoek van hoge kwaliteit is.



Diverse docenten volgden in 2015 de nieuwe cursus afstudeerbegeleiding van onderzoeksprojecten

De zes faculteiten van de HU leiden op voor een breed spectrum van beroepen. Elke faculteit is in het onderzoek vertegenwoordigd door een kenniscentrum, bestaande uit diverse lectoraten. Deze lectoraten en centra werken multidisciplinair samen aan het beantwoorden van uiteenlopende vraagstukken uit de beroepspraktijk. Om onze onderzoekscapaciteit en daarmee onze impact niet te laten versnipperen, heeft de HU in 2014 en 2015, in samenspraak met haar stakeholders, gewerkt aan een duidelijke profilering. Het profiel dient als investeringsagenda voor de toekomst: waar liggen de grootste kansen voor de beroepspraktijk en dus voor ons onderzoek en onderwijs? Centraal in [het nieuwe profiel](#) staat het leveren van een belangrijke bijdrage aan de kwaliteit van het leven in onze stedelijke omgeving; een innovatieve, gezonde, duurzame en inclusieve stad. Daarbij leggen we de nadruk op een multidisciplinaire aanpak. (Lees meer over het profiel in het hoofdstuk Organisatie.)

Meer focus in onderzoek en het delen van die focus met strategische partners is niet enkel een wens van de HU. Ook op landelijk niveau wordt getracht de impact van onderzoek op deze wijze te verhogen. In 2014 gaf het kabinet Rutte II de kenniscoalitie NWA opdracht een verbindende agenda voor onderzoek in Nederland te ontwikkelen: de Nationale Wetenschapsagenda. Zowel het College van Bestuur van de HU als diverse van onze lectoren hebben in 2015 bijgedragen aan [de totstandkoming van de Nationale Wetenschapsagenda](#). Ook hebben de HU en de Hogeschool van Amsterdam input voor de Nationale Wetenschapsagenda opgehaald bij de beroepspraktijk, deskundigen en onderzoekers, en uiteindelijk tien aandachtspunten geformuleerd voor de Nationale Wetenschapsagenda. Deze gingen over technologie en ICT en hoe zij kunnen bijdragen aan een duurzame, innovatieve, stedelijke omgeving. Een aantal lectoren vanuit het hbo, onder wie HU-lector Marieke Schuurmans, was in juni

2015 betrokken bij de ordening en clustering van alle ingebrachte aandachtspunten. Eind november 2015 werd de Nationale Wetenschapsagenda aangeboden aan de bewindslieden van het ministerie van OCW en het ministerie van Economische Zaken.

Lectoren en lectoraten

Eind 2015 telde de HU 39 lectoren (een meer dan in 2014) en 29 lectoraten (een minder dan in 2014). Het lectoraat Vernieuwend Vastgoedbeheer (Kenniscentrum Technologie & Innovatie) is per 1 februari 2015 opgegaan in het lectoraat Nieuwe Energie in de Stad. Het lectoraat Extended Enterprise Studies (Kenniscentrum Technologie & Innovatie) kreeg een bredere opzet en gaat sinds 15 december 2015 verder onder de naam Digital Smart Services. Bij de continuering van het lectoraat Crossmedia Business (Kenniscentrum Journalistiek & Communicatie) werden op 1 oktober 2015 [twee nieuwe lectoren aangesteld](#), dr. Lotte Willemsen en dr. Hans Bouwknecht.

In 2015 zijn ook voorbereidingen getroffen voor een bijzonder lectoraat Jeugd. In december 2015 ontving de HU hier subsidie voor van de provincie Utrecht. De plannen voor dit lectoraat worden in 2016 verder uitgewerkt.

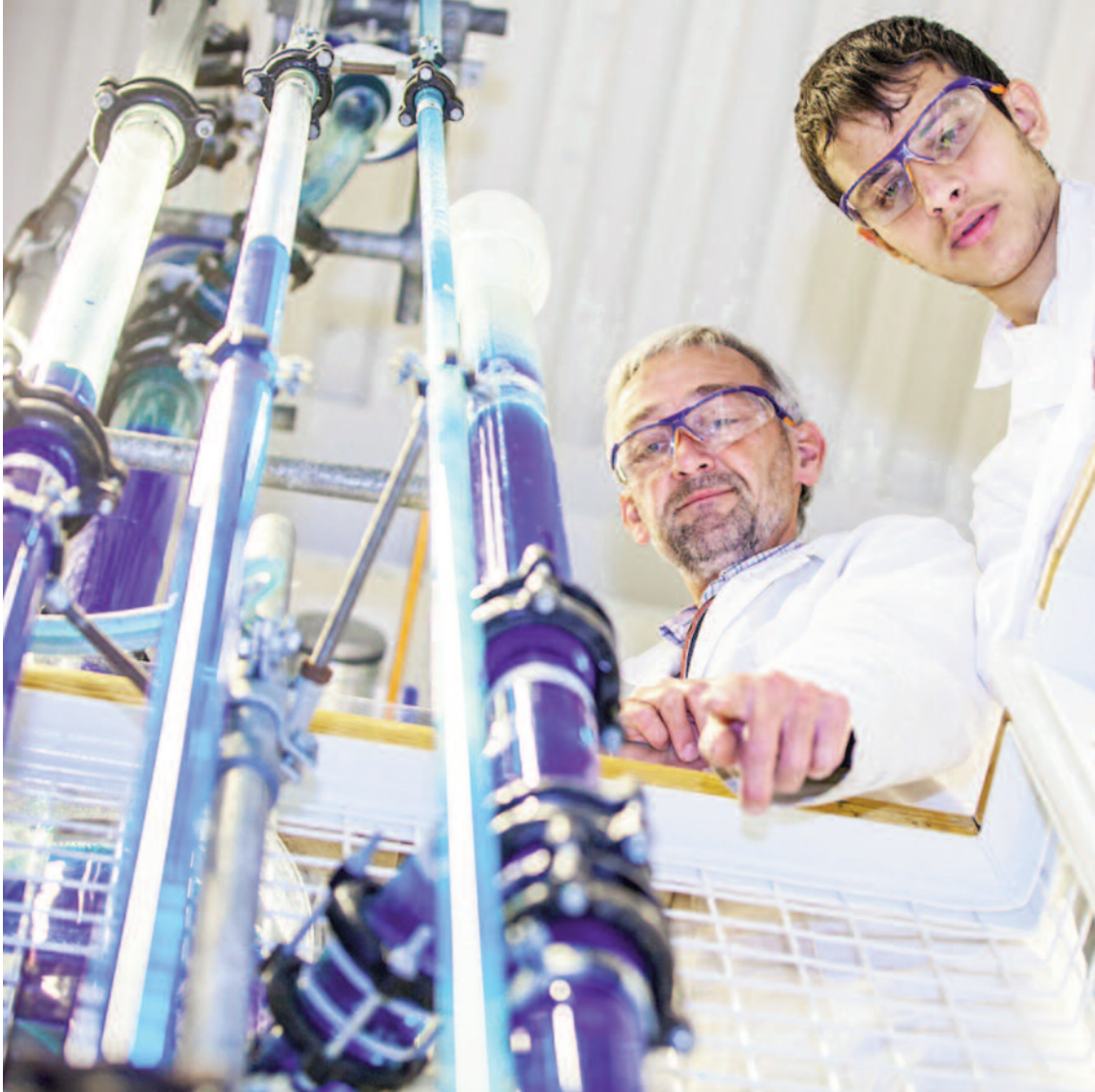
Middelen voor onderzoek

In 2015 besteedde de HU 13.661.676 euro aan onderzoek vanuit de reguliere bekostiging door het ministerie. Uit externe middelen ontving de HU in 2015 3,66 miljoen euro voor haar praktijkgericht onderzoek, waarmee de externe middelen nagenoeg gelijk zijn gebleven ten opzichte van 2014. Twee projecten ontvingen in 2015 een prestigieuze RAAK-PRO subsidie: 'De werkalliantie in het gedwongen kader' van het Kenniscentrum Sociale Innovatie [ontving een subsidie van € 700.000,-](#) voor onderzoek naar een goede samenwerkingsrelatie tussen cliënten in de reclassering en professionals, als begeleiding plaatsvindt met drang en dwang. Het project 2REAL-GUTS van het lectoraat Innovative Testing in Life Sciences & Chemistry [ontving een SIA RAAK-PRO-subsidie van € 650.000,-](#). Dit project gaat twee natuurgetrouwe, dierproefvrije modellen van de darmen geschikt maken voor onderzoek naar gezonde en veilige voeding. Verder ontving het project [The Network is the Message](#) in 2015 een RAAK-MKB subsidie en werden dat jaar aan [drie HU-docenten NWO promotiebeurzen](#) verstrekt.

Onderzoek innoveert de beroepspraktijk

Het onderzoek van de HU versterkt de beroepspraktijk in de regio. Een voorbeeld hiervan uit 2015 is het onderzoeksproject [Solace](#), waarin drie lectoraten van de HU de langetermijneffecten van programma's tegen chronische pijn onderzoeken. Door hierin samen te werken met partners als revalidatiecentrum Adelante, het Maastricht Universitair Medisch Centrum en het Koninklijk Nederlands Genootschap voor Fysiotherapie is een directe terugkoppeling naar de beroepspraktijk geborgd. Een ander voorbeeld is [de Academische Werkplaats Transformatie Jeugd Utrecht](#) die de gemeente Utrecht in 2015 startte met diverse lokale partners, waaronder drie lectoraten van de HU. Doel is verbetering en vernieuwing van de zorg en ondersteuning voor jeugdigen en gezinnen in Utrecht. Ten slotte opende op 13 november 2015 het [iLab Utrecht Science Park](#) haar deuren. In dit laboratorium, gevestigd op de HU-locatie Heidelberglaan 7, kunnen bedrijven samen met onze onderzoekers en studenten onderzoek verrichten en werken aan innovatie van de beroepspraktijk.

Ook op landelijk niveau zijn onze onderzoekers van invloed. De HU verbond zich aan het nationale preventieprogramma 'Alles is gezondheid'. Dat zet zich in voor een brede, maatschappelijke aanpak voor de preventie van gezondheidsproblemen. De HU zet hiervoor de expertise van het Kenniscentrum Innovatie van Zorgverlening in. Het lectoraat Schulden & Incasso ontwikkelde in 2015 [een landelijk intakemodel voor vereniging Humanitas](#). Met dit model kunnen de vrijwilligers van Humanitas mensen met financiële problemen die hun thuisadministratie niet op orde krijgen, beter helpen. Een ander voorbeeld van landelijke invloed is de benoeming door het kabinet van lector Reint Jan Renes, tot [lid van de referendumcommissie](#). Deze commissie is ingesteld ter ondersteuning van de Wet Raadgevend



De gerenoveerde locatie Heidelberglaan 7 biedt nieuwe faciliteiten voor onderwijs en onderzoek

Referendum, die op 1 juli 2015 in werking trad. Ook lector Schulden & Incasso Nadja Jungmann mengde zich op nationaal niveau in het maatschappelijk debat. Zij overhandigde op 23 september 2015 [een handreiking aan staatssecretaris Jetta Klijnsma](#) (Sociale Zaken). Onder de titel 'De eindjes aan elkaar knopen' geeft deze aan hoe sociale professionals kunnen omgaan met financiële problematiek bij cliënten.

Onze lectoren adviseren niet enkel de beroepspraktijk, ook het omgekeerde gebeurt. Het is immers de beroepspraktijk die de vraagstukken aandraagt voor ons praktijkgericht onderzoek. Daarom heeft het Kenniscentrum Innovatie & Business van de HU [een nieuwe Raad van Advies ingesteld](#) waarin iedere lector is verbonden met één of twee gerenommeerde adviseurs uit het beroepenveld. Zo wordt de verdere ontwikkeling van het praktijkgericht onderzoek (kwaliteit en agenda) van het kenniscentrum geborgd.

Onderzoek versterkt het onderwijs

Met ons praktijkgericht onderzoek willen we ons onderwijs vakinhoudelijk van hoge kwaliteit houden en zorgen voor een optimale aansluiting op de beroepspraktijk. Docenten en studenten worden waar mogelijk betrokken bij ons onderzoek. Het aantal aan onderzoek besteedde uren van docenten en onderzoekers steeg licht. Ook verricht een deel van onze studenten onderzoek in samenwerking met de lectoraten. Zij schrijven bijvoorbeeld hun eindschrijft voor hun bachelor- of masteropleiding in het kader van een groter onderzoek bij een lectoraat. Een goed voorbeeld van hoe onderzoek het onderwijs versterkt, is de opdracht van het HU-onderzoeksproject [GODIVA](#) aan studenten Informatica en Technische Informatica (Faculteit Natuur & Techniek). In samenwerking met onderzoekers van het Lectoraat Leefstijl en Gezondheid (Faculteit Gezondheidszorg) ontwikkelden de studenten voor GODIVA een applicatie die kinderfysiotherapeuten helpt bij het stellen van diagnoses en het bepalen van vervolgstappen in een behandeling. Deze [werd in augustus gepresenteerd](#).

Voor de begeleiding van deze studenten die in het kader van hun afstuderen betrokken zijn bij onderzoek ontwikkelde het lectoraat Methodologie van Praktijkgericht Onderzoek samen met de Universiteit Utrecht [een cursus afstudeerbegeleiding](#) (zie 'Verweven met onderzoek').



Studenten ontwikkelden de Reis van Vijf, een spel dat kinderen met kanker beter laat eten

Studenten hadden in 2015 onder andere impact met De Reis van Vijf, een spel dat kinderen met kanker beter laat eten. [Zij wonnen er in april een gouden SpinAward mee](#). De studenten ontwikkelden het spel binnen het onderzoeksproject POKO (Participatief Ontwerpen voor Kinderoncologie), waarvan het HU-lectorat Co-design penvoerder is. Succes had ook Sophie van den Boomen, met haar studentonderzoek in het St. Antonius Ziekenhuis naar het verbeteren van processen op de gipskamer. De studente Management in de Zorg [won er in 2015 een BPM Award mee](#). Een derde voorbeeld van de verwevenheid van ons onderwijs en onderzoek komt van studenten Informatica en Technische Informatica: zij ontwikkelden samen met onderzoekers van het lectorat Leefstijl en Gezondheid [ICT-tools ter ondersteuning van kinderfysiotherapeuten](#). De tools helpen bij het stellen van diagnoses en het bepalen van vervolgstappen in een behandeling.

Internationaal

De HU richt zich in haar praktijkgericht onderzoek op vraagstukken uit de eigen stedelijke omgeving. Maar de opbrengsten van dat onderzoek zijn ook internationaal van waarde. Zo won [HU-onderzoeker Anand Sheombar](#) van het lectoraat Procesinnovatie en Informatiesystemen tijdens de European Conference on Social Media 2015 in Portugal een internationale prijs met zijn paper over het gebruik van sociale media door niet-gouvernementele organisaties. De HU is ook in het buitenland actief met CARPE, een internationaal consortium van hogescholen. In 2015 vond de derde grote CARPE-conferentie plaats, in Turku (Finland). Tijdens de conferentie werden de internationale netwerken op diverse vakgebieden versterkt. Ook [werd de HU in 2015 partner in het Europese CARPE-project InnoSI](#), dat onderzoekt op welke manier sociale investeringen het best geïmplementeerd kunnen worden om het meeste effect te hebben.

Kwaliteit

Onze kwaliteitsopvatting vormt een essentieel onderdeel van de onderzoekscultuur binnen de HU. Ieder kenniscentrum wordt daarom eens in de zes jaar door een externe, onafhankelijke commissie geëvalueerd. Deze commissie beoordeelt de wetenschappelijke kwaliteit en de opbrengsten van het onderzoek voor het onderwijs en de beroepspraktijk. Zo publiceerde een commissie van externe experts onder leiding van mevrouw Margreet Boersma in augustus 2015 haar rapport over de kwaliteit van het Kenniscentrum Innovatie & Business, dat eind 2014 werd geïnspecteerd. De inhoudelijke kwaliteit en impact van het onderzoek werden goed bevonden. Volgens de commissie vervullen de lectoraten nationaal een voortrekkersrol en is het kenniscentrum productief. Wel adviseert de commissie om het thema van het kenniscentrum - Business Models in a Changing World - verder aan te scherpen en de rode draad in de onderzoeksprojecten strenger te gaan bewaken, om zo een duidelijker profiel neer te zetten. Ook het Kenniscentrum Technologie & Innovatie (KTI) is in 2015 extern beoordeeld door een commissie, onder leiding van de heer Teun Bokhoven. Als een van de eerste kenniscentra in Nederland is het KTI beoordeeld conform het nieuwe Brancheprotocol Kwaliteitszorg Onderzoek 2016-2022 (BKO). De externe beoordelingscommissie heeft de inhoudelijke kwaliteit en de impact van het onderzoek als voldoende beoordeeld. De commissie adviseert daarnaast de primaire taakstelling van het kenniscentrum (zowel organisatorisch als inhoudelijk) te verhelderen en er een duidelijke communicatiestrategie op te ontwikkelen, zodat het kenniscentrum meer als eenheid zichtbaar wordt voor de stakeholders.

De HU wil als opleider voor de beroepspraktijk en als partner in praktijkgericht onderzoek waardevol zijn voor haar omgeving, de regio Utrecht. Samen met onze strategische partners werken we aan onderwijs en praktijkgericht onderzoek en zorgen we voor een goede aansluiting daarvan op de beroepspraktijk. In 2015 werkten we aan meer zichtbaarheid en aan een groter netwerk van bedrijven, kennisinstellingen en overheden, om onze innovatie- en ontwikkelkracht te vergroten en daarmee onze impact op de regio.



CvB-lid Anton Franken en AFAS-directeur Dennis van Velzen openen het AFAS Innovatielab

De HU werkt samen met uiteenlopende partners uit (semi)overheid, onderwijs en bedrijfsleven. Die samenwerkingen lopen uiteen van kortlopende contacten voor stages tot langdurig partnerschappen met een gedeelde agenda. Om onze ontwikkelkracht en impact op de regio te vergroten, streeft de HU naar meer strategische samenwerkingen. Een goed voorbeeld van zo'n strategische partner is softwarebedrijf AFAS. Zo nemen ieder jaar tien tot vijftien studenten bij AFAS deel aan de minor Business Solutions, geeft AFAS regelmatig gastcolleges en studeren er studenten af op opdrachten binnen het bedrijf. AFAS is tevens betrokken bij de lectoraten Extended Enterprises en Procesinnovatie en Informatiesystemen. Daarnaast is AFAS lid van de beroepenveldcommissie en bedrijfsadviesraad bij de ICT-opleidingen. De samenwerking met AFAS is in 2015 verder geïntensiveerd met de [opening op 16 maart van het AFAS Innovatielab](#), op het Instituutplein ICT van de HU. ICT-studenten ervaren hier hoe het is om bedrijven met de modernste middelen te ondersteunen in hun business proces. Waar dit toe kan leiden, lieten studenten HBO-ICT eind 2015 al zien met de ontwikkeling van een [mobiele applicatie voor AFAS](#). AFAS is ook, samen met de gemeente Utrecht, partner in een nieuwe [pre-bachelor voor erkende vluchtelingstudenten met een ICT-achtergrond](#). Gedurende zes maanden worden deze studenten onderwezen op het gebied van ICT en de Nederlandse taal, om hen voor te bereiden op een ICT-baan in Nederland. In de begeleiding van deze studenten maken we gebruik van de expertise van de Stichting voor Vluchteling-Studenten UAF. Het akkoord voor de opleiding werd in oktober 2015 getekend, de opleiding start in 2016. De intensieve samenwerking met AFAS en met de gemeente Utrecht hebben dit initiatief mogelijk gemaakt. Dit heeft de HU gesterkt in haar opvatting dat meer strategische partnerschappen onze impact op de regio vergroten.



De partners achter de nieuwe pre-bachelor voor vluchtelingstudenten: v.l.n.r. Bas van der Veldt (directeur AFAS), Margriet Jongerius (wethouder Gemeente Utrecht), Jan Bogerd (collegevoorzitter HU) en Mardjan Seighali (directeur UAF)

Gemeente Utrecht

In het voorjaar van 2015 kwam het College van Bestuur van de HU met het bestuur van de gemeente Utrecht overeen een nieuwe impuls te geven aan de strategische samenwerking. Vooral in de relaties tussen techniek, duurzaamheid en zorg/welzijn zien beide partijen kansen voor het bundelen van de krachten. Het College van Bestuur heeft de opdracht uitgezet voor samenwerkingsvoorstellen die zijn gebaseerd op deze thema's. De gemeente was op 15 juni 2015 bovendien vertegenwoordigd bij de bijeenkomst van de Ring van Utrechtse Lectors, waar zij de strategische agenda van de gemeente (Agenda Stad) presenteerde. In het daaropvolgende bestuurlijk overleg besloten de beide colleges een strategisch samenwerkingsverband aan te gaan op basis van het aangescherpte HU-profiel (werken aan de kwaliteit van leven in onze stedelijke omgeving - zie het hoofdstuk Praktijkgericht Onderzoek) en de Agenda Stad. De afspraken zullen in het voorjaar van 2016 worden neergelegd in de vorm van een convenant.

Economic Board Utrecht

Participatie binnen de Economic Board Utrecht (EBU) is van groot belang voor de HU. De EBU is een regionaal netwerk waar veel van onze strategische partners bijeenkomen om de toekomstige ontwikkeling van de regio te sturen. De HU nam in 2015 deel in een aantal initiatieven van de EBU, waaronder [Nul op de Meter](#). Om tot de gewenste Groene, Gezonde en Slimme regio te komen, heeft de EBU in 2015 een overkoepelend thema geformuleerd rond haar werkzaamheden, namelijk Healthy Urban Living, oftewel gezond stedelijk leven. Dit thema sluit nauw aan op het aangescherpte HU-profiel, gericht op werken aan de kwaliteit van leven in onze stedelijke omgeving. In 2015 hebben beide partijen dan ook de intentie uitgesproken de HU een meer bestuurlijke vertegenwoordiging te geven in de EBU. Ook heeft de EBU in 2015 de aanzet gegeven tot diverse nieuwe projecten die een concrete bijdrage moeten leveren aan Healthy Urban Living. Een daarvan is [Uzelf](#), een initiatief rond zelfmanagement en e-health. De HU is samen met het Centre of Expertise U CREATE trekker van dit initiatief.



De kennisinstellingen van het Utrecht Science Park organiseerden de USP Marathon

Utrecht Science Park

De HU wil ook de banden met haar strategische partners op het Utrecht Science Park (USP) verstevigen. Dat is een van de redenen dat de HU bezig is al haar Utrechts onderwijs en onderzoek te huisvesten op het USP. Tijdens een [rondetafelconferentie](#) is door de bestuurders van alle partijen op het USP, waaronder de HU, afgesproken intensiever te gaan samenwerken om de groei en impact van het kennisgebied te stimuleren. Het USP moet een 'living lab' worden; een etalage van de aldaar ontwikkelde kennis. Die ambitie heeft geleid tot de opening op 13 november 2015 van het [iLab Utrecht Science Park](#), ondersteund door de Topsectoren Chemie en Life Sciences & Health. Dit laboratorium, gevestigd op de HU-locatie Heidelberglaan 7, biedt faciliteiten op het gebied van chemische analyse en technologie, moleculaire en celbiologie, microbiologie en alternatieven voor dierproeven. Bedrijven kunnen er samenwerken met onze onderzoekers en studenten. Zo wil het iLab de verbinding tussen onderwijs en bedrijfsleven versterken en een impuls geven aan de innovatie bij bedrijven. Het iLab Utrecht Science Park maakt deel uit van een nationaal netwerk van labs dat is ontwikkeld door de Topsector Chemie.

Centers of expertise

De HU ziet in de Centers of Expertise een effectieve vorm voor strategische samenwerking. Bedrijven, overheden en kennisinstellingen kunnen er vraagstukken uit de arbeidsmarkt integraal benaderen, waarbij technologische, ecologische, economische, creatieve en sociologische kennis wordt gebundeld. U CREATE is daar een voorbeeld van. In dit Centre of Expertise Creative Industries komen uiteenlopende partijen uit de topsector creatieve industrie samen tot innovaties en nieuwe diensten, met name voor de zorgsector. Tevens verbindt het de creatieve sector met potentiële afnemers van die innovaties. Op maandag 23 maart is deze samenwerking uitgebreid met de ondertekening van een [akkoord tussen Hogeschool Utrecht en de Hogeschool voor de Kunsten Utrecht](#) (HKU). Via U CREATE gaan beide instellingen meer kennis en ervaring opdoen over samenwerking met het bedrijfsleven en met maatschappelijke organisaties in de sector zorg en welzijn. De verwachting is dat dit leidt tot nieuwe marktkansen voor creatieve bedrijven en verdere professionalisering van de sector. In oktober 2015 sloot een derde partij zich aan bij deze samenwerking: met haar [deelname hoopt het Universitair Medisch Centrum Utrecht](#) (UMCU) de 'cross-over' tussen de creatieve industrie en zorg en welzijn verder te versterken.



Minister Bussemaker bezoekt de HU in het kader van de Hoger Onderwijs Tour

In 2014 ontwikkelde de HU samen met partners een tweede center of expertise, Smart Sustainable Cities. Hierin werken bedrijfsleven en kennisinstellingen samen aan oplossingen die de duurzame stad dichterbij brengen. In 2015 organiseerde Smart Sustainable Cities, op 22 januari, een [Battle Smart Sustainable Cities](#) waarin studenten werden uitgedaagd een praktisch uitvoerbaar plan te bedenken om duurzame energie op te wekken in de gebouwde omgeving. Ook praktijkgericht onderzoek maakt deel uit van Smart Sustainable Cities. Het lectoraat Vernieuwing van de Bouwketen onderzocht in 2015, als een van de kennisdragers van Smart Sustainable Cities, de kansen voor hergebruik van bouwmaterialen in de gemeente Utrecht en concludeerde dat een [circulaire hub hiervoor haalbaar is](#). Een circulaire hub is een centrale locatie waarvandaan materialen en grondstoffen, afkomstig van sloop- en renovatieprojecten, opnieuw worden gedistribueerd voor bouwprojecten.

Ondernemerschap

De HU ziet ondernemendheid als kerncompetentie voor aankomende professionals. Vooral bij de economische opleidingen vertaalt zich dit in een hoge betrokkenheid bij traditioneel ondernemerschap. Zo is de HU partner in het Utrechtse valorisatieprogramma UtrechtVC. Een van de programma's van UtrechtVC is UtrechtInc, een community voor startups in Utrecht. Op 24 juni 2015 [bezoekt voormalig Europees Commissaris Neelie Kroes](#), als 'special envoy' voor StartupDelta, UtrechtInc. Zij adviseerde de incubator nog meer naar buiten te treden: "Maak jullie successen bekend, want wat ik vandaag heb gezien [is van wereldklasse](#)." Kroes gaat zich de komende anderhalf jaar inzetten voor de promotie van Nederland als dé Europese vestigingsplaats voor startups. Ook heeft UtrechtInc in 2015 een plek bemachtigd in de Europese top 10 van de UBI Index 2015. Deze internationale ranglijst voor universitaire bedrijfsincubators werd dinsdag 27 oktober 2015 in Turijn bekend gemaakt. UtrechtInc komt [nieuw binnen in de lijst op plek zes](#). De startupincubator krijgt hiermee internationale erkenning voor de manier waarop zij ondernemerschap en innovatie stimuleert.

Op dit moment zijn meer dan 400 startups in Utrecht actief in de life sciences, zorg, medtech, gaming, cleantech en IT. Dit aantal groeit jaarlijks. Onder hen bevinden zich veel startups van HU-studenten. Het zelfstandig ondernemerschap in de regio staat echter onder druk door het (te) trage herstel na de economische crisis. Recent onderzoek van de Feniksgroep en Over Rood toont aan dat ruim 3500 Utrechtse ondernemers schulden opbouwen zonder perspectief op afbetalen. Daarom is in maart 2015 een pilot gestart, '[De Utrechtse Zaak](#)', om mkb-ondernemers met financiële problemen te helpen. De pilot is een initiatief van het lectoraat Schulden & Incasso van de HU, de HU-opleiding Accountancy en het Ondernemersklankbord regio Utrecht.

Samenwerking in de educatieve sector

De HU werkt intensief samen met andere kennisinstellingen uit de regio. Ook hierin zijn diverse banden het afgelopen jaar versterkt, zoals [met hogeschool Windesheim](#). De HU en Windesheim startten in het collegejaar 2015-2016 met de gezamenlijk ontwikkelde opleiding Master Expert Beroepsonderwijs (MEB). Doel is tot een integraal, samenhangend educatief aanbod te komen dat flexibel inspeelt op de



Gert-Jan Lantinga (links, collegelid MBO Amersfoort) en Ramses de Groot (directeur HU Amersfoort) bij de intrek van mbo-studenten in het gebouw van de HU

veranderende behoefte van de onderwijspraktijk. De samenwerking met Windesheim sluit aan bij de Landelijke Lerarenagenda 2013-2020 van het ministerie van OCW.

De HU wil tevens de drempel verlagen voor mbo-studenten die willen doorstuderen op hbo-niveau, om zo het studiesucces bij deze groep studenten te vergroten. In augustus 2015 namen circa 550 studenten van MBO Amersfoort [hun intrek in het gebouw van de HU](#) aan De Nieuwe Poort in Amersfoort. Niet alleen wordt de beschikbare onderwijsruimte in Amersfoort beter benut, de samenwerking versterkt ook het beroepsonderwijs en er kan beter worden ingespeeld op de behoeften van de Amersfoortse beroepspraktijk. Samen met vijf partners uit het mbo (MBO Amersfoort, ROC Midden Nederland, ROC A12, ROC van Amsterdam en MBO Utrecht) gaat de HU doorlopende leerlijnen verkennen en ontwikkelen voor onder meer het economische domein op de mbo-niveaus 3 en 4. Zo is in 2015 gewerkt aan een pilot voor een programma dat mbo-studenten voorbereidt op het hoger onderwijs in het economische domein, om het studiesucces na doorstroom van mbo-studenten naar het hoger onderwijs te bevorderen. Deze pilot zal in 2016 van start gaan.

Voor de aansluiting met het voortgezet onderwijs participeert de HU onder andere in U-Talent. Dit is een gezamenlijk programma van Hogeschool Utrecht, de Universiteit Utrecht en 37 scholen in het voortgezet onderwijs, gericht op het verbinden van de bètaschoolvakken in havo en vwo met techniekopleidingen in het hoger onderwijs. U-Talent ontving in 2015 [een subsidie van € 250.000,- van het Platform Bèta Techniek](#) om een gemeenschappelijk docentenprogramma te introduceren en de infrastructuur van de samenwerking tussen voortgezet en hoger onderwijs te versterken.



Dove en slechthorende studenten en gebarentaalstudenten van de HU werken samen aan hun nieuwe, gedeelde woningen op het Utrecht Science Park

Andere vormen van samenwerking

De HU kijkt bij het aangaan van samenwerkingsverbanden niet enkel naar de beroepspraktijk maar ook naar andere organisaties. Zo ging het Instituut voor Gebaren, Taal & Dovenstudies (IGT&D) van de HU in mei 2015 een samenwerking aan met Stichting Studenten Huisvesting (SSH). In hun nieuwe wooncomplex Johanna, op het Utrecht Science Park, zijn [twaalf kamers gerealiseerd voor studenten van het IGT&D en dove of slechthorende studenten \(mbo, hbo of wo\)](#). In deze aangepaste woningen kunnen de studenten IGT&D hun vaardigheden in gebarentaal ontwikkelen terwijl dove en slechthorende studenten minder risico lopen in een sociaal isolement te raken.

De HU wil een van de aantrekkelijkste werkgevers in de regio zijn. Ons onderwijs en onderzoek vinden plaats in een inspirerende leer- en werkomgeving. Onze medewerkers werken in teams. Alleen een team kan - in samenspraak met studenten - het onderwijs en onderzoek of de ondersteuning vormgeven en uitvoeren. Onze medewerkers ontwikkelen zich continu, zowel individueel als in teamverband. Daar investeren we permanent in. Onze toekomstbestendige organisatie dient robuust te zijn maar ook innovatief, flexibel en adaptief. Alleen dan zijn we in staat adequaat in te spelen op actuele ontwikkelingen.



Het door studenten gerunde Science Café Het7de op de Heidelberglaan 7

In 2014 stelden we ons nieuwe instellingsplan vast, [Hogeschool Utrecht in 2020](#). Hierin geven we aan wat onze ambities zijn voor de komende jaren. We spelen ermee in op de snel veranderende omgeving en de voortdurend veranderende eisen die aan beroepsbeoefenaren worden gesteld. Een van onze doelen is een hogeschool te zijn die studenten de kans biedt gedurende hun hele professionele carrière te blijven leren. De doelen die wij in 'Hogeschool Utrecht in 2020' formuleren, stellen eisen aan de wijze waarop wij onze organisatie inrichten. Daarom hebben we vier grote veranderprocessen ingericht, die nauw met elkaar samenhangen: innovatie van onderwijs en onderzoek, herhuisvesting, herstructurering van de dienstverlening en ontwikkeling van onze organisatiestructuur.

Innovatie van onderwijs en onderzoek

De HU wil dat haar onderwijs de mogelijkheid biedt voor een leven lang leren voor iedere (startende) professional van 17 tot 67 jaar. Daarmee spelen we in op de behoefte aan innovatieve professionals die zich blijvend scholen op actuele ontwikkelingen in de beroepspraktijk. De onderwijsvisie [Onze wereld van morgen: Visie op onderwijs](#) (zie het hoofdstuk Onderwijs) geldt hierbij als uitgangspunt. Elke opleiding van de HU heeft in 2015 aangegeven op welke wijze zij zich ontwikkelt om dit concept te implementeren. Inmiddels is 55 procent van de opleidingen bezig de visie integraal te implementeren. Daarnaast is 45 procent van de opleidingen bezig met één of meerdere, maar nog niet met alle kernelementen van de visie. Een van de kernpunten van ons vernieuwd onderwijs is blended learning, waarbij onderwijs wordt gegeven in een mix van werkvloerleren, face-to-face onderwijs en online aanbod. Eind 2015 waren meer dan 1000 cursussen blended gemaakt. Ongeveer 7000 studenten werkten in 2015 in onze online onderwijsomgeving. De faculteiten Natuur & Techniek en Educatie lopen hierin voorop. Uit genomen steekproeven blijkt dat blended learning zowel studenten als docenten over het algemeen

goed bevalt. Docenten kennen de studenten nu beter en kunnen meer rekening houden met de privé-omstandigheden van hun studenten. Studenten geven aan dat de didactiek beter aansluit bij hun behoeften en leerstijlen. In 2015 is het accent gelegd op samenhangende assortimentsontwikkeling binnen (en tussen) domeinen: initieel en post-initieel, degree en non-degree.

Om in ons onderwijs en onderzoek de gewenste focus te kunnen aanbrengen en de samenwerking met de beroepspraktijk te verbeteren, heeft de HU in 2015 in samenspraak met haar stakeholders gewerkt aan een duidelijk profiel. [Dit profiel](#) is mede bepalend voor in welke kennisgebieden en samenwerkingsverbanden we de komende jaren investeren. Centraal daarin staat het streven naar een innovatieve, gezonde, duurzame en inclusieve stad die gebruik maakt van slimme oplossingen. De HU wil, via haar onderzoek en onderwijs, een belangrijke bijdrage leveren aan de kwaliteit van samenleven in onze stedelijke omgeving. In 2015 is dit profiel getoetst bij externe stakeholders. Ook zijn er gesprekken hierover gaande met de Raad van Toezicht en medezeggenschap.

Herhuisvesting

In 2015 waren de eerste contouren van de nieuwe huisvesting duidelijk te zien. Op 2 maart 2015 werd het eerste instituutplein van de HU geopend, bij het Instituut voor Informatie- en Communicatietechnologie (ICT) aan Nijenoord 1. De instituutspelen spelen een belangrijke rol binnen de nieuwe huisvesting van de HU op het Utrecht Science Park (USP), als plek voor ontmoeting en samenwerking. De ervaringen met dit eerste instituutplein worden gebruikt voor de nieuwe huisvesting op het USP. De Faculteit Gezondheidszorg en het Instituut voor Life Sciences & Chemistry (Faculteit Natuur & Techniek) hebben in 2015 het gerenoveerde gebouw aan Heidelberglaan 7 betrokken, waar ruimte voor ontmoeting en samenwerking centraal staat. De Faculteit Economie & Management is in 2015 verhuisd naar een tijdelijke huisvesting aan de Daltonlaan. Ook de Faculteit Communicatie & Journalistiek is tijdelijk verhuisd, naar het oude gebouw van de Faculteit Gezondheidszorg aan Bolognalaan 101 (dat later wordt afgestoten). Daarmee zijn de gebouwen aan Padualaan 99 en 101 vrijgekomen voor renovatie. De herhuisvesting is tevens een verduurzaming en bezuiniging. Geld dat hierdoor vrijkomt, wordt geïnvesteerd in onderwijs en onderzoek. Omdat de herhuisvesting de huur van tijdelijke locaties met zich meebrengt, stond tegenover de kostenbesparing op huisvesting in 2015 nog een extra investering in tijdelijke huisvestingslasten. De afname in de totale kosten wordt naar verwachting vanaf 2016 ingezet.

Ontwikkeling personeel

De grootste herstructurering onder de medewerkers vond in 2015 plaats bij onze dienstverlenende afdeling (HU Diensten). Deze herstructurering is in 2015 grotendeels afgerond. De personeelsreductie op dienstverlening zal in 2016 worden voltooid. In dat jaar zullen we de focus binnen HU Diensten gaan leggen op kwaliteitsverbetering van de dienstverlening. Bij het centraal organiseren van de dienstverlening zijn taken ontdudd, wat leidt tot een besparing in 2015 ten opzichte van 2012 van € 13,6 miljoen op ondersteunend- en beheerpersoneel (OBP). Er is een begin gemaakt met het procesmatig inrichten van de ondersteunende diensten en het implementeren van click-call-consult oplossingen. Niet alleen gaan we met minder mensen de ondersteuning verzorgen, tegelijk gaat de HU - mede met door de bezuiniging op OBP vrijgekomen geld - extra investeren in onderwijzend en onderzoekend personeel (OP). Verhoudingsgewijs krijgt de HU dus steeds meer OP en minder OBP, wat als doelstelling ook is opgenomen in de prestatieafspraken met de minister van OCW. Was de verhouding OP/OBP bij de nulmeting van die afspraken nog 1,35 (gemeten in fte), inmiddels ligt die op 1,64. Daarmee is de ambitie zoals geformuleerd in de prestatieafspraken - een verhouding OP/OBP van ten minste 1,62 - gerealiseerd.⁵

⁵ Met accountant PwC zijn afspraken gemaakt over wijze waarop verantwoording Prestatieafspraken-verplichte indicatoren plaatsvindt. Zie hiervoor de bijlage *Prestatieafspraken: gebruikte definities verplichte indicatoren onderwijskwaliteit en studie*

De HU zet stevig in op het verlagen van de kosten voor de ondersteunende diensten. Dit vooral door het efficiënter maken van deze diensten. Deze kosten zijn inmiddels met 20 procent gereduceerd. De opbrengsten hiervan worden ingezet ter versteviging van het primaire proces. Voor enkele grote transities is in 2015 incidenteel €2,3 miljoen extra OBP ingehuurd.

Organisatieontwikkeling

Het College van Bestuur heeft in oktober 2015 aangekondigd de komende jaren in te zetten op een meer wendbare organisatie en op versterking van de kwaliteitscultuur. Daarbij gaat de HU de verticale organisatiestructuur van de faculteiten ombuigen in horizontale, multidisciplinaire verbanden tussen instituten, om optimaal te kunnen aansluiten op en bijdragen aan ontwikkelingen in de beroepspraktijk. De dienstverlening zal dichterbij onderwijs en onderzoek worden georganiseerd.

Ook gaat de HU de onderzoeksorganisatie opnieuw inrichten, waarbij ons in 2015 aangescherpte, inhoudelijk profiel leidend zal zijn.

We zien dat er steeds meer behoefte is aan professionals die vanuit hun expertise in een brede context kunnen opereren, samen met professionals uit andere disciplines. Om daarvoor te kunnen opleiden, gaan we die multidisciplinaire aanpak ook hanteren in ons onderwijs en in de instituten die dat onderwijs organiseren. Het vergroten van de professionele ruimte van teams is een wezenlijke stap in de gewenste ontwikkeling van onze organisatie. De HU wil teams de eigenaar maken van kwaliteit van onderwijs, onderzoek en dienstverlening. In 2015 zijn over de invulling diverse werksessies gehouden met de medezeggenschap. In 2015 zijn 17 teambegeleiders actief geweest bij het begeleiden van teamontwikkelingsvragen.

De HU investeert permanent in de deskundigheidsbevordering van werknemers. Het budget dat hier in 2015 aan is besteed, bedroeg € 5 miljoen. Het aantal aanvragen voor professionaliseringstrajecten is in 2015 toegenomen. In juni 2015 is een groot professionaliseringstraject gestart voor alle medewerkers van HU Diensten. Leidinggevenden zijn, als voortrekkers in de professionalisering van HU Diensten, als eerste gestart met een professionaliseringstraject; andere medewerkers starten hun traject begin 2016. De HU heeft in 2015 ook veel geïnvesteerd in de deskundigheidsbevordering van haar docenten. Binnen alle faculteiten zijn opleidingsplannen gemaakt; plannen gericht op het behalen van een mastergraad of PhD, maar ook op vakinhoudelijke en didactische (bij)scholing. Het Expertisecentrum docent HBO van de HU speelt een belangrijke rol bij het aanbieden van opleidingen voor docenten, met name op didactisch gebied. In 2015 hebben circa 500 docenten er deelgenomen aan een of meer professionaliseringsactiviteiten.

Betere dialoog met medewerkers

De ontwikkelingen binnen onze organisatie hebben een grote druk hebben gelegd op de medewerkers. Met name de personeelsreductie bij ondersteunende diensten leidde tot onrust, waarbij een deel van de medewerkers zich ontevreden toonde over de communicatie door leidinggevenden. Bij deze signalen besloot het centrale medezeggenschapsorgaan, de Hogeschoolraad, enkele keren niet in te stemmen met de begroting 2015. Hierop dreigde een formeel geschil tussen de Hogeschoolraad en het



Collegevoorzitter Jan Bogerd opent het collegejaar 2015/2016

College van Bestuur. Dankzij bemiddeling door de Raad van Toezicht zijn beide partijen uiteindelijk in goede sfeer tot elkaar gekomen, waarna de Hogeschoolraad op 18 maart 2015 alsnog instemde met de begroting 2015. Onder gezamenlijke regie van het College van Bestuur en de Hogeschoolraad is er vervolgens onder leiding van de heer Frits Lintmeijer onafhankelijk onderzoek gedaan naar de bejegening van medewerkers tijdens de fase van personeelsreductie. Dit leverde een aantal adviezen op die door het College van Bestuur en de Hogeschoolraad zijn overgenomen. Zo worden enkele verbeteringen doorgevoerd in de beoordelingscyclus van het personeel, door meer ruimte te maken voor feedback en intervisie. Ook wordt de dialoog over de doelen van en stappen in de ontwikkeling van onze organisatie geïntensiveerd, zowel richting de medewerkers als tussen College van Bestuur, medezeggenschap en leidinggevenden. Naar aanleiding van de publicatie in NRC van april 2016 - die mede was gebaseerd op informatie van (oud)medewerkers - voert het College van Bestuur al enige tijd op dagelijkse basis gesprekken met medewerkers. De openhartige wijze waarop de eerste gesprekken verlopen, ervaart het college als erg positief en het ziet hierin een goede basis om verder te werken aan de noodzakelijke verbeteringen in onze organisatie.

Werkbelevingsonderzoek

In november 2015 startte de HU het tweejaarlijkse werkbelevingsonderzoek. Hierbij wordt de werkbeleving door medewerkers in kaart gebracht via een anonieme, online vragenlijst. In totaal deden 2.229 medewerkers aan dit onderzoek mee (68 procent). Het werken bij HU werd gemiddeld beoordeeld, met een 6,6. Uit het onderzoek kwam een hoge betrokkenheid naar voren van onze medewerkers en een doorgaans goede samenwerking met directe collega's en leidinggevenden. Het werk wordt bovendien als interessant ervaren. Het onderzoek leverde ook een aantal duidelijke verbeterpunten op, zoals de administratieve last en de ervaren onzekerheid over ontwikkelingsmogelijkheden. Ook werd de communicatie over belangrijke beslissingen onvoldoende bevonden, een conclusie die aansluit bij de bevindingen van de commissie Lintmeijer. De uitkomsten van het werkbelevingsonderzoek werden december 2015 bekend en zullen verder worden besproken in de faculteiten, instituten, afdelingen, opleidingen en teams. De inzet is om per team vóór 1 april 2016 de bevindingen te delen en verbeteracties op te halen. De definitieve actieplanning moet voor de zomer van 2016 gereed zijn.



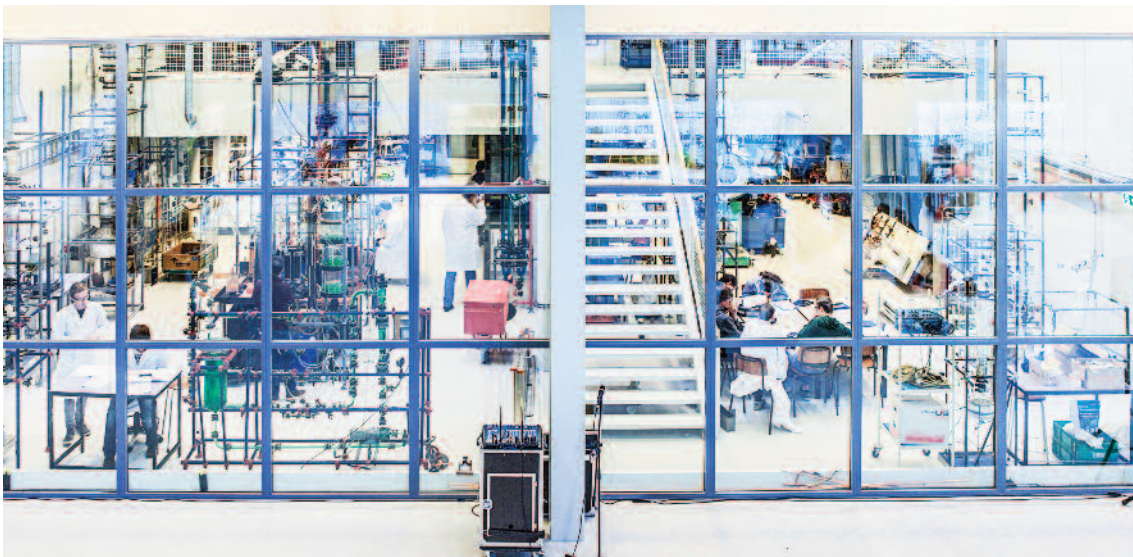
De HUGenotenprijs voor bijzonder presterende medewerkers en studenten ging in 2015 naar pedagogiekstudent Saire Akce, lector Marieke Schuurmans en ICT adviseur Gerard Verwoolde

HUGenoten leveren bijzondere bijdrage aan de organisatie

De HU reikt jaarlijks de HUGenotenprijs uit aan medewerkers en studenten die een bijzondere prestatie hebben geleverd aan de HU, het Utrechts hoger onderwijs, de beroepsgroep en de maatschappij als geheel. In 2015 [wonnen Saire Akce, Gerard Verwoolde en Marieke Schuurmans de prijs.](#)

Pedagogiekstudent Saire Akce ontving de prijs voor haar grote maatschappelijke betrokkenheid, die zij toont binnen en buiten haar studie. ICT-adviseur Gerard Verwoolde was 23 jaar lang een verbindende schakel tussen het ondersteunend personeel van de HU en studenten. Marieke Schuurmans gaf in een veelheid aan functies en activiteiten op toonaangevende wijze leiding aan het debat over de toekomst van het verpleegkundig beroep in Nederland. Zij is onder andere werkzaam als lector Ouderenzorg binnen het Lectoraat Chronisch zieken van de HU en als hoogleraar Verplegingswetenschap aan de Universiteit Utrecht.

De HU wil toekomstbestendig zijn, op meerdere fronten. We streven naar een duurzame organisatie, waarbij de processen rond ons onderwijs, onderzoek en de bedrijfsvoering op orde zijn. We hebben een gezonde financiële bedrijfsvoering en daarmee waarborgen we de continuïteit van de HU. Daarnaast wil de HU als partner en werkgever van de regio bijdragen aan 'Utrecht klimaatneutraal in 2030'. De HU beschouwt duurzaamheid niet als een keuze maar als een noodzaak en een maatschappelijke plicht aan de volgende generaties.



Transparantie op de eerste vernieuwde HU-locatie, Heidelberglaan 7

Twee duurzaamheidsdoelen van de HU zijn: het verlagen van de CO₂-productie en het verhogen van de energie-efficiëntie (minder energieverbruik bij gelijkblijvende prestaties). De herhuisvesting van de HU op het Utrecht Science Park, die het vloeroppervlak van de HU met 30 procent zal terugbrengen, is een belangrijke ontwikkeling voor het behalen van deze doelstellingen. Bij de start van het nieuwe studiejaar werd in 2015 het eerste compleet gerenoveerde gebouw van de HU opgeleverd. Dit gebouw aan de Heidelberglaan 7 heeft het energielabel A++ gekregen. Dat is mede te danken aan [een extra pakket duurzaamheidsmaatregelen](#) waartoe de HU begin 2015 opdracht gaf.

In het verhogen van de energie-efficiëntie heeft de HU haar doelstelling in 2015 ruimschoots behaald. De opdracht was in 2020 20 procent energie-efficiëntie te realiseren ten opzichte van 2008. In 2014 werd al 43 procent energie-efficiëntie gerealiseerd; in 2015 was dat percentage gestegen tot 47,8 procent. Ook is in 2015 de CO₂-uitstoot afgenomen. In 2013 werd nog zeventienduizend ton CO₂-uitgestoten, in 2015 is de uitstoot van koolstofdioxide teruggebracht naar 16.117 ton. Een vermindering van 0,8 procent in 2014 en 1,3 procent in 2014.

Uitvoering mobiliteitsplan

Een belangrijk aandachtspunt in het reduceren van de CO₂-uitstoot is het woon-werkverkeer. Deze reductie is tevens noodzakelijk om het Utrecht Science Park bereikbaar te houden. De verwachting is dat het aantal dagelijkse bezoekers zal groeien van 60.000 nu tot zo'n 110.000 in 2020. Om het gebruik van de auto terug te dringen en de bewustwording rond duurzaam gedrag te vergroten, heeft de HU per 1 september 2015 een nieuwe parkeermaatregel ingevoerd. Enkel medewerkers met een reisafstand van meer dan 10 kilometer tussen woonplaats en HU-standplaats krijgen nog een parkeerpas toegelaten. Dat betekent dat een derde van de medewerkers niet langer in aanmerking komt voor zo'n pas. Verder heeft de HU al enkele jaren diverse e-cars en e-bikes die medewerkers kunnen gebruiken voor vervoer tijdens werkuren.



Aan het begin van het Low Car Diet leverden de HU-deelnemers hun autosleutels in

De HU nam in 2015 voor de tweede maal deel aan het Low Car Diet. Deelnemers konden dertig dagen lang gratis gebruik maken van ov-fiets, highspeed e-bikes, bus, tram, metro, trein, deelauto's en werk- en vergaderruimtes op het station en onderweg. Zij hielden hun ervaringen bij via social media en berichtgeving van de HU. Het landelijke Low Car Diet is een initiatief van Urgenda en heeft als doel om zoveel mogelijk bedrijven en organisaties op een positieve manier kennis te laten maken met duurzame mobiliteit en ze te ondersteunen bij implementatie hiervan in de bedrijfsvoering. De deelnemende HU-medewerkers reisden volgens de organisatie tijdens hun 'dieet' 62 procent schoner dan anders.

HU Green Office

Om verdere bewustwording te stimuleren, heeft de HU - als eerste hogeschool van Nederland - besloten tot oprichting van een Green Office. Deze gaat de motor vormen voor duurzame ontwikkelingen in onderwijs, onderzoek en bedrijfsvoering van de HU. In het Green Office zullen studenten en medewerkers duurzaamheidsinitiatieven van de HU een podium bieden. Zij gaan met informatiecampagnes meer mensen betrekken bij en informeren over de duurzaamheidsactiviteiten binnen de HU. Ook zal het Green Office zelf duurzaamheidsprojecten uitvoeren en ondersteuning bieden bij uitvoering door studenten en medewerkers. De kick-off van dit project vond plaats in december 2015.

Duurzaam onderzoek en onderwijs

In 2014 startte de HU samen met partnerhogescholen uit het internationale CARPE-netwerk het project ESSENCE, met als doel de ontwikkeling van duurzame steden te stimuleren.



De Battle Smart Sustainable Cities daagde studenten uit een plan te bedenken om duurzame energie op te wekken in de gebouwde omgeving



Voor vervoer tijdens werkuren kunnen medewerkers e-cars en e-bikes gebruiken

de gebouwde omgeving. [Twee studententeams van de Faculteit Natuur & Techniek deden mee.](#) Studenten van de HU waren ook betrokken bij onderzoek naar een concept van de TU Delft: kun je duurzame energie op momenten van veel aanbod en weinig vraag opslaan in de vorm van ammoniak? De resultaten van dat onderzoek worden in 2016 bekend.

Continuïteit van de instelling

Om de continuïteit van de HU te kunnen waarborgen, is de HU bezig met vier grote veranderprocessen. Meer hierover leest u in het hoofdstuk Organisatie. Ook op financieel gebied voert de HU een duurzaam beleid. Om te kunnen anticiperen op ontwikkelingen in de toekomst, werkt de HU met een meerjarenbegroting en -planning, waarop we minimaal twee keer per jaar een gevoeligheidsanalyse uitvoeren. Hierbij bezien of we of we onze ambities kunnen realiseren. Sinds 2012 werkt de HU met een negatieve begroting. In 2014 heeft de minister van OCW - anticiperend op de middelen die vanaf 2018 vrijkomen als gevolg van het sociaal leenstelsel - de Vereniging Hogescholen gevraagd om alvast voor te investeren in onderwijs en onderzoek. Het College van Bestuur van de HU heeft naar aanleiding daarvan in 2014 besloten om geplande investeringen in onderwijs en onderzoek te vervroegen: al in 2015 is de HU, gerelateerd aan het aantal studenten, extra gaan investeren in onderwijs en onderzoek. De investeringen zijn echter lager uitgevallen dan was begroot. Een voorspelde terugloop in de studentaantallen en de onzekerheid over de toekomstige situatie hebben bij de faculteiten tot terughoudendheid geleid bij het investeren in onderwijzend en onderzoekend personeel (OP). Investerings gebeurde in 2015 bovendien nog teveel incidenteel in plaats van structureel. De HU wil in 2016 dan ook meer gaan investeren en deze investeringen bovendien een structureel karakter geven. We rekenen er daarbij op dat er extra middelen via de rijksbijdrage beschikbaar komen vanaf 2018. Op de lange termijn streeft de HU ernaar het personeel te laten meegroeien en -krimpen met de studentenaantallen. Zo behouden we een gezonde financiële bedrijfsvoering en is de continuïteit van de instelling gewaarborgd.

Financieel duurzaam beleid

De HU streeft ernaar een financieel stabiele en gezonde organisatie te zijn. We hanteren een meerjarenbegroting en planning- en controlcyclus. We zijn daarbij transparant over wat we hebben bereikt. Zo

Het HU-lectoraat Nieuwe Energie in de Stad, verbonden aan het Center of Expertise Smart Sustainable Cities, coördineert het project. De deelnemers hielden 21 en 22 september een [conferentie in Valencia](#), waar onder andere werd gesproken over het blended opleiden van mensen om de overgang naar smart sustainable cities te kunnen bewerkstelligen. De HU was ook vertegenwoordigd op de internationale Klimaattop in Parijs: Ivo Opstelten (lector Nieuwe Energie In De Stad) en Rogier Laterveer (onderzoeker en docent bouwkunde) waren uitgenodigd hun expertise te komen delen met beleidsmakers en onderzoekers uit heel Europa.

De HU participeert niet alleen in onderzoek maar werkt ook aan de bewustwording rond duurzaamheid. Zo organiseerde het Centre of Expertise Smart Sustainable Cities op 22 januari 2015 een 'Battle nul-op-de-meter' in IJsselstein. De opdracht was een praktisch uitvoerbaar plan te bedenken om duurzame energie op te wekken in



Collegevoorzitter Jan Bogerd liep met diverse onderzoekers, ondersteuners en docenten van de HU mee met The Climate Miles, een initiatief dat meer aandacht vraagt voor klimaatverandering

maakt duurzaamheid niet alleen vanuit sociaal en ecologisch oogpunt deel uit van ons handelen, maar ook vanuit economisch perspectief. Bij de HU zijn de financiële ratio's op ruim voldoende niveau. Zo bedroeg de solvabiliteit eind 2015 45 procent, waar de door de HU gehanteerde en landelijk geaccepteerde kritische grens 25 procent is. De current ratio (liquiditeit) bedraagt 1,15, waar het ministerie van OCW een signaleringsnorm van 0,5 hanteert.

Vanwege de ambities op het terrein van innovatie van onderwijs en onderzoek en van herhuisvesting heeft de HU er in 2015 voor gekozen om te werken met een begrotingstekort. Dankzij per saldo meevallers wordt het jaar afgesloten met een positief resultaat na belastingen van € 1,2 miljoen. Deze meevallers betreffen met name hogere baten rijksbijdrage, collegegeld en projectsubsidies, alsmede lagere personele lasten. Daartegenover staan tegenvallers door hogere (tijdelijke) huisvestingslasten voortvloeiend uit de herhuisvesting, hogere afschrijvingslasten door aanpassing van de afschrijvingstermijn, en het vormen van een voorziening om studenten van de opleiding Medische Hulpverlening, die studievertraging opliepen omdat er onvoldoende stageplekken waren, financieel tegemoet te kunnen komen.

De duurzaamste hogeschool

Al met al voert de HU een zeer actief beleid op duurzaamheid. We incorporeren het in ons onderwijs en onderzoek en werken zo aan bewustwording bij studenten en medewerkers. Ook de vele initiatieven tot verduurzaming van de bedrijfsvoering, zoals hierboven beschreven, dragen hieraan bij. Studenten-netwerk Morgen honoreerde al deze inspanningen door de HU voor het derde jaar op rij uit te roepen tot [winnaar van de gouden SustainaBul](#), als meest duurzame hogeschool van Nederland.

Prestatieafspraken: gebruikte definities van verplichte indicatoren onderwijskwaliteit en studie

Prestatieafpraak	0-meting	Ambitie	Realisatie	Definitie	Methode	Databron
(HBO1) Studiesucces Uival ⁶	32,3%	32%	30%	Het aandeel van het totaal aantal voltijd bachelorstudenten (eerstejaars HO) dat na één jaar niet meer bij dezelfde instelling in het hoger onderwijs staat ingeschreven	DUO	DUO/1CHO
(HBO2) Studiesucces Switch ⁶	9,9%	10%	9,2%	Het aandeel van het totaal aantal voltijds bachelorstudenten (eerstejaars HO) dat na 1 jaar studie staat ingeschreven bij een andere studie bij dezelfde instelling	DUO	DUO/1CHO
(HBO3) Studiesucces Bachelor-rendement ⁶	63,2%	64%	58,8%	Het aandeel van de voltijd bachelorstudenten die zich na het eerste studiejaar opnieuw bij dezelfde instelling inschrijven (herinschrijvers) dat in nominale studietijd + één jaar (C+1) bij dezelfde instelling het bachelordiploma behaalt	DUO	DUO/1CHO
(HBO4) Kwaliteit Excellentie: Deelname aan Excellentietrajecten ⁷	1,5%	6%	6,8%	Verhouding tussen voltijd bachelorstudenten die gedurende 2015 aan excellentietrajecten (deelnemers Honours programma, afstudeerders met het predicaat cum laude, topsporters en bestuurlijke actieve studenten) deelnamen en het totaal aantal voltijd bachelorstudenten per 1 oktober 2015.	Teller: deelnemers Honoursprogramma, afstudeerders met predicaat cum laude, topsporters, en bestuurlijke actieve studenten. Noemer: alle voltijd bachelorstudenten ingeschreven op 1 oktober van het jaar	Instellingsadministratie 1CHO
(HBO5) Maatregelen Docentkwaliteit	72,5%	86%	Niet behaald, bepaling percentage nog onderhanden ⁸	Het aandeel van de docenten (OP, vanaf schaal 10) met een master in het totaal aantal aangestelde docenten (OP, vanaf schaal 10) per 31 december 2015.	Het opleidingsniveau van de docent is vastgelegd in het personeelsinformatiesysteem. HU selecteert OP'ers in schaal 10 en hoger conform het functiegebouw en stelt het percentage op minimaal masterniveau vast ten opzichte van het totaal aantal docenten in schaal 10 en hoger	Instellingsadministratie
(HBO6) Maatregelen Onderwijs-Intensiteit ⁷	60% (40% voldeed)	0% (100% voldoet)	0%	Het aandeel van de voltijd bacheloropleidingen met minder dan 12 geprogrammeerde contacturen (klokkuur/week, gemeten over 40 weken) in het eerste jaar.	Conform omschrijving RCHOO, uitgaande van 40 onderwijsweken. Registratie in studiegidsen	Studiegidsen
(HBO7) Maatregelen Indirecte lasten ⁷	1,35	1,62	1,64	De gemiddelde ratio OP/OBP (fte) gedurende 2015, inclusief inhuur derden op basis van een ingeschatte werktijdfactor.	Voor de berekening van het aantal fte's, inclusief Personeel Niet In Loondienst (PNIL), is een steekproef getrokken van 50 facturen PNIL, voor zowel OP als OBP. Op basis van deze facturen is de prijs per uur en vervolgens de gemiddelde personele last PNIL berekend (prijs per uur vermenigvuldigd met 1659 uur). De flexibele schil van HU werd verondersteld constant te zijn; 10 procent van de personele lasten bestaan uit lasten m.b.t. PNIL. Op basis van deze verhouding (90% PIL, 10% PNIL) is een gemiddelde personele last berekend voor OP en voor OBP voor Personeel In Loondienst (PIL) en PNIL gezamenlijk. Vervolgens zijn de aantal fte's OP en OBP berekend.	Instellingsadministratie

⁶ Gebaseerd op reeds gevalideerde externe informatiebron

⁷ Gebaseerd op eigen administratie van de instelling

⁸ Omdat de registratie van masterdiploma's onvoldoende betrouwbaar bleek te zijn, zijn wij deze aan het opschonen. Hierna kunnen wij het percentage bepalen en onderzoekt onze accountant alsnog de juistheid van dit percentage.

Colofon**Uitgave**

Hogeschool Utrecht

April 2016

Ontwerp

Troost communicatie, Utrecht

Fotografie

Femke van de Heuvel, Ed van Rijswijk, Seth Carnill, Guido van den Berg, StudentInc, Dennis Middelkoop, Meral van Leeuwen, Merel Vingerhoets, Brenda Janssen, Katja Krosien, SSH, Judtih van der Goes, Erlijn Eweg, Frank Noordanus en Bram Delmee. Foto cover: Femke van den Heuvel

Auteur

Dienst Business Control

Datum

21 juni 2016

© Hogeschool Utrecht,
Utrecht, 2016

Jaarrekening 2015

Inhoudsopgave

1	Bestuursverslag	3
2	GECONSOLIDEERDE JAARREKENING	7
3	Toelichting uitgangspunten jaarrekening	11
4	Grondslagen voor waardering van activa en passiva	13
5	Grondslagen voor bepaling van het resultaat	17
6	Toelichting geconsolideerde balans	19
6.1	Materiële vaste activa	19
6.2	Financiële vaste activa	20
6.3	Vorderingen en overlopende activa	20
6.4	Liquide middelen	21
6.5	Eigen Vermogen	22
6.6	Voorzieningen	25
6.7	Langlopende schulden	27
6.8	Kortlopende schulden	27
6.9	Niet in de balans opgenomen activa en verplichtingen	28
6.10	Overzicht geormerkte subsidies	29
7	Toelichting Staat van Baten en Lasten	30
7.1	Rijksbijdragen	30
7.2	College- cursus, les- en examengelden	30
7.3	Baten werk in opdracht van derden	31
7.4	Overige Baten	31
7.5	Personeelslasten	32
7.6	Afschrijvingen	36
7.7	Huisvestingslasten	36
7.8	Overige lasten	37
7.9	Financiële baten en lasten	37
7.10	Belastingen	38
7.11	Overzicht Verbonden Partijen	38
8	ENKELVOUDIGE JAARREKENING	39
9	Toelichting op de balans en staat van baten en lasten	41
10	Toelichting enkelvoudige jaarrekening	42
10.1	Materiële vaste activa	42
10.2	Financiële vaste activa	42
10.3	Vorderingen	43
10.4	Liquide middelen	43
10.5	Kortlopende schulden	44
10.6	Overige baten	44
10.7	Personeelskosten	45
10.8	Accountantshonoraria	45
11	Overige gegevens	46
11.1	Resultaatbestemming	46
11.2	Gebeurtenissen na balansdatum	46
12	Controleverklaring van de onafhankelijke accountant	47
13	Instellingsgegevens	53

1 Bestuursverslag

Dit bestuursverslag maakt onderdeel uit van de jaarverslaglegging van de Stichting Hogeschool Utrecht (HU), waarin inzage wordt gegeven in de financiële ontwikkelingen (staat van baten en lasten) van het afgelopen jaar en de financiële positie (balans) per einde 2015.

Juridische vorm

Hogeschool Utrecht is een stichting, met als vestigingsplaats Utrecht.

Het bestuur wordt gevormd door een College en bestaat uit drie leden. In verband met het vertrek van mevrouw Bonhof bestond het College van Bestuur in de periode september tot en met december 2015 tijdelijk uit twee leden. Op 1 januari 2016 trad mevrouw T. Zweed als collegelid aan.

De Raad van Toezicht is belast met het toezicht en bestaat met ingang van 1 april 2016 uit negen leden.

De stichting Hogeschool Utrecht houdt de aandelen van Hogeschool Domstad Beheer BV (incl. Hogeschool Domstad Facilitair BV) en Interval BV, die zich respectievelijk richten op het verhuren van ruimtes en op het in- en uitlenen van personeel.

Activiteiten

De belangrijkste activiteiten van Hogeschool Utrecht zijn het aanbieden van hoger beroepsonderwijs (voltijd, deeltijd en duaal), praktijkgericht onderzoek en het verzorgen van marktgerichte activiteiten op het gebied van onderwijs en onderzoek. Het zwaartepunt van de activiteiten ligt bij het bacheloronderwijs. Daarnaast zijn een aantal masteropleidingen en cursussen ontwikkeld.

Hogeschool Utrecht heeft naast haar vestigingen in Utrecht een vestiging in Amersfoort. In Utrecht vinden de meeste activiteiten plaats op het Utrecht Science Park (USP) op de Uithof. Momenteel is nog een faculteit en de centrale organisatie gevestigd in de binnenstad, maar in de komende jaren zullen ook deze naar de Uithof worden verplaatst (project HU-Campus de Uithof).

Hogeschool Utrecht is nauw verbonden met de regio Utrecht/Amersfoort, een dynamische regio met een sterke economische motor en veel kenniswerkers. Zowel in het onderwijs als in onderzoek wordt intensief samengewerkt met grote en kleine bedrijven, (kennis)instellingen, partners in de onderwijsketen en overheden.

Financiële kengetallen

* 1.000	2015	2014	2013	2012	2011	2010
Totale baten	313.076	313.721	312.144	313.597	326.045	307.980
Totale lasten	311.923	311.216	312.348	317.257	313.615	282.152
	1.153	2.505	204-	3.660-	12.430	25.828
Solvabiliteit	45%	47%	47%	43%	45%	41%
Liquiditeit	1,15	1,33	0,96	0,92	1,03	0,61
Rentabiliteit	0,4	0,8	0,0	-1,2	3,8	8,4

- De **solvabiliteit** betreft het aandeel van het eigen vermogen uitgedrukt in een percentage van het totale vermogen
- De **liquiditeit** geeft de mate weer waarin de HU in staat is op korte termijn aan haar verplichtingen te voldoen. De liquiditeit wordt uitgedrukt in de current ratio (de verhouding tussen de vlottende activa en kortlopende schulden).
- De **rentabiliteit** is het resultaat uit gewone bedrijfsvoering gedeeld door de totale baten.

Financieel resultaat 2015

Het resultaat 2015 van Hogeschool Utrecht bedraagt € 1,2 miljoen, hetgeen € 7,5 miljoen hoger is dan begroot en € 1,4 miljoen lager dan in 2014.

Vergelijking met de begroting

Ten opzichte van de begroting waren zowel de baten hoger, als de lasten lager.

De hogere baten waren het gevolg van:

- extra rijksbijdragen (€ 4,2 miljoen)
- hogere collegegelden (€ 1,6 miljoen) door hogere studentenaantallen
- hogere overige baten (€ 2,1 miljoen), met name projectsubsidies
- lagere opbrengsten uit werk voor derden (€ 1,1 miljoen)

De lagere dan begrote lasten betroffen onder meer:

- lagere personeelslasten (€ 6,5 miljoen), voor zowel onderwijsgevend als ondersteunend personeel. Ook de overige personele lasten waren lager. Tegenover een hogere dotatie aan de personeelsvoorzieningen stonden lagere lasten voor deskundigheidsbevordering en (ontvangen) uitkeringen bij ziekte, die niet werden begroot.
- hogere afschrijvingen (€ 2,6 miljoen), met name omdat in de begroting geen rekening was gehouden met desinvesteringen in de te renoveren panden en niet met een aanpassing van de afschrijvingstermijn van installaties van 30 naar 15 jaar, die pas eind 2014 werd besloten.
- lagere kosten voor externe adviseurs en marketing- en communicatie. Daarentegen waren de huisvestingskosten hoger door verhuisbewegingen in het kader van het herhuisvestingsplan en werd een voorziening gevormd voor problemen bij de opleiding Medische Hulpverlening.

Vergelijking met 2014

Ten opzichte van 2014 daalde het resultaat met € 1,4 miljoen, maar indien wordt afgezien van enkele bijzondere posten in beide jaren (extra afschrijvingen en ontvangst waarborgfonds) was sprake van een daling van het resultaat met ruim € 4 miljoen. De belangrijkste ontwikkelingen waren:

- lagere personeelslasten door vermindering van het aantal formatieplaatsen
- lagere afschrijvingen, doordat in 2014 extra afschrijvingen werden gedaan in verband met HU-Campus de Uithof
- hogere advieskosten (onder overige lasten) voor onder meer transitieprojecten

- een incidentele voorziening voor de opleiding Medische Hulpverlening van € 3,7 miljoen; in 2014 werd een incidentele voorziening van € 1,9 miljoen getroffen voor de reparatie van de gevel van HU-Amersfoort.
- Een voorziening voor de nieuwe regeling Werktijdvermindering Senioren van € 0,9 miljoen. Voor de vroegere Seniorenregeling Onderwijs Personeel (SOP) hoefde geen voorziening te worden getroffen.

Ontwikkeling personele lasten

De afgelopen jaren zijn met betrekking tot de ontwikkeling van de kosten OP, OBP en beheerslasten keuzes gemaakt voor de periode 2012 - 2016. Uitgangspunten bij deze keuzes waren het borgen van een gezonde financiële huishouding ook op langere termijn, het realiseren van de prestatieafspraken en meer geld vrijmaken voor de kerntaken onderwijs & onderzoek. Hiertoe is een slagvaardige en toekomstbestendige organisatie nodig. In 2014 vond 'ontvlechting' plaats van vrijwel al het ondersteunende personeel (OBP) van de faculteiten naar HU-diensten. Door het harmoniseren en standaardiseren van de producten en diensten wordt de kwaliteit van de dienstverlening verbeterd en worden tegelijkertijd de kosten voor ondersteunend personeel teruggebracht. De doelstelling is een bezuiniging op ondersteunend personeel in de periode 2013 - 2016 van 20%. In 2015 lagen de bezuinigingen voor op schema, waardoor nu reeds een reductie van ruim 17% is bereikt.

Publiek – Privaat

Binnen de HU is de administratie zo ingericht, dat de resultaten van publieke en private geldstromen afzonderlijk zichtbaar zijn. In de administratie wordt een onderscheid gemaakt tussen het eigen vermogen dat is opgebouwd uit publieke activiteiten en het eigen vermogen dat is opgebouwd uit private activiteiten. Hiermee voldoet de HU aan de verantwoordingseisen van het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW). In 2010 is de notitie "Publiek – Privaat" opgesteld; waarin eenduidige definities worden gegeven voor publieke en private middelen en activiteiten. Voor de berekening van de tarieven van de onbekostigde masters bestaat een kostprijsmodel.

Fiscaal beleid

In verband met het in januari 2014 afgesloten Horizontaal Toezicht convenant heeft in oktober 2015 een "tone-at-the-top" gesprek tussen de Belastingdienst en de HU plaatsgevonden. Zowel de HU als de Belastingdienst hebben uitgesproken tevreden te zijn met de huidige vorm van samenwerking. Om het HT-convenant concreter inhoud te geven, is afgesproken dat, naast de overleggen op inhoud, jaarlijks een "tone-at-the-top" overleg plaatsvindt.

Naast de reguliere fiscale werkzaamheden zal HU zich op fiscaal terrein met name concentreren op een vijftal fiscale aandachtspunten. Dit betreffen punten op het gebied van juiste toepassing BTW-wetgeving (3 items), juiste toepassing van de regelgeving rondom de Werkkostenregeling (WKR) en de fiscale problematiek rondom inhuur van personeel. Voor deze aandachtspunten heeft de HU een beheersingskader opgesteld. In het kader van het Horizontaal Toezicht is de HU in overleg met de Belastingdienst om dit beheersingskader af te stemmen.

Het fiscale beleid van HU is erop gericht de fiscaliteit aan de voorkant goed in te regelen.

Investeringsbeleid

Jaarlijks wordt als onderdeel van de reguliere begroting een investeringsbegroting opgesteld. De gehanteerde afschrijvingstermijnen zijn opgenomen bij de grondslagen voor de waardering van activa en passiva in de jaarrekening. In het vastgestelde investeringsbeleid is opgenomen dat er jaarlijks wordt beoordeeld of de economische levensduur en afschrijvingstermijnen nog adequaat zijn.

Treasurybeleid

Het treasurybeleid van de HU is gebaseerd op het treasurystatuut, waarin de uitgangspunten en kaders zijn vastgelegd. Uitgangspunt van het treasurystatuut is de Regeling belenen en beleggen door instellingen

voor onderwijs en onderzoek 2010 (nummer FEZ/CC/1250185). Met ingang van 2007 maakt de HU voor de publieke middelen gebruik van het 'Geïntegreerde Middelenbeheer' van het ministerie van Financiën.

Uit de overeenkomst met het ministerie vloeit voort dat tijdelijke overtollige liquide middelen, voor zover betrekking hebbend op de publieke activiteiten, worden ondergebracht bij het ministerie van Financiën. Het aan private activiteiten toe te rekenen deel van de liquide middelen wordt bij een private bank aangehouden.

De HU heeft een aantal langlopende leningen bij het Ministerie van Financiën afgesloten ter financiering van de gebouwen. Deze leningen zullen in 2017 en 2018 worden afgelost. In verband met de business case HU-campus de Uithof zal in 2016 een nieuwe lening worden afgesloten bij het ministerie. Hiernaast heeft de HU nog de mogelijkheid gebruik te maken van een kredietfaciliteit bij het ministerie (rekening courantkrediet). Deze kredietfaciliteit is in 2015 opgehoogd van € 22,5 naar € 29,5 miljoen. Naast de leningen bij de schatkist heeft de HU een hypothecaire lening bij de Rabobank.

Prestatieafspraken

In 2012 heeft elke hbo-instelling afspraken gemaakt met de minister van OCW met betrekking tot de te leveren prestaties in het prestatieakkoord. De afspraken die gemaakt zijn, sluiten aan bij de ambities van de HU ten aanzien van onderwijs en onderzoek. De prestatieafspraken hebben betrekking op de periode 2013 – 2015. In 2016 vindt toetsing plaats door het ministerie van OCW op het realiseren van de afspraken. Instellingen die de afspraken niet realiseren kunnen gekort op de rijksbijdrage 2017. In het jaarverslag wordt nader op de prestatieafspraken in gegaan.

Risicomanagement

Het risicomanagement van de HU vormt een onderdeel van het HU-brede kwaliteitsmanagementsysteem. Doelstelling van het risicomanagement is bij te dragen aan het tijdig signaleren en behandelen van risico's, waarbij de realisatie van de ambities in de visie HU in 2020 en de continuïteit van de HU alsmede de onderwijsprocessen geborgd worden. In de continuïteitsparagraaf van het jaarverslag (hoofdstuk 8) wordt het risicomanagement van de HU nader beschreven.

Managementcontracten

Door het College van Bestuur wordt jaarlijks met alle hoofdbudgethouders een managementcontract afgesloten. In het managementcontract worden de te realiseren doelstellingen voor de betreffende faculteit, dienst, of programma vastgelegd. De doelstellingen zijn afgeleid van het HU-brede strategisch plan en vertaald naar de specifieke doelstelling of bijdrage vanuit de faculteit, dienst of programma. In de managementcontracten wordt nadrukkelijk aandacht besteed aan het realiseren van de prestatieafspraken. Door de hoofdbudgethouders worden de afspraken doorvertaald in de RGW-afspraken (Resultaat Gericht Werken) met de onder hun vallende budgethouders of medewerkers. Door de hoofdbudgethouders wordt periodiek een rapportage opgesteld met betrekking tot de financiële en personele ontwikkeling in samenhang met de realisatie van de doelstellingen.

2 GECONSOLIDEERDE JAARREKENING

Geconsolideerde balans per 31 december na resultaatbestemming

Activa

	Ref.	31 december 2015		31 december 2014	
		x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000
Vaste Activa					
Materiële vaste activa	6.1	168.147		148.271	
Financiële vaste activa	6.2	-		-	
			168.147		148.271
Vlottende activa					
Vorderingen	6.3	10.483		13.176	
Liquide middelen	6.4	69.515		77.713	
			79.998		90.889
Totaal			248.145		239.160

Passiva

	Ref.	31 december 2015		31 december 2014	
		x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000
Eigen Vermogen	6.5		112.573		111.420
Vorzieningen	6.6		27.737		17.598
Langlopende schulden	6.7		38.452		38.698
Kortlopende schulden	6.8		69.383		71.444
Totaal			248.145		239.160

*) de vergelijkende cijfers 2014 zijn aangepast voor de verschuiving van de voorziening voor vaststellingsovereenkomsten naar de kortlopende schulden

**) de voorraden zijn, in verband met de geringe omvang (€ 8K) opgenomen onder de vorderingen.

Jaarrekening 2015

Geconsolideerde staat van baten en lasten 2015

	Ref.	2015		begroting 2015		2014	
		x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000
Baten							
Rijksbijdragen	7.1	221.742		217.502		220.747	
Overige overheidsbijdragen en subsidies	7.1	4.628		3.987		4.903	
College-, cursus, les en examengelden	7.2	66.295		64.679		64.290	
Baten werk i.o.v. derden	7.3	14.149		15.285		15.185	
Overige Baten	7.4	6.262		4.181		8.596	
Totaal baten			313.076		305.634		313.721
Lasten							
Personeelslasten	7.5	228.038		234.550		230.917	
Afschrijvingen	7.6	19.204		16.638		24.476	
Huisvestingslasten	7.7	18.946		17.287		17.287	
Overige lasten	7.8	44.292		41.848		37.208	
Totaal lasten			310.480		310.323		309.888
Saldo baten en lasten			2.596		4.689-		3.833
Financiële baten en lasten	7.9		1.215-		1.643-		1.038-
Resultaat			1.381		6.332-		2.795
Belastingen	7.10		228-		62-		290-
Netto resultaat na belastingen			1.153		6.394-		2.505

Geconsolideerd kasstroomoverzicht over 2015

	Ref.	2015		2014	
		x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000
Kasstroom uit operationele activiteiten					
Saldo baten en lasten (incl. belastingen)	7		2.368		3.543
<i>Aanpassingen voor:</i>					
- afschrijvingen en waardeverminderingen	7.6	19.323		24.476	
- mutaties voorzieningen	6.6	10.139		8.711	
			29.462		33.187
<i>Veranderingen in vlottende middelen</i>					
- vorderingen en overlopende activa	6.3	2.693		1.160	
- kortlopende schulden (excl. aflossing leningen)	6.8	2.076-		2.560-	
			617		1.400-
Ontvangen interest	7.9	470		602	
Betaalde interest	7.9	1.685		1.640	
			1.215-		1.038-
<i>Verandering vordering/schuld OCW</i>					
			31.232		34.292
Kasstroom uit investeringsactiviteiten					
Investerings in materiële vaste activa	6.1	39.199-		9.771-	
Desinvesteringen (im)materiele vaste activa	6.1	-		19	
			39.199-		9.752-
Kasstroom uit financieringsactiviteiten					
Nieuw opgenomen leningen		-		-	
Aflossing langlopende leningen	6.8	231-		3.218-	
			231-		3.218-
Mutatie liquide middelen			8.198-		21.322

Jaarrekening 2015

Verloop van liquide middelen (x € 1.000)

	2015	2014
Liquide middelen 1-1-2015	77.713	56.391
Mutatie boekjaar	8.198-	21.322
Liquide middelen 31-12-2015	<u>69.515</u>	<u>77.713</u>

Het kasstroomoverzicht is opgesteld volgens de indirecte methode. De liquide middelen namen in 2015 af met € 8,2 miljoen, tegenover een toename van € 21 miljoen in 2014. Er was sprake van een positieve bijdrage van ruim € 31 miljoen uit operationele activiteiten (2014: € 34 miljoen), maar daar tegenover stonden € 39 miljoen aan investeringen, die voor een groot deel samenhangen met HU-Campus de Uithof. De afzonderlijke posten van het operationele resultaat worden toegelicht bij de staat van baten en lasten.

3 Toelichting uitgangspunten jaarrekening

Algemeen

De jaarrekening is opgesteld volgens de Regeling Jaarverslaggeving Onderwijs en daarmee tevens volgens BW 2, titel 9 en de Richtlijnen voor de Jaarverslaggeving (RJ).

Consolidatie

In de geconsolideerde overzichten zijn de financiële gegevens opgenomen van de HU, haar groepsmaatschappijen en andere instellingen waarin de HU een overheersende zeggenschap kan uitoefenen of waarover zij de centrale leiding heeft. Groepsmaatschappijen zijn rechtspersonen waarop de HU overheersende zeggenschap, direct of indirect, kan uitoefenen doordat zij beschikt over de meerderheid van stemrechten of op enige andere wijze de financiële en operationele activiteiten kan beheersen. Hierbij wordt tevens rekening gehouden met potentiële stemrechten die direct kunnen worden uitgeoefend op balansdatum. De groepsmaatschappijen en andere rechtspersonen waarop de HU een overheersende zeggenschap kan uitoefenen of de centrale leiding heeft, worden voor 100% in de consolidatie betrokken. Het aandeel van derden in het groepsvermogen en in het groepsresultaat wordt afzonderlijk vermeld. Intercompany-transacties, intercompany-winsten en onderlinge vorderingen en schulden tussen groepsmaatschappijen en andere in de consolidatie opgenomen rechtspersonen zijn geëlimineerd. Ongerealiseerde verliezen op intercompany-transacties worden ook geëlimineerd tenzij er sprake is van een bijzondere waardevermindering. Waarderingsgrondslagen van groepsmaatschappijen en andere in de consolidatie opgenomen rechtspersonen zijn waar nodig en indien mogelijk gewijzigd om aansluiting te krijgen bij de geldende waarderingsgrondslagen voor de groep.

De 100% deelnemingen Interval BV, Hogeschool Domstad Beheer BV en Hogeschool Domstad Facilitaire Zaken BV zijn volledig meegeconsolideerd.

Continuïteit

Bij het opstellen van de jaarrekening is uitgegaan van de continuïteit van Stichting Hogeschool Utrecht.

Vergelijking met voorgaand jaar

Indien noodzakelijk voor het vereiste inzicht en de vergelijkbaarheid worden de cijfers van voorgaande jaren opnieuw gerubriceerd.

Herrubricering

In 2015 werden de verplichtingen uit hoofde van met medewerkers afgesloten vaststellingsovereenkomsten niet meer opgenomen onder de post voorzieningen maar onder kortlopende schulden. Dit werd in de vergelijkende cijfers van 2014 eveneens aangepast.

Gezien de beperkte omvang (€ 8.000) is ervoor gekozen de voorraden op te nemen onder overige vorderingen.

Verbonden Partijen

Als verbonden partijen zijn aangemerkt alle rechtspersonen waar in overheersende zeggenschap, gezamenlijke zeggenschap, of invloed van betekenis kan worden uitgeoefend. Rechtspersonen die overwegende zeggenschap kunnen uitoefenen worden eveneens aangemerkt als verbonden partij. Ook de statutaire directieleden, andere sleutelfunctionarissen in het management van de instelling en nauwe verwanten zijn verbonden partijen. Transacties van betekenis met verbonden partijen worden toegelicht. Hiervan wordt toegelicht de aard en de omvang van de transactie en andere informatie die nodig is voor het verschaffen van het inzicht.

Kasstroomoverzicht

Het kasstroomoverzicht is opgesteld volgens de indirecte methode. De geldmiddelen in het kasstroomoverzicht bestaan uit de liquide middelen, inclusief eventueel bankkrediet. Ontvangsten en uitgaven uit hoofde

van interest, ontvangen dividenden en winstbelastingen zijn opgenomen onder de kasstroom uit operationele activiteiten.

Schattingen

Om de grondslagen en regels voor het opstellen van de jaarrekening te kunnen toepassen, maakt de leiding van de HU schattingen, die essentieel kunnen zijn voor de in de jaarrekening opgenomen bedragen. Indien het voor het geven van het in art. 2:362 lid 1 BW vereiste inzicht noodzakelijk is, is de aard van deze oordelen en schattingen inclusief de bijbehorende veronderstellingen opgenomen bij de toelichting op de betreffende jaarrekeningposten.

Schattingswijzigingen

In 2015 heeft een schattingswijziging plaatsgevonden bij het bepalen van de voorziening voor het wettelijk en bovenwettelijk wachtgeld voor medewerkers waarmee een vaststellingsovereenkomst werd afgesloten in 2015. Vanaf 2015 worden de medewerkers per jaarcohort gevolgd. Vanaf 2015 wordt dan ook rekening gehouden met de specifieke leeftijdsopbouw. De ingegane verplichtingen tot en met 2014 wordt als één cohort beschouwd. Dit leidde tot een extra dotatie aan de voorziening van € 2,1 miljoen.

Stelselwijzigingen

In 2015 hebben zich geen stelselwijzigingen voor gedaan.

4 Grondslagen voor waardering van activa en passiva

Activa en passiva worden gewaardeerd tegen de verkrijgings- of vervaardigingsprijs. Indien niet anders vermeld, worden zij opgenomen tegen de nominale waarde.

Immateriële vaste activa

Immateriële vaste activa worden gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs rekening houdend met bijzondere waardeverminderingen.

Materiële vaste activa

De materiële vaste activa worden, met uitzondering van de terreinen, gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs of vervaardigingsprijs, verminderd met de lineaire afschrijvingen. Terreinen in eigen bezit worden gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs en worden niet afgeschreven. Op de overige materiële vaste activa wordt lineair afgeschreven op basis van de verwachte economische levensduur, dan wel de looptijd van een contract. De afschrijvingstermijnen zijn als volgt:

Activasoort	Afschrijvings- termijn (jaren)
Terreinen in eigen bezit	niet
Terreinen in erfpacht	looptijd
Gebouwen	30
Installaties	15
Functionele aanpassingen gebouwen	
o Kleine verbouwingen/investeringen	5
o Grotere verbouwingen/investeringen	15
Aanpassingen aan huurpanden	looptijd
Inventaris	10
Audio- en visuele apparatuur	3
Netwerkbekabeling en - hardware	10 of 5
Concernsystemen, PC's en servers	4
Software	3
Laptops	3
Vervoermiddelen (scooters en fietsen)	3

Er wordt rekening gehouden met bijzondere waardeverminderingen, die op balansdatum worden verwacht (zie: bijzondere waardeverminderingen van vaste activa).

De erfpachtovereenkomsten met de Universiteit Utrecht hebben een looptijd van 75 jaar, deze zijn opgenomen onder de terreinen.

Niet-primaire activa betreffen niet aan het primaire proces dienstbare activa (woning). Deze activa zijn gewaardeerd tegen boekwaarde, zijnde de aanschafwaarde verminderd met de lineaire afschrijvingen.

Financiële vaste activa

- *Deelnemingen*

Deelnemingen in groepsmaatschappijen en overige deelnemingen waarop invloed van betekenis kan worden uitgeoefend worden gewaardeerd volgens de nettovermogenswaardemethode. Wanneer 20% of meer van de stemrechten kan worden uitgebracht, wordt verondersteld dat er invloed van betekenis is.

De nettovermogenswaarde wordt berekend volgens de grondslagen die gelden voor deze jaarrekening.

Voor deelnemingen waarvan onvoldoende gegevens beschikbaar zijn voor aanpassing aan de grondslagen, wordt uitgegaan van de waarderingsgrondslagen van de betreffende deelneming.

Indien de waardering van een deelneming volgens de nettovermogenswaarde negatief is, wordt deze op nihil gewaardeerd. Indien en voor zover de instelling in deze situatie geheel of gedeeltelijk in staat voor de schulden van de deelneming, dan wel het stellige voornemen heeft de deelneming tot betaling van haar schulden in staat te stellen, wordt een voorziening getroffen.

Deelnemingen waarop geen invloed van betekenis kan worden uitgeoefend, worden gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs. Indien sprake is van een duurzame waardevermindering vindt waardering plaats tegen de realiseerbare waarde; afwaardering vindt plaats ten laste van de staat van baten en lasten.

- *Vorderingen*

De onder financiële vaste activa opgenomen vorderingen worden initieel gewaardeerd tegen de reële waarde van het verstrekte bedrag en vervolgens tegen de geamortiseerde kostprijs, die veelal gelijk is aan de nominale waarde, onder aftrek van noodzakelijk geachte voorzieningen. Deze voorzieningen en andere bijzondere waardeverminderingen worden direct verantwoord in de staat van baten en lasten.

Bijzondere waardeverminderingen vaste activa.

Op iedere balansdatum wordt beoordeeld of er aanwijzingen zijn dat een vast actief aan een bijzondere waardevermindering onderhevig kan zijn. Indien een dergelijke indicatie aanwezig is, wordt de realiseerbare waarde van het actief vastgesteld. Van een bijzondere waardevermindering is sprake als de boekwaarde van een actief hoger is dan de realiseerbare waarde; de realiseerbare waarde is de hoogste van de opbrengstwaarde en de bedrijfswaarde. Een bijzondere waardevermindering wordt direct als een last verwerkt in de staat van baten en lasten. Indien wordt vastgesteld dat een bijzondere waardevermindering die in het verleden verantwoord is, niet meer bestaat of is afgenomen, dan wordt de toegenomen boekwaarde van de desbetreffende activa niet hoger gesteld dan de boekwaarde die bepaald zou zijn indien geen bijzondere waardevermindering voor het actief zou zijn verantwoord.

Ook voor financiële instrumenten wordt op iedere balansdatum beoordeeld of er objectieve aanwijzingen zijn voor bijzondere waardeverminderingen van een financieel actief of een groep van financiële vaste activa. Bij aanwezigheid van objectieve aanwijzingen voor bijzondere waardeverminderingen bepaalt de HU de omvang van het verlies uit hoofde van de bijzondere waardeverminderingen, en verwerkt dit direct in de staat van baten en lasten.

Bij financiële activa die gewaardeerd zijn tegen geamortiseerde kostprijs wordt de omvang van de bijzondere waardevermindering bepaald als het verschil tussen de boekwaarde van het actief en de best mogelijke schatting van de toekomstige kasstromen, contant gemaakt tegen de effectieve rentevoet van het financiële actief zoals die bepaald is bij de eerste verwerking van het instrument. Het waarderingsverlies dat daarvoor opgenomen was, dient te worden teruggenomen indien de afname van de waardevermindering verband houdt met een objectieve gebeurtenis na afboeking. De terugname wordt beperkt tot maximaal het bedrag dat nodig is om het actief te waarderen op de geamortiseerde kostprijs op het moment van de terugname, als geen sprake geweest zou zijn van een bijzondere waardevermindering. Het teruggenomen verlies wordt in de staat van baten en lasten verwerkt.

Vlottende activa

De voorraden worden gewaardeerd tegen de verkrijgingsprijs onder toepassing van de FIFO-methode of lagere opbrengstwaarde. Bij de waardering is indien van toepassing, rekening gehouden met een voorziening voor mogelijke incourantheid. Gezien de geringe omvang worden de voorraden verantwoord onder de overige vorderingen.

De onder vlottende activa opgenomen vorderingen hebben allen een looptijd van korter dan een jaar. De vorderingen worden initieel gewaardeerd tegen reële waarde en vervolgens tegen geamortiseerde kostprijs. Voorzieningen wegens mogelijke oninbaarheid worden in mindering gebracht op de boekwaarde van de vordering.

Overlopende projecten worden gewaardeerd tegen de daaraan per balansdatum gemaakte kosten. Liquide middelen bestaan uit kas, banktegoeden en deposito's met een looptijd korter dan een jaar. Rekening-courantschulden bij banken worden opgenomen onder de kortlopende schulden. Liquide middelen worden gewaardeerd tegen de nominale waarde.

Eigen vermogen

Het eigen vermogen is opgebouwd uit de algemene reserves, bestemmingsreserves en bestemmingsfondsen. Bestemmingsreserves zijn middelen waaraan door het College van Bestuur een specifieke bestemming is toegekend. Bestemmingsfondsen zijn middelen toegekend door derden met specifieke bestedingsdoelen.

Het eigen vermogen is gesplitst naar publieke en private middelen (segmentatie).

In de toelichting op het eigen vermogen in paragraaf 6.6 zijn de afzonderlijke reserves en fondsen toegeelicht.

Voorzieningen

Voorzieningen worden gevormd voor in rechte afdwingbare of feitelijke verplichtingen die op de balansdatum bestaan, waarbij het waarschijnlijk is dat een uitstroom van middelen noodzakelijk is en waarvan de omvang op betrouwbare wijze is te schatten.

De voorzieningen worden gewaardeerd tegen de beste schatting van de bedragen die noodzakelijk zijn om de verplichting per balansdatum af te wikkelen. De voorzieningen worden gewaardeerd tegen ofwel de nominale waarde van de uitgaven die naar verwachting noodzakelijk zijn om de verplichtingen af te wikkelen ofwel, indien in de toelichting vermeld, tegen contante waarde. Voor uitgaven van groot onderhoud wordt een voorziening gevormd met als doel deze lasten gelijkmatig over een aantal jaren te verdelen. De toevoeging aan de voorziening wordt bepaald op basis van het geschatte bedrag van het onderhoud in het meerjarenonderhoudsplan.

In paragraaf 6.7 zijn de afzonderlijke voorzieningen toegeelicht.

Pensioenen

De pensioenregeling van de HU is ondergebracht bij het Algemeen Burgerlijk Pensioenfonds (ABP) en is te karakteriseren als een zogenoemde toegezegde pensioenregeling. De hoogte van de pensioenuitkering is afhankelijk van leeftijd, salaris en aantal dienstjaren. De toegezegde pensioenregeling bij het ABP is verwerkt als zou er sprake zijn van een toegezegde bijdrageregeling. In geval van een tekort bij het ABP heeft de HU geen verplichting tot het doen van aanvullende bijdragen in het geval van een tekort, anders dan hogere toekomstige premies.

Langlopende schulden

Langlopende schulden worden bij eerste verwerking gewaardeerd tegen de reële waarde. Transactiekosten die direct zijn toe te rekenen aan de verwerving van de schulden worden in de waardering bij eerste

verwerking opgenomen. Schulden worden na eerste verwerking gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs, zijnde het ontvangen bedrag rekening houdend met agio of disagio en onder aftrek van transactiekosten.

Het verschil tussen de bepaalde boekwaarde en de uiteindelijke aflossingswaarde wordt op basis van de effectieve rente gedurende de looptijd van de schulden in de staat van baten en lasten als interestlast verwerkt.

Operationele leasing

De HU heeft een aantal leasecontracten waarbij een groot deel van de voor- en nadelen die aan de eigendom verbonden zijn, niet bij de instelling ligt. Deze leasecontracten worden verantwoord als operationele leasing. Verplichtingen uit hoofde van operationele leasing worden, rekening houdend met ontvangen vergoedingen van de lessor, op lineaire basis verwerkt in de staat van baten en lasten over de looptijd van het contract.

5 Grondslagen voor bepaling van het resultaat

Algemeen

De baten en lasten worden toegerekend aan het boekjaar waarop zij betrekking hebben. Winsten worden toegerekend aan het boekjaar voor zover zij op balansdatum ook daadwerkelijk zijn gerealiseerd. Verliezen en risico's die hun oorsprong vinden voor het einde van het verslagjaar worden in het resultaat van het verslagjaar meegenomen, indien zij bekend zijn bij het opstellen van de jaarrekening.

Rijksbijdragen

De rijksbijdragen worden volledig als baten verantwoord in de staat van baten en lasten in het jaar waarop de toekenning betrekking heeft conform de laatst ontvangen opgave van het ministerie van OCW.

Overige overheidsbijdragen en -subsidies

Exploitatiesubsidies worden als baten verantwoord in de staat van baten en lasten in het jaar waarin de gesubsidieerde kosten zijn gemaakt of opbrengsten zijn gederfd, of wanneer een gesubsidieerd exploitatie tekort zich heeft voorgedaan. De baten worden verantwoord als het waarschijnlijk is dat deze worden ontvangen en HU de condities voor ontvangst kan aantonen.

College-, cursus-, les- en examengelden

De college-, cursus-, les- en examengelden worden toegerekend aan het jaar waarop zij betrekking hebben. Hierbij wordt ervan uitgegaan dat reguliere onderwijstaken gelijkmatig over het collegejaar zijn gespreid.

Baten werk in opdracht van derden

De baten uit opdrachten van derden, waaronder contractonderwijs, contractonderzoek en overige, worden opgenomen in de periode waarin de kosten zijn gemaakt, indien zeker is dat deze kosten kunnen worden gedeclareerd. Vooruit ontvangen financiering wordt als kortlopende schuld gepresenteerd. Eventuele negatieve resultaten van lopende opdrachten worden in de staat van baten en lasten verwerkt op het moment dat het verlies wordt verwacht.

Overige baten

De overige baten bestaan onder meer uit baten van verhuur en detachering en worden verantwoord in de periode waarin zij zijn gerealiseerd. Ook bijzondere baten met een incidenteel karakter worden onder deze post opgenomen.

Lonen en Salarissen

Lonen, salarissen en sociale lasten worden op grond van arbeidsvoorwaarden verwerkt in de staat van baten en lasten voor zover zij verschuldigd zijn aan werknemers.

Pensioenen

De toegezegde pensioenregeling bij het ABP is verwerkt als zou er sprake zijn van een toegezegde bijdrageregeling. De premies worden verantwoord als personeelskosten op het moment dat deze verschuldigd zijn. Vooruitbetaalde premies worden opgenomen als overlopende activa.

Afschrijvingen

Voor de afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa wordt de lineaire methode toegepast, op basis van een vast percentage van de aanschafwaarde of verkrijgingsprijs rekening houdend met de verwachte economische levensduur. Onder de toelichting op de materiële vaste activa is een overzicht van de verschillende afschrijvingstermijnen opgenomen.

Als een schattingswijziging plaatsvindt van de toekomstige gebruiksduur, dan worden de toekomstige afschrijvingen aangepast.

Overige waardeverminderingen op materiële vaste activa

Indien de HU heeft vastgesteld dat de realiseerbare waarde van het actief lager is dan de boekwaarde van een actief dan wordt een bijzondere waardevermindering toegepast op het actief. Een bijzondere waardevermindering wordt direct als een last verwerkt in de staat van baten en lasten. Jaarlijks wordt op balansdatum vastgesteld of er aanwijzingen bestaan dat het verlies niet meer bestaat of is verminderd. Als een dergelijke aanwijzing bestaat, wordt de realiseerbare waarde opnieuw bepaald. Indien en voor zover daarbij blijkt dat er wijzigingen zijn in de schattingen en veronderstellingen (anders dan de disconteringsvoet) die destijds aan de bepaling van de realiseerbare waarde ten grondslag lagen dan wordt de boekwaarde van het actief verhoogd tot het bedrag van de opnieuw bepaalde realiseerbare waarde van het actief. De boekwaarde zal evenwel nooit hoger zijn dan de boekwaarde na afschrijvingen die bepaald zou zijn als in voorgaande jaren geen bijzondere waardeverminderingverlies voor het actief zou zijn verwerkt. De verhoging van de boekwaarde wordt als bate in de staat van baten en lasten verwerkt

Belastingen

De opgenomen vennootschapsbelasting komt voort uit de resultaten van de meegeconsolideerde deelnemingen.

6 Toelichting geconsolideerde balans

6.1 Materiële vaste activa

x € 1.000	Aan-	Cumulatieve	Boek-	Investerin-	Aanschaf-	Cumul.	Boekwaarde	Afschrijvingen	Aanschaf-	Cumulatieve	Boek-
	schaaf-	afschrijvingen	waarde	gen *)	waarde	afschr.	desinves-	&	waarde	afschrijvingen	waarde
	1-1-2015	1-1-2015	1-1-2015	2015	2015	2015	2015	waardevermin-	31-12-2015	31-12-2015	31-12-2015
								deringen			
Gebouwen	183.371	88.994	94.377	18.927	99	54	44	2.075	202.198	91.015	111.184
Terreinen	17.823	842	16.981	-	-	-	-	51	17.823	892	16.931
Gebouwen in uitvoering	3.731	-	3.731	34-	-	-	-	-	3.697	-	3.697
Installaties	36.097	21.474	14.623	7.379	13.960	13.960	-	10.747	29.515	18.260	11.255
Inventaris en apparatuur	63.642	47.204	16.438	13.054	1.944	1.870	75	6.323	74.752	51.657	23.094
Vervoermiddelen	46	37	9	-	-	-	-	9	46	46	-
Bestellingen & vooruitbetalingen											
inventaris & apparatuur	1.940	-	1.940	126-	-	-	-	-	1.814	-	1.814
Niet aan proces dienstbare materiële vaste activa	172	-	172	-	-	-	-	-	172	-	172
Totaal materiële vaste activa	306.822	158.550	148.271	39.199	16.003	15.884	119	19.204	330.018	161.871	168.147

*) inclusief overheveling van activa in uitvoering / bestelling naar de juiste categorie in realisatie.

In 2015 werd het pand Heidelberglaan op de Uithof na een grondige renovatie weer in gebruik genomen door de faculteit Gezondheidszorg. Van de Padualaan 99 en Padualaan 101 is de renovatie in 2015 van start gegaan. De activiteiten zijn verplaatst naar huurpanden aan de Daltonlaan. De kosten van de renovaties en de nieuwe inrichting zijn opgenomen onder de investeringen. Het pand Nijenoord werd in 2014 verkocht voor € 6,7 miljoen. Levering zal plaatsvinden eind 2016. De boekwaarde van het pand bedroeg ultimo 2015 € 5,5 miljoen.

Onder terreinen zijn de erfpachtovereenkomsten met de Universiteit Utrecht opgenomen. De erfpachtovereenkomsten hebben een looptijd van 75 jaar.

Gebouwen in uitvoering betreft onderhanden werk met betrekking tot de renovaties en nieuwbouw.

De investeringen in installaties betroffen investeringen in het pand Heidelberglaan. De desinvesteringen betroffen alle installaties van de Padualaan 99 en 101, die zullen worden vervangen met de renovatie. Deze installaties waren op moment van buitengebruikstelling tot nihil afgeschreven.

De investeringen in inventaris en apparatuur betroffen vooral investeringen, die gedaan zijn in het kader van het herhuisvestingsproject. Aan inventaris werd € 5,7 miljoen besteed, aan laptops, servers & hardware € 5,6 miljoen en aan audioapparatuur € 1,7 miljoen.

Jaarlijks vindt een opschoning plaats van de bestanden, waarbij alle niet meer in gebruik zijnde en niet meer aanwezige inventaris en apparatuur uit het activaregister worden geschrapt. Dit heeft in 2015 geleid tot desinvesteringen met een aanschafwaarde van € 1,9 miljoen, die overigens vrijwel waren afgeschreven.

De vervoermiddelen betreffen in 2012 aangeschafte elektrische scooters en elektrische fietsen, die in het kader van het programma Duurzaamheid zijn aangekocht. Hiermee wordt beoogd het autoverkeer tussen de panden op de Uithof en het Centrum te verminderen

De WOZ-waarde van de gebouwen en terreinen in eigendom bedroeg in 2015 € 161,8 miljoen. De verzekerde waarde bedroeg € 324,0 miljoen.

Jaarrekening 2015

De volgende gebouwen en terreinen van de HU dienen als zekerheid voor hypothecaire geldleningen:

- Koningsbergerstraat 9, Utrecht
- Nijenoord 1, Utrecht
- De Nieuwe Poort 21, Amersfoort
- Heidelberglaan 7
- Padualaan 97

6.2 Financiële vaste activa

x € 1.000	Investerings en verstrekte		Desinvesteringen en aflossingen	31-12-2015
	1-1-2015 *)	leningen		
Vorderingen (langlopend)	221	-	-	221
Voorziening op vorderingen (langlopend)	221-	-	-	221-
Totaal financiële vaste activa	-	-	-	-

*) inclusief een vorig jaar onder debiteuren opgenomen vordering van € 38.000.

De onder financiële vaste activa opgenomen vordering, betreft een vordering die samenhangt met de verkoop van een vroegere deelneming van de HU. De koopsom zou vanaf 2012 in 5 termijnen worden betaald. Inmiddels heeft nog geen betaling plaatsgevonden. Gezien de onzekerheid die met deze vordering samenhangt, was deze direct al voorzien.

6.3 Vorderingen en overlopende activa

x € 1.000	31-12-2015	31-12-2014
Debiteuren	2.200	3.521
Studenten	3.428	4.280
Af: voorziening wegens oninbaarheid	695-	833-
	4.933	6.968
Overige vorderingen	4.251	4.041
Voorziening op overige vorderingen	4.198-	3.885-
Overlopende activa	5.496	6.052
Totaal vorderingen & overlopende activa	10.483	13.176

Alle vorderingen hebben een resterende looptijd van korter dan een jaar. De reële waarde van de vorderingen benadert de boekwaarde ervan, gegeven het kortlopende karakter en het feit dat waar nodig voorzieningen voor oninbaarheid zijn gevormd.

Ten opzichte van 2014 namen de vorderingen met € 2,7 miljoen af, grotendeels door een daling van debiteuren- en studentenvorderingen. Deze daling hangt samen met de implementatie van een nieuw systeem ter ondersteuning van het aanmaanproces van debiteuren en studenten, waarbij eerder berichten worden verstuurd en elektronisch kan worden betaald.

De voorziening wegens oninbaarheid wordt bepaald met behulp van de statische methode. Daarnaast kan een aanvullende voorziening worden getroffen voor posten waarover een hoger risico wordt gelopen.

6.4 Liquide middelen

	31-12-2015	31-12-2014
	<i>x € 1.000</i>	<i>x € 1.000</i>
Kasmiddelen	12	7
Bankrekeningen en deposito's	69.503	77.706
Totaal liquide middelen	69.515	77.713

Het verloop van de liquide middelen is in het kasstroomoverzicht op bladzijde 9 toegelicht.

Van de liquide middelen stond € 791K niet ter vrije beschikking van de HU in verband met voor de HU afgegeven bankgaranties voor de huur van (grotendeels tijdelijke) huisvesting.

6.5 Eigen Vermogen

x € 1.000	Stand per 1-1-2015	Resultaat	Overig mutaties	Stand per 31-12-2015
Algemene reserve publiek	84.992	2.421	903	88.316
Bestemmingsreserves publiek				
Ontwerp & Ontwikkeling	2.946	30-	-	2.916
Centres of Expertises	1.135	934	-	2.069
Promotievouchers	1.253	181	-	1.434
Mobiliteit	2.794	2.794-	-	-
Fusie Hogeschool Utrecht/Domstad	1.537	-	-	1.537
Huur verkochte panden	1.006	1.006-	-	-
Onderwijsinnovatie	2.679	268	-	2.947
Redesign	290	-	290-	-
Speerpunten	595	150-	-	445
Opschaling Onderwijs Bedrijfsopvolging en Overname	320	56-	-	265
Externe validering examenkwaliteit HBO	218	80-	-	138
Professionalisering	1.000	174	500-	674
Personeelsfaciliteiten	-	693	-	693
Overig	270	-	113-	157
	16.042	1.866-	903-	13.274
Algemene reserve privaat	7.476	99-	80-	7.297
Bestemmingsreserves privaat				
Studentzaken	29	3-	-	26
Interval	1.606	365	-	1.971
Domstad Beheer BV	1.275	414	-	1.689
Stichting Utrecht Science Park	-	80-	80	-
	2.910	696	80	3.686
Totaal	111.420	1.153	0	112.573

Hieronder is aangegeven voor welk doel de bestemmingsreserves en -fondsen gevormd zijn.

Bestemmingsreserves publiek

Ontwerp & Ontwikkeling

De middelen ontwerp & ontwikkeling worden ingezet ten behoeve van onderzoek. Binnen de HU wordt onderzoek vormgegeven in de verschillende Kenniscentra en met behulp van Lectoren ondersteund door een Kenniskring. Conform het vastgestelde beleid worden er jaarlijks middelen aan de kenniscentra en lectoren toegekend. Besteding van de middelen vindt niet altijd in het jaar van toekenning plaats. De niet bestede middelen worden opgenomen in een bestemmingsreserve en het jaar daarna alsnog ingezet. In 2015 werd € 750K uit de reserve besteed, daartegenover werd een nieuwe reserve gevormd van € 720K voor het nieuwe lectoraat "Jeugd", dat samen met de provincie Utrecht wordt opgezet.

Centres of Expertise

De HU kent twee Centres of Expertise: U-Create en Smart Sustainable Cities. Een Centre of Expertise is een platform voor het bedrijfsleven, kennisinstellingen en Hogeschool Utrecht waar gezamenlijk vernieuwende producten en diensten worden ontwikkeld. De hiervoor ontvangen profileringsgelden, die nog niet zijn besteed, blijven als bestemmingsreserve op de balans staan.

Promotievouchers

Deze middelen worden ingezet voor de vervanging van docenten, die werken aan hun promotie. De besteding van de middelen maakt onderdeel uit van de cao.

Mobiliteit

De HU had voor de periode 2013-2015 € 8 miljoen gereserveerd om de kwalitatieve frictie op te lossen. Het stimuleren van duurzame inzetbaarheid en verhogen van kwaliteit staan daarin centraal. Een deel van deze middelen werd gebruikt om het noodzakelijke HR instrumentarium te bekostigen, bijvoorbeeld om de medewerkers van werk naar werk te begeleiden. Daarnaast werd hieruit een deel van de kosten van de vaststellingsovereenkomsten betaald.

Fusie Hogeschool Utrecht/Domstad

Deze bestemmingsreserve is bedoeld voor kosten die nog samenhangen met de fusie in 2010 tussen Stichting Hogeschool Utrecht en Stichting Hogeschool Domstad.

Huur verkochte panden

Als gevolg van de keuze van de HU om alle onderdelen te verhuizen naar de Uithof is in 2012 het pand aan de F.C. Dondersstraat en in 2013 Oudenoord 700 verkocht. Om de periode tussen de verkoop en de verhuizing te overbruggen werd met de kopers een afspraak gemaakt over tijdelijke (terug)huur van het pand. Uit de gerealiseerde boekwinsten bij de verkoop werd een deel gereserveerd ten behoeve van de resterende huurtermijnen. De huur van beide panden liep tot in 2015.

Onderwijsinnovatie

De HU ontvangt in het kader van de prestatieafspraken profileringsmiddelen. Deze zijn in ieder geval toegezegd voor de jaren 2013-2016. Deze middelen moeten worden ingezet ten behoeve van de thema's, zoals die zijn benoemd in het prestatieakkoord. Het hieraan gekoppelde programma heeft een looptijd tot 2018.

Speerpunten

Deze reserve betreft grotendeels het speerpunt Creatieve Industrie en zal worden aangewend voor zwaar-
tepuntvorming en innovatie van onderwijs en onderzoek op het gebied van Creatieve Industrie, alsmede op de aansluiting daarvan op nieuwe HU-brede thema's (€ 388K). Daarnaast is nog een bedrag opgenomen voor verplichtingen voortkomend uit het inmiddels gestopte speerpunt Werken en Leren in de Wijk.

Redesign

Deze bestemmingsreserve was bedoeld voor de heroriëntatie van het opleidingsassortiment over de gehele breedte bij de Faculteit voor Communicatie & Journalistiek. Omdat er voldoende middelen beschikbaar zijn voor dit project binnen de reguliere exploitatie valt de reserve vrij ten gunste van de algemene reserve.

Opschaling Onderwijs Bedrijfsopvolging en Overname

Deze middelen zijn bedoeld voor het bevorderen van onderwijs in ondernemerschap. De HU heeft eind oktober 2014 van OCW € 320K toegekend gekregen voor een pilot die erop is gericht om de minor Bedrijfs-overname en Franchising op te schalen naar leerlingen van ROC 's uit Amsterdam en Utrecht. De besteding liep in 2015 achter bij de prognose, maar verwacht wordt dat in 2016 hiervoor meer uren zullen worden ingezet.

Externe validering examenkwaliteit HBO

Dit betreft stimuleringsmiddelen die de HU ontvangt in de periode 2013 tot en met 2016. Deze middelen vloeien voort uit de advisering door de Commissie de Bruijn in opdracht van de Vereniging Hogescholen. Het advies van deze commissie (Vreemde Ogen Dwingen) betrof onder meer de keuze voor instelling overstijgende toetsing op alle plaatsen waar dat mogelijk is en het werken met 'vreemde ogen' in de vorm van tweede beoordelaars of externe deskundigen.

Professionalisering

De reserve voor niet-bestede professionaliseringsgelden werd gevormd in 2014, omdat de verwachting bestond dat veel activiteiten die oorspronkelijk voor 2014 stonden gepland, zouden worden doorgeschoven naar 2015, waardoor het budget in 2015 niet toereikend zou zijn. Achteraf bleken de kosten voor professionalisering in 2015 lager te zijn uitgevallen. Een deel van de activiteiten voor het professionalisering HU-Diensten wordt verschoven naar 2016, waardoor voor dit doel nog € 0,5 miljoen op de balans blijft staan; een ander deel zal niet meer worden besteed en valt vrij (€ 0,5 miljoen). Daarnaast werd een nieuwe reserve gevormd voor de postdoc-regeling, waarbij 8 a 10 medewerkers in staat zullen worden gesteld vervolgonderzoek te doen in aanvulling op door hen recent afgesloten promotieonderzoek en zich als volwaardig onderzoeker verder te ontwikkelen (€ 174K).

Personeelsfaciliteiten

Sinds 2007 bestaat de werkgeverspremie WGA voor gedeeltelijke arbeidsongeschiktheid. Deze premie mag voor maximaal de helft op de werknemers worden verhaald. Op advies van destijds de HBO-Raad gebeurt dit bij de HU ook. Het college van bestuur heeft in 2007 besloten dit bedrag ten gunste van de werknemers te laten komen en heeft dit tot en met 2014 als verplichting op de balans laten staan. Omdat feitelijk geen sprake is van een verplichting is het bedrag in 2015 overgeheveld naar het eigen vermogen en werd daarbinnen een bestemde reserve gevormd voor dit doel.

Overig

Onder overig zijn enkele kleinere bestemmingsreserves opgenomen, te weten Interval (€ 57K) en het octroifonds (€100K).

Bestemmingsreserves privaat

Studentzaken

Voor studenten die door onvoorziene omstandigheden in acute financiële nood verkeren heeft de HU een voorziening in de vorm van een noodfonds voor studenten.

Interval BV

Interval BV is een 100% dochteronderneming van de HU. De bestemmingsreserve betreft het via de netto vermogenswaarde verwerkte vermogen van Interval.

Domstad Beheer BV

Domstad Beheer BV is een 100% deelneming van de HU, die vervolgens weer 100% van de aandelen van Domstad Facilitair BV bezit. De bestemmingsreserve betreft het via de nettovermogenswaarde methode verwerkte vermogen van Domstad Beheer BV.

Stichting Utrecht Science Park

Het partnerschap van de HU in de stichting Utrecht Science Park betreft een private activiteit die uit het private resultaat dient te worden gefinancierd. Stichting Utrecht Science Park tracht haar doelen te bereiken door de bevordering van de samenwerking tussen kennisinstellingen en innovatieve bedrijven, het ontwikkelen van samenwerkingsverbanden in de regio, het bieden van faciliteiten aan startende ondernemers, de acquisitie van bedrijvigheid, het verbeteren van voorzieningen, het bevorderen van de leefbaarheid en het vergroten van de bekendheid van het Utrecht Science Park als vestigingslocatie voor kennisintensieve bedrijvigheid.

6.6 Voorzieningen

x € 1.000	stand per	dotaties	onttrek	vrijval/	stand per	Waarvan	Waarvan
	31-12-2014		kingen	overboeking	31-12-2015	korter dan een jaar	langer dan vijf jaar
Personeelsvoorzieningen:							
- Wachtgeld	10.632	6.682	2.733	-	14.581	4.065	2.128
- Jubileum uitkeringen	1.034	392	233	-	1.193	156	579
- Langdurig zieken	566	80	-	-	646	324	
- Werkijdvermindering senioren	-	930			930	210	
Totaal personeelsvoorzieningen	12.232	8.084	2.966	-	17.350	4.755	2.706
Onderhoudsvoorziening	3.327	2.900	2.348	-	3.879	2.624	
Gevelstenen HU-Amersfoort	1.900	-	7	-	1.893	1.893	
Opleiding mgangskunde	138	-	46	-	92	92	
Opleiding Medische Hulpverlening	-	3.723	-	-	3.723	3.723	
Loonruimteovereenkomst	-	800	-	-	800	800	
Totaal voorzieningen	17.598	15.507	5.368	-	27.737	13.887	2.706

Wachtgeld

De HU is eigen risicodragers voor het werkloosheidsrisico van de medewerkers. De voorziening betreft zowel het wettelijk als het bovenwettelijk wachtgeld. De hoogte van de voorziening is gebaseerd op de situatie per 31 december. Bovendien is rekening gehouden met mogelijke wachtgeldaanspraken van medewerkers waarmee een vaststellingsovereenkomst is afgesloten en die nog niet zijn aangemeld bij het UWV en van medewerkers met een tijdelijk dienstverband waarvan per 31 december bekend is dat het contract niet zal worden verlengd. Voor deze groep heeft een schattingswijziging plaatsgevonden voor de medewerkers van 55 jaar en ouder (zie schattingswijziging blz 12). De voorziening is berekend met behulp van de contactante waarde methode.

Jubileum uitkeringen

De voorziening jubileumuitkeringen wordt opgenomen voor verwachte uitkeringen gedurende het dienstverband van de huidige werknemers. De voorziening is berekend op basis van ervaringscijfers van het afgelopen jaar en is opgenomen tegen contante waarde.

Langdurig zieken

De voorziening langdurig zieken betreft de op de balansdatum bestaande verplichting tot het doorbetalen van salarissen aan personeelsleden die op de balansdatum arbeidsongeschikt zijn en die naar verwachting blijvend geheel of gedeeltelijk niet in staat zijn werkzaamheden te verrichten gedurende het resterende dienstverband. De voorziening is berekend aan de hand van de gemiddelde toestroom naar de WIA, de gemiddelde arbeidsomvang en het gemiddelde uurloon van de HU.

Werkijdvermindering senioren

Met ingang van 1 januari 2015 kan de werknemer, die de AOW-gerechtigde leeftijd min 10 jaar bereikt, met een arbeidsovereenkomst van 0,4 fte en hoger en die 5 aaneengesloten dienstjaren in het HBO heeft, kiezen om gedurende een periode van maximaal 5 jaar de werktijd te verminderen met een vast percentage van maximaal 20% van de overeengekomen jaartaak. Een deel van de kosten komt voor rekening van de HU. Voor deze regeling is een voorziening gevormd, waarbij voor de medewerkers met wie al een overeenkomst is gesloten de volledige verplichting voor de komende vijf jaren is opgenomen. De kosten voor medewerkers die in de toekomst mogelijk gebruik gaan maken van de regeling zijn nog niet voorzien, omdat onvoldoende informatie beschikbaar is om een betrouwbare schatting hiervan te maken.

Onderhoudsvoorziening

De basis voor de onderhoudsvoorziening is het meerjarenonderhoudsplan dat is opgesteld ten behoeve van het reguliere onderhoud van de gebouwen. In verband met de Business Case Uithof, die ten doel heeft om alle onderdelen van de HU op Utrecht Science Park onder te brengen en waarbij de nodige renovaties zullen worden uitgevoerd en panden zullen worden afgestoten, is het onderhoudsplan opgesteld voor drie jaar.

Gevel HU-Amersfoort

In 2014 werd een voorziening van € 1,9 miljoen gevormd voor het herstel van de gevel van HU-Amersfoort, in verband met het los laten van de gevelstenen. In 2015 vond een aanbesteding plaats, maar die heeft niet tot een opdracht geleid, omdat partijen zich hebben teruggetrokken of een onjuiste aanbieding hebben gedaan. Daarom staat voor 2016 een nieuwe aanbestedingsronde gepland en blijft de voorziening op de balans staan.

Loonruimteovereenkomst 2015

In het overleg van de Vereniging Hogescholen van 11 december 2015 werd besloten om, vooruitlopend op een nieuwe CAO, voor 2015 een salarisverhoging toe te kennen vanaf 1 september 2015. Hiervoor werd een voorziening opgenomen.

Opleiding Medische Hulpverlening

In 2014 werd duidelijk dat een groot aantal studenten uit de eerste cohorten van de opleiding Medische Hulpverlening (2010 en 2011) studievertraging zou gaan oplopen omdat zij geen stage konden lopen, vanwege het gebrek aan stageplaatsen. Hoewel het realiseren van stageplaatsen geen resultaatsverplichting voor de HU betekent en de reden van het ontbreken van voldoende stageplaatsen buiten de schuld van de HU ligt, is met inachtneming van het beginsel redelijkheid en billijkheid in 2015 besloten de student actief te ondersteunen bij het behalen van een HBO diploma. Inmiddels werd door enkele studenten een rechtszaak aangespannen en is een tussenvonnis uitgesproken, waarbij de Rechtbank heeft geoordeeld dat de HU aansprakelijk kan worden gesteld voor de studievertraging die studenten hebben opgelopen. De HU onderzoekt nog de effecten van dit vonnis, maar heeft besloten om een voorziening in de jaarrekening 2015 op te nemen gebaseerd op deze uitspraak, waarbij uitgegaan is van het meest negatieve scenario.

Opleiding Omgangskunde

In 2011 werd een voorziening gevormd voor de lerarenopleiding omgangskunde van bijna € 1,6 miljoen. Er was een verschil tussen de verwachtingen betreffende de bevoegdheden van docenten omgangskunde en wat in de praktijk realiteit bleek te zijn. Met het ministerie werd overeengekomen dat de HU een applicatieprogramma zou verzorgen dat loopt tot en met 2016. Voor de kosten van dit programma werd een voorziening gevormd. De in 2015 gemaakte kosten zijn ten laste van de voorziening gebracht.

6.7 Langlopende schulden

x € 1.000	Stand per 31-12-2014	Aangegane Leningen	Aflossingen 2015	Stand per 31-12-2015	Naar kortlopende schulden	Resterende looptijd > 1 jaar	Resterende looptijd > 5 jaar
Kredietinstellingen							
Rabobank	2.929	-	231	2.698	246	2.452	1.313
Ministerie van Financiën 1042 (4,74%)	10.000	-	-	10.000	-	10.000	-
Ministerie van Financiën 1043 (4,73%)	10.000	-	-	10.000	-	10.000	-
Ministerie van Financiën 1482 (3,59%)	9.000	-	-	9.000	-	9.000	-
Ministerie van Financiën 1555 (3,49%)	7.000	-	-	7.000	-	7.000	-
	38.929	-	231	38.698	246	38.452	1.313
Naar kortlopende schulden (aflossing volgend jaar)	231-			246-			
Totaal langlopende schulden per ultimo boekjaar	38.698			38.452			

Bij de Rabobank loopt een hypothecaire lening op het pand Koningsbergerstraat. Het betreft een annuïteitenlening met een looptijd tot 2024 en een vastrentende periode tot juli 2018. De aflossingsverplichting voor 2016 is opgenomen onder de schulden op korte termijn. In 2008 en 2009 zijn langjarige leningen met een vaste rente bij het ministerie van Financiën afgesloten, onder meer bedoeld voor grondaankopen en bouwactiviteiten. Voor deze leningen zijn hypothecaire zekerheden verstrekt op enkele panden en op de erfpacht. Deze leningen worden, bij ongewijzigde omstandigheden, aan het einde van de looptijd in 2017 en 2018 in zijn geheel afgelost.

6.8 Kortlopende schulden

x € 1.000	31-12-2015	31-12-2014
Aflossingsverplichting langlopende schulden	246	231
Crediteuren	193	319
Belastingen en premies sociale verzekeringen	8.984	8.878
Schulden inzake pensioenen	2.316	2.732
Overig kortlopende schulden	324	1.298
Vooruitontvangen collegegeld	22.514	24.190
Vooruitontvangen subsidies OCW	1.046	1.046
Vakantiegeld en -dagen	9.288	9.790
Vaststellingsovereenkomsten	2.361	3.124
Vooruitontvangen subsidies	3.107	3.944
Vooruitontvangen cursusgelden	2.004	1.308
Inhuur personeel OP/OBP	3.506	4.971
Overige overlopende passiva	13.494	9.613
Overlopende passiva	57.320	57.986
Totaal kortlopende schulden	69.383	71.444

Alle kortlopende schulden hebben een resterende looptijd van korter dan een jaar. In 2015 werden de vergoedingen uit hoofde voor vaststellingsovereenkomsten voor de eerste maal onder de kortlopende schulden opgenomen (zie blz. 11 'vergelijking met voorgaand jaar'). De vooruitontvangen collegegelden betreffen het deel van het ontvangen collegegeld, dat betrekking heeft op 2016.

6.9 Niet in de balans opgenomen activa en verplichtingen

Verstrekte garanties

ABN AMRO Bank N.V. heeft voor de HU voor € 784K afgegeven aan garanties en het ministerie van Financiën voor € 7K. Het betreft garanties in verband met de huur van gebouwen, waaronder die voor de tijdelijke huisvesting van opleidingen tijdens de renovatie van de eigen panden.

Vordering OCW

De HU heeft een vordering op het ministerie van OCW inzake vakantie-uitkeringen, belastingen en sociale premies. Deze bedraagt circa € 3,2 miljoen. De vordering is ontstaan bij de overgang van het declaratiestelsel naar de normatieve bekostiging in 1987 en wordt verrekend bij beëindiging van de activiteiten van de HU. Omdat bij het opstellen van de jaarrekening wordt uitgegaan van het continuïteitsbeginsel wordt de vordering niet in de balans opgenomen en heeft deze een looptijd van langer dan vijf jaar.

Liquiditeitsbijdrage OCW

De HU is verplicht de liquiditeitsbijdrage van OCW in 1988 van € 3,7 miljoen, die is ontvangen bij de overgang van eenmalige naar gespreide inning van collegegelden, terug te betalen. De schuld moet worden voldaan bij liquidatie van de HU. Omdat bij het opstellen van de jaarrekening wordt uitgegaan van het continuïteitsbeginsel is deze schuld niet in de balans opgenomen en heeft deze een looptijd van langer dan vijf jaar.

Stichting Waarborgfonds HBO

In de Algemene Vergadering van de Vereniging Hogescholen op 28 april 2011 werd besloten de verplichte aansluiting van de hogescholen bij het Waarborgfonds te beëindigen en het fonds op te heffen. Voorwaarde hiervoor was dat alle aangesloten hogescholen hun geborgde leningen moesten hebben omgezet in niet-geborgde leningen. Dat is ultimo 2015 niet helemaal gelukt en het fonds is nog niet opgeheven. Inmiddels is wel vrijwel het gehele bedrag door de HU terug ontvangen (€ 4,6 miljoen). De resterende teruggave bedraagt € 0,3 miljoen en zal naar verwachting in 2022 worden ontvangen als de laatste geborgde lening van een van de deelnemers is afgelost. Het bedrag zal bij ontvangst in de jaarrekening als bate worden verantwoord.

Leaseverplichtingen

De HU heeft een zestal leaseauto's. De leaseverplichtingen bedroegen eind 2015 € 28K. De leasecontracten lopen alle in 2016 af. Het betreft zes elektrische auto's die zijn aangeschaft in verband met het programma Duurzaamheid en die door medewerkers kunnen worden gebruikt voor dienstreizen.

Langlopende huurovereenkomsten

De HU heeft enkele langlopende huurovereenkomsten. De resterende looptijd varieert van een paar maanden tot 10 jaar. De totale huurverplichting bedroeg ultimo 2015 circa € 11,9 miljoen. Hiervan heeft € 5,3 miljoen betrekking op 2016, € 4,7 miljoen op een periode van één tot vijf jaar en € 1,9 miljoen loopt langer dan vijf jaar.

Licenties

De HU heeft voor 2015 voor € 4,5 miljoen aan softwarelicenties afgesloten, waarvan € 2,5 miljoen binnen een jaar afloopt en € 2,0 miljoen een looptijd heeft tussen een en vijf jaar.

Langlopende verhuurverplichtingen

De HU verhuurt een deel van haar ruimten en heeft hiervoor ultimo 2015 € 4,6 miljoen aan verhuurcontracten afgesloten. Hiervan heeft € 0,8 miljoen betrekking op 2016 en heeft de rest een looptijd van maximaal 5 jaar.

Belastingdienst

De HU is met de Belastingdienst in overleg over een te verwachten –per saldo- btw teruggave verzoek over de periode 2010 tot en met 2014. De omvang hiervan is nog onbekend, maar zal naar verwachting beperkt zijn. Het teruggaveverzoek voor de periode 2007-2009 is afgehandeld (inclusief de naar de HU verlegde btw). HU heeft in 2015 een bedrag van € 187K terugontvangen.

Hiernaast heeft de HU een rechtszaak lopen tegen de belastingdienst om overdrachtsbelasting terug te krijgen (€ 0,7 miljoen), die is betaald bij de fusie met de Stichting FEHU in 2013. De rechtbank heeft HU in het ongelijk gesteld en inmiddels loopt een hoger beroepszaak bij het gerechtshof.

Vordering inzake problematiek gevelstenen pand HU-Amersfoort

De HU heeft een claim ingediend bij de curator van de failliete projectontwikkelaar van HU-Amersfoort om de gevel te herstellen. De herstellkosten worden geschat op € 1,9 miljoen. Tevens is in verband hiermee een claim ingediend bij de verzekeraar van de verstrekte garantie op de gevel. Het maximaal verzekerde bedrag is € 0,8 miljoen.

Renovaties en nieuwbouw

HU is contracten aangegaan voor de renovaties van de panden Padualaan 99 en Padualaan 101 en voor nieuwbouw aan de Cambridgelaan. De renovaties zijn inmiddels van start gegaan en de verplichtingen waar een prestatie tegenover staat zijn verantwoord in de balans. De contractueel overeengekomen verplichtingen waar nog geen levering tegenover staat, bedragen in totaal circa € 94 miljoen. Hiervan zal zo'n € 57 miljoen in 2016 worden betaald en heeft € 5 miljoen een looptijd van langer dan 5 jaar.

Nieuwe lening

Hogeschool Utrecht heeft eind 2015 een offerte geaccepteerd van het ministerie van Financiën voor een hypothecaire geldlening van € 86 miljoen, die zal worden opgenomen in drie tranches in de periode juli 2016 tot en met juli 2018. De looptijd van de lening bedraagt 30 jaar. Het rentepercentage 1,46%, 30 jaar vast. Deze lening hangt samen met de investeringen in verband met HU-Campus de Uithof.

6.10 Overzicht geormerkte subsidies

Verantwoording van subsidies zonder verrekeningsclausule (Regeling ROS art. 13, lid 2 sub a en EL&I regelingen betrekking hebbend op de EL&I subsidies)						
Omschrijving	Toewijzing				de prestatie is ultimo verslagjaar conform de subsidiebeschikking	
	Kenmerk	Datum	bedrag van de toewijzing	ontvangen t/m verslagjaar	geheel uitgevoerd en afgerond	nog niet geheel afgerond
MUAD	704475-1	22-jun-15	16.600	16.600	x	
Educatieve minor beroepsonderwijs	EDM13006	12-dec-13	150.000	150.000		x
Rekendocent	804AO-47089	15-mei-14	152.000	152.000	x	
Lerarenbeurs	Verschillende kenmerken	Verschillende data	2.935.839	2.935.839		x
		Totaal	3.254.439	3.254.439		

7 Toelichting Staat van Baten en Lasten

7.1 Rijksbijdragen

x € 1.000	2015	begroting 2015	2014
Normatieve rijksbijdrage (HBO)	221.277	217.244	219.665
Geormerkte OCW subsidies	466	258	1.082
Totaal rijksbijdragen	221.742	217.502	220.747
Overige overheidsbijdragen en subsidies	4.628	3.987	4.903
Totaal overheidsbijdragen en subsidies	226.370	221.489	225.650

De rijksbijdrage is opgenomen conform de laatste rijksbijdragebrief van OCW. In 2015 werd naar aanleiding van de voorjaarsnota € 1,3 miljoen extra reguliere rijksbijdrage toegekend en in november nog eens € 3 miljoen.

7.2 College- cursus, les- en examengelden

x € 1.000	2015	begroting 2015	2014
Voltijd en duaal	55.027	64.679	52.983
Deeltijd	11.268	-	11.307
Totaal college-, cursus, les- en examengelden	66.295	64.679	64.290

De onder de baten opgenomen collegegelden betreffen de collegegelden die betrekking hebben op het kalenderjaar 2015. De ontvangen collegegelden die betrekking hebben op het jaar 2016 zijn opgenomen onder de kortlopende schulden. Cursusgelden van de onbekostigde masters zijn niet opgenomen onder deze categorie, maar onder baten werk in opdracht derden (contractonderwijs). De toename van de collegegelden ten opzichte van 2014 hing vooral samen met hogere collegegeldtarieven. Ten opzichte van de begroting was het aantal studenten hoger.

7.3 Baten werk in opdracht van derden

x € 1.000	2015	begroting 2015	2014
Contractonderwijs	12.712	14.154	13.407
Contractonderzoek	610	1.096	1.077
Overige	827	35	701
Totaal baten in opdracht van derden	14.149	15.285	15.185
contractonderzoek uitgesplitst:			
Nationale overheden	154		234
Overige niet naar winst strevende organisaties	324		681
Bedrijven + particulieren	133		162
	610		1.077

De daling van de baten uit het contractonderwijs was onder meer het gevolg van gewijzigde marktomstandigheden en een ander assortiment bij het Seminarie van Orthopedagogie en van beëindiging van enkele onbekostigde masters.

7.4 Overige Baten

x € 1.000	2015	begroting 2015	2014
Verhuur	1.688	1.201	1.471
Detachering personeel	747	215	748
Studenten	1.247	903	1.379
Catering	1.366	1.288	1.241
Bijzondere baten	-	-	1.969
Overig	1.214	574	1.788
Totaal overige baten	6.262	4.181	8.596

De daling van de overige baten was vrijwel geheel het gevolg van een bijzondere bate in 2014 in verband de opheffing van het waarborgfonds.

De baten uit verhuur betreffen voor € 1,2 miljoen opbrengsten uit verhuur aan derden van het zalenverhuurcentrum. Daarnaast verhuurt de HU sinds augustus 2015 een deel van haar pand in Amersfoort aan MBO Amersfoort. De opbrengsten van studenten betreffen bijdragen voor excursies, leermiddelen en congressen e.d. De opbrengsten uit catering werden bij Domstad Facilitair B.V. gerealiseerd.

7.5 Personeelslasten

x € 1.000	2015	begroting 2015	2014
Lonen en salarissen	155.750	200.920	154.557
Sociale lasten	18.824	-	18.835
Pensioenpremies	20.209	-	23.353
Lonen en salarissen	194.783	200.920	196.745
Mutatie personele voorzieningen	7.491	3.600	7.074
Personeel niet in loondienst	18.516	19.234	19.656
Overige	8.452	10.976	8.784
Overige personele lasten	34.459	33.810	35.514
Uitkeringen	1.204-	180-	1.342-
Totaal personeelslasten	228.038	234.550	230.917

De totale personeelslasten zijn € 2,9 miljoen lager dan vorig jaar. Deze daling betrof zowel de salarissen van het vaste personeel als de kosten van personeel niet in loondienst. Het aantal personeelsleden daalde met 84 fte en bovendien waren de pensioenpremies lager. Daarentegen stegen de salarissen eind 2014 en werd in 2015 een eenmalige cao-uitkering betaald. Ten opzichte van de begroting bleven de lasten voor onderwijsgevend personeel achter doordat de extra beschikbaar gestelde middelen niet voldoende konden worden ingezet. Doordat de reductie op het niet-onderwijsgevend personeel voortvarend ter hand is genomen, loopt deze reductie voor op schema. Daardoor zijn de werkelijke kosten lager dan werd begroot.

De ontwikkeling van de personeelsaantallen was als volgt:

Gemiddeld aantal fte's	2015	begroting 2015	2014
OP	1.588	1.606	1.580
OBP	1.023	1.027	1.115
Totaal OP/OBP	2.611	2.633	2.695

Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector (WNT)

De Wet Normering Bezoldiging Topfunctionarissen Publieke en Semipublieke Sector (WNT) regelt de normering van de bezoldiging van (gewezen) topfunctionarissen, alsmede de openbaarmaking van gegevens in de jaarrekening. De openbaarmaking betreft alle bezoldigingen van (gewezen) topfunctionarissen, de salarissen van overige personeelsleden, die boven het bezoldigingsmaximum uitkomen en de ontslagvergoedingen van overige personeelsleden, die boven het bezoldigingsmaximum uitkomen.

Onder topfunctionarissen vallen bij de HU de leden van het College van Bestuur en van de Raad van Toezicht.

Het maximum van bezoldiging voor bestuurders is voor 2015 vastgesteld op € 178.000. De bezoldiging bestaat uit de componenten beloning, belastbare vaste en variabele onkostenvergoedingen en voorzieningen ten behoeve van beloningen betaalbaar op termijn. De door de werkgever verschuldigde sociale verzekeringspremies vallen buiten het maximum. De ontslagvergoeding is voor topfunctionarissen met ingang van 2015 gemaximeerd op € 75.000.

De WNT (WNT 1) is per 1 januari 2013 ingevoerd en met ingang van 1 januari 2015 gewijzigd (WNT 2). De WNT 1 was van toepassing op de herbenoeming van de heer Bogerd als lid van het College van Bestuur en de aanstelling van de heer Franken als lid van het College van Bestuur. De arbeidsvoorwaarden van beiden pasten op dit moment binnen de regels van de WNT. De salarissen van de heer Bogerd, vóór zijn aanstelling als voorzitter van het College van Bestuur, en de heer Franken vallen onder het overgangsrecht, waarbij bestaande afspraken over de arbeidsvoorwaarden ongewijzigd van kracht blijven voor de volledige aanstellingstermijn.

Op de benoeming van de heer Bogerd tot voorzitter van het College van Bestuur in 2015 was de WNT 2 van toepassing. In 2015 werd het wettelijk bezoldigingsmaximum verlaagd naar € 178.000. De bezoldiging van de heer Bogerd werd bij zijn benoeming tot voorzitter met ingang van 1 september 2015 aangepast aan dit lagere bezoldigingsmaximum.

Ook het salaris van mevrouw Bonhof viel onder het overgangsrecht van de WNT. Mevrouw Bonhof is per 1 september 2015 uit dienst getreden en had op grond van haar arbeidsovereenkomst recht op een ontslagvergoeding van 1,5 jaarsalaris. De Raad van Toezicht en mevrouw Bonhof zijn zich uiteraard bewust van het voortschrijdende maatschappelijke debat inzake normering van topinkomens in de publieke sector. De Raad van Toezicht constateert dat mevrouw Bonhof vrijwillig af heeft gezien van een half jaarsalaris, waarmee de vergoeding is teruggebracht tot één jaarsalaris.

Met het van kracht worden van de WNT-2 is er ook een normering gekomen voor de honorering Raad van Toezicht in het hoger onderwijs. De maximale honorering van een toezichthouder is vastgesteld op¹:

- 10% van het bezoldigingsmaximum van een bestuurder voor een lid Raad van Toezicht.
- 15% van het bezoldigingsmaximum van een bestuurder voor een voorzitter Raad van Toezicht.

Na de invoering van de WNT-2 hebben diverse hogescholen de honorering bijgesteld of overwogen dit te doen. Ook de Raad van Toezicht HU heeft zijn honorering opnieuw bekeken en besloten deze stapsgewijs aan te passen. Met ingang van 2015 is de honorering voor de voorzitter Raad van Toezicht HU aangepast naar € 13.000 en € 9.500 voor een lid van de Raad van Toezicht HU. Met ingang van 2016 naar € 15.000 voor de voorzitter en € 11.000 voor een lid. De per 1 januari 2014 ingestelde 'Reiskostenregeling Raad van Toezicht HU' komt hiermee te vervallen, met ingang van 1 januari 2016.

De honorering van zowel de voorzitter als een lid Raad van Toezicht HU, blijft ook na de stapsgewijze aanpassing ruim onder het gemiddelde in vergelijking met hogescholen > 20.000 studenten en ruim onder de maximale honorering van € 26.700 voor een voorzitter Raad van Toezicht en € 17.800 voor een lid Raad van Toezicht.

Voor de vaststelling of functies voor openbaarmaking in aanmerking komen vindt omrekening van de beloning van een parttime functie plaats naar een fulltime bedrag en van een gedeelte van het jaar naar een heel kalenderjaar.

¹ Bron: <http://www.topinkomens.nl/voor-wnt-instellingen/documenten/regelingen/2015/1/1/wnt-normen-2015>

Jaarrekening 2015

De bezoldiging voor de (gewezen) topfunctionarissen was als volgt:

in EUR	Functie	Beloning		Belastbare vaste en variabele onkostenvergo		Vorzieningen t.b.v. beloningen betaalbaar op termijn		Uitkeringen in verband met beëindiging van het dienstverband		Totaal bezoldiging WNT		dienstverband	fte
		2015	2014	2015	2014	2015	2014	2015	2014	2015	2014		
College van Bestuur													
Mw Drs G.T.C. Bonhof	voorzitter CvB	129.836	183.069	-	-	11.587	31.950	-	-	141.423	215.019	tot 1-9-2015	1,0
Mw Drs G.T.C. Bonhof								182.900	-	182.900	-		
J. Bogerd MBA	lid CvB	119.499	162.614	-	-	11.206	28.578	-	-	130.705	191.192	tot 1-9-2015	1,0
J. Bogerd MBA	voorzitter CvB	50.639				5.439				56.078	-	vanaf 1-9-2015	1,0
Dr. Ir. A.A.J.M. Franken MBA	lid CvB	167.909	152.297	-	-	16.437	26.622	-	-	184.346	178.920	hele jaar	1,0
Raad van Toezicht													
Prof.dr.A.P.W.P van Montfort	voorzitter RvT	5.417	-	-	-	-	-	-	-	5.417	-	vanaf 1-8-2015	nvt
Drs P. de Krom	lid/voorzitter RvT*	11.542	8.417	-	-	-	-	-	-	11.542	8.417	hele jaar	nvt
Drs A. Brienen RA	lid RvT	9.500	7.000	-	-	-	-	-	-	9.500	7.000	hele jaar	nvt
Prof. dr J.A. Bruijn	lid RvT	9.500	7.000	103	131	-	-	-	-	9.603	7.131	hele jaar	nvt
Mw mr drs C. Kervezee	lid RvT	9.500	7.000	195	166	-	-	-	-	9.695	7.166	hele jaar	nvt
Drs J.C. van Ek	lid RvT	9.500	7.000	-	-	-	-	-	-	9.500	7.000	hele jaar	nvt
Mw Drs Z. Guernina	lid RvT	9.500	7.000	-	48	-	-	-	-	9.500	7.048	hele jaar	nvt
Mevr. Mr. I.D. Thijssen	lid RvT	9.500	7.000	-	-	-	-	-	-	9.500	7.000	hele jaar	nvt

* Drs P. de Krom trad per 1 augustus af als voorzitter van het CvB. Hij bleef wel lid van de RvT.

De salarissen van mevrouw Bonhof, de heer Franken en de heer Bogerd vóór zijn aanstelling als voorzitter, alsmede de ontslagvergoeding van mevrouw Bonhof, vallen onder het overgangsrecht WNT waarbij bestaande afspraken over de arbeidsvoorwaarden ongewijzigd van kracht blijven voor de volledige aanstellingstermijn, inclusief eventuele afgesproken tussentijdse verhogingen.

Er is een stijging waar te nemen van het bruto-salaris van de heer Bogerd (vóór aanstelling als voorzitter) en de heer Franken. De toename van het bruto-salaris hing samen met de afname van de pensioenpremies, doordat met ingang van 2015 boven een salaris van € 100.000 geen pensioen meer kon worden opgebouwd via de werkgever. Het verschil in pensioenpremies werd aan het bruto-salaris toegevoegd, zodat de contractuele verplichtingen van de HU werden nagekomen.

De stijging van de beloning van de heer Franken werd bovendien veroorzaakt, doordat de vakantietoeslag in 2014 nog niet over een heel jaar werd vergoed (de heer Franken trad op 1 september 2013 in dienst), terwijl dat in 2015 wel het geval was.

De HU droeg in 2015 voor 70% procent bij aan de door de collegeleden betaalde pensioenpremie; dit is opgenomen onder voorzieningen ten behoeve van beloningen betaalbaar op termijn. Naast de genoemde bedragen hebben de leden van het College van Bestuur optioneel een aantal faciliteiten ter beschikking gesteld gekregen, zoals een laptop, een mobiele telefoon en/of een tablet. De onkostenvergoedingen voor de Raad van Toezicht betroffen reiskosten.

De openbaar te maken gegevens inzake niet-topfunctionarissen betreffen:

Functie	Vergoeding	Bedrag
Hogeschooldocent	Uitkering wegens beëindiging dienstverband	€ 220.640

In 2015 is aan één medewerker een ontslagvergoeding betaald, die boven het bezoldigingsmaximum van € 178.000 uit komt. De overeenkomst met deze medewerker was al in 2014 afgesloten toen de maximale

bezoldigingsnorm en de publicatienorm voor ontslagvergoedingen nog € 230.474 bedroeg. In de overweging heeft meegespeeld, dat sprake was van een ingewikkeld dossier en dat deze persoon heeft afgezien van het recht op een wettelijke en bovenwettelijke wachtgelduitkering.

Kosten, declaraties en neveninkomsten College van Bestuur

In 2013 heeft de Raad van Toezicht de regeling Kosten en neveninkomsten College van Bestuur Hogeschool Utrecht vastgesteld. De toerekening van declarabele kosten geschiedt aan de hand van het door de Vereniging Hogescholen aanbevolen format, gebaseerd op het model van het ministerie van Binnenlandse Zaken.

In onderstaand overzicht zijn de kosten van 2015 begrepen, die aan de individuele leden van het College van Bestuur van de HU zijn toe te schrijven. De leden van het College van Bestuur kennen geen vaste onkostenvergoeding en beschikken niet over een creditcard van de HU. Zij kunnen kosten die niet op factuur kunnen worden betaald declareren conform de regeling Kosten en neveninkomsten College van Bestuur. Alle kosten zijn door Corporate Control getoetst op rechtmatigheid. Het hoofd Corporate Control heeft geen onrechtmatige kosten geconstateerd. De voorzitter van de Raad van Toezicht ziet toe op de gedeclareerde posten en de ontwikkeling daarvan.

x € 1	G.T.C. Bonhof	J. Bogerd	A.A.J.M. Franken
Representatiekosten			
Reiskosten binnenlandse dienstreizen	1.678	258	7.708
Reiskosten buitenlandse dienstreizen	965		382
Reiskosten woon-werkverkeer	576	1.080	
Deskundigheidsbevordering	15.508		
Overige kosten	195		
	<hr/> 18.922	<hr/> 1.338	<hr/> 8.090

Toelichting:

De reiskosten buitenland van mevrouw Bonhof betreft een reis naar Finland die gemaakt is in het kader van CARPE (Consortium on Applied Research and Professional Education). De kosten voor deskundigheidsbevordering van mevrouw Bonhof betrof met name een opleiding bij Nyenrode Business University. Het bij de heer Franken opgenomen bedrag bij binnenlandse dienstreizen, betreft een in de arbeidsovereenkomst opgenomen vergoeding voor een OV-jaarkaart, die zowel voor dienstreizen als voor woon-werkverkeer wordt gebruikt. De buitenlandse reiskosten betreffen twee reizen naar Brussel, in verband met respectievelijk CARPE en de " European Challenges, Dutch Contributions" van Neth-ER.

7.6 Afschrijvingen

x € 1.000	2015	begroting 2015	2014
Materiële vaste activa	19.204	16.638	24.476
Totaal afschrijvingen	19.204	16.638	24.476

De daling van de afschrijvingen ten opzichte van 2014 was het gevolg van een extra afschrijving in 2014 van bijna € 5 miljoen in verband met de verkoop van Nijenoord en de renovatie van het pand aan de Heidelberglaan. De hogere dan begrote afschrijvingen betroffen een aanpassing van de afschrijvingstermijn van installaties van 30 naar 15 jaar (nog niet bekend tijdens het opstellen van de begroting) en extra afschrijvingen op installaties van de te renoveren panden Padualaan 99 en Padualaan 101.

7.7 Huisvestingslasten

x € 1.000	2015	begroting 2015	2014
Huur	5.662	5.571	5.472
Heffingen	1.232	993	1.127
Dotatie onderhoudsvoorziening	2.900	2.900	2.900
Energie en water	2.400	2.428	2.452
Schoonmaakkosten	3.454	3.260	3.509
Bewakingskosten	1.006	865	973
Verzekeringen	262	245	321
Overige	2.028	1.025	533
Totaal huisvestingslasten	18.946	17.287	17.287

De huisvestingslasten stegen ten opzichte van 2014 met € 1,7 miljoen. Dit betrof met name de post 'overige', doordat meer verhuisbewegingen plaatsvonden in verband met de renovaties.

7.8 Overige lasten

x € 1.000	2015	begroting 2015	2014
ICT	9.384	9.731	9.816
Administratie en beheer	7.228	7.869	6.884
Inventaris en apparatuur	952	1.069	487
Dotatie overige voorzieningen	3.751	-	1.761
Marketing & communicatie	2.701	3.329	2.254
Advieskosten	9.231	9.754	4.896
Reis- en verblijfkosten	1.905	1.814	1.979
Leer- en hulpmiddelen	2.614	2.137	2.447
Studentvoorzieningen	6.544	5.175	5.846
Overige	18-	970	838
Totaal overige lasten	44.292	41.848	37.208

De overige lasten waren fors hoger dan in 2014, vrijwel geheel door hogere advieskosten (€ 4,3 miljoen) voor onder meer de transitieprojecten.

7.9 Financiële baten en lasten

x € 1.000	2015	begroting 2015	2014
Financiële baten			
Rente op banksaldi	470	37	602
Financiële lasten			
Rente leningen	1.685	1.680	1.640
Saldo financiële baten en lasten	-1.215	-1.643	-1.038

De rente op banksaldi daalde ten opzichte van 2014 als gevolg van lagere rentetarieven. In 2014 en 2015 vonden vrijwel geen aflossingen op leningen plaats. De rentekosten waren daarom nagenoeg onveranderd.

7.10 Belastingen

De post belastingen betreft de vennootschapsbelasting van de deelnemingen, die is berekend tegen het geldende tarief over het resultaat van het boekjaar. Hierbij is rekening gehouden met permanente verschillen tussen de winstberekening volgens de jaarrekening en volgens de fiscale winstberekening en zijn fiscaal compensabele verliezen uit voorgaande boekjaren afgetrokken.

7.11 Overzicht Verbonden Partijen

7.11 Overzicht verbonden partijen

Meerderheidsdeelneming (BV of NV)

Bedragen x €1.000	Jur. Vorm	Statutaire zetel	Code activiteiten	Eigen vermogen 31-12-2015	Exploitatie-saldo 2015	Omzet 2015	Verklaring art. 2:403 BW	Consolidatie ja/nee	Deelname-percentage
Interval Services BV	BV	Utrecht	4	1.220	365	805	nee	ja	100%
Hogeschool Domstad Beheer BV	BV	Utrecht	4	1.039	414	-	nee	ja	100%
Hogeschool Domstad Facilitaire Zaken BV	BV	Utrecht	4	839	423	2.672	nee	ja	100%

- De meerderheidsdeelnemingen zijn meegeconsolideerd.
- Hogeschool Domstad Beheer BV is 100% aandeelhouder van Hogeschool Domstad Facilitaire Zaken BV

Beslissende zeggenschap (stichting of vereniging)

Bedragen x €1.000	Jur. Vorm	Statutaire zetel	Code activiteiten	Eigen vermogen 31-12-2015	Exploitatie-saldo 2015	Omzet 2015	Verklaring art. 2:403 BW	Consolidatie ja/nee
Stichting Steunfonds FG	Stichting	Utrecht	4	4	20.798	3.472-	nee	nee
Stichting VOSH	Stichting	Utrecht	4	4	200	50-	nee	nee

Overige verbonden partijen (minderheidsdeelneming en geen beslissende zeggenschap)

	Juridische vorm	Statutaire zetel	Code activiteiten	percentage deelneming
Hermen J. Jacobs Fonds	Stichting	Utrecht	4	
Stichting Leraren met Lef	Stichting	De Meern	4	
Vereniging voor Omgangskunde-Leraren	Vereniging	Utrecht	4	
Stichting Werkverband Opleidingen Special Onderwijszorg	Stichting	Tilburg	4	
Vereniging Lerarenopleiders Frans	Vereniging	Utrecht	4	
Studievereniging Signum	Vereniging	Utrecht	4	
Academie Instituut Utrecht	Stichting	Utrecht	4	
Stichting PHOV	Stichting	Utrecht	4	
Vereniging tot Bevordering van de studie der Pedagogiek	Vereniging	Capelle a/d IJssel	4	
Europese Vereniging van Scholen voor Sociaal Agogisch Onderwijs	Vereniging	Utrecht	4	
Stichting Lectoraat Vernieuwend Vastgoedbeheer	Stichting	Rotterdam	4	
Stichting HOVO	Stichting	Utrecht	1	
VvE De Bisschoppen	Vereniging	Utrecht	3	
VvE P+R de Uithof	Vereniging	Utrecht	3	
Utrechtse Sportsstichting Mesa Cosa	Stichting	Utrecht	4	
Stichting Horeca Olympos	Stichting	Utrecht	4	
Stichting Utrecht Science Park	Stichting	Utrecht	4	
Consortium on Applied Research and Professional Education	Vereniging	Utrecht	4	

- *) code activiteiten
- 1 = contractonderwijs
 - 2 = contractonderzoek
 - 3 = onroerende zaken
 - 4 = overig

8 ENKELVOUDIGE JAARREKENING

Enkelvoudige balans per 31 december na resultaatbestemming

Activa		31-12-2015		31-12-2014	
		x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000
Vaste Activa					
Materiële vaste activa	10.1	167.893		148.062	
Financiële vaste activa	10.2	2.259		2.880	
			170.152		150.942
Vlottende activa					
Vorderingen	10.3	10.418		12.852	
Liquide middelen	10.4	67.318		75.112	
			77.736		87.964
Totaal			247.888		238.906
Passiva					
		31-12-2015		31-12-2014	
		x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000
Eigen vermogen		6.5			
Algemene reserve publiek		86.146		84.992	
Algemene reserve privaat		7.104		7.476	
Bestemmingsreserves publiek		16.042		16.042	
Bestemmingsreserves privaat		3.281		2.910	
			112.573		111.420
Vorzieningen	6.6		27.737		17.598
Langlopende schulden	6.7		38.452		38.698
Kortlopende schulden	10.5		69.126		71.190
Totaal			247.888		238.906

*) de vergelijkende cijfers 2014 zijn aangepast voor de verschuiving van de voorziening voor vaststellingsovereenkomsten naar de kortlopende schulden

Enkelvoudige staat van baten en lasten 2015

		2015		begroting 2015		2014	
		x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000
Rijksbijdragen	7.1	221.742		217.502		220.747	
Overige overheidsbijdragen en subsidies	7.1	4.628		3.987		4.903	
College-, cursus, les-, en examengelden	7.2	66.295		64.679		64.290	
Baten werk i.o.v. derden	7.3	14.149		15.285		15.185	
Overige baten	10.6	4.774		3.080		7.263	
Som der bedrijfsopbrengsten			311.588		304.533		312.388
Personeelskosten	10.7	228.036		234.258		231.530	
Afschrijvingen		19.137		16.638		24.433	
Huisvestingslasten		18.905		17.396		17.278	
Overige lasten		43.916		41.297		36.549	
Som der bedrijfskosten			309.994		309.589		309.790
			1.594		-5.056		2.598
Financiële baten en lasten			-1.220		-1.643		-1.047
Resultaat uit gewone bedrijfsvoering			374		-6.699		1.551
Resultaat deelnemingen	10.2, 7.11		779		305		954
Resultaat			1.153		-6.394		2.505

9 Toelichting op de balans en staat van baten en lasten

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

De grondslagen van waardering en resultaatbepaling voor de enkelvoudige jaarrekening en de geconsolideerde jaarrekening zijn gelijk. Daarvoor wordt verwezen naar de toelichting op de geconsolideerde balans en staat van baten en lasten. Deelnemingen in groepsmaatschappijen worden gewaardeerd tegen nettovermogenswaarde in overeenstemming met hoofdstuk 4 van de geconsolideerde jaarrekening.

10 Toelichting enkelvoudige jaarrekening

In de toelichting op de enkelvoudige balans en staat van baten en lasten zijn alleen overzichten opgenomen, die afwijken van de geconsolideerde balans en staat van baten en lasten. Voor de overige overzichten wordt verwezen naar de geconsolideerde overzichten.

10.1 Materiële vaste activa

x € 1.000	Cumulatieve afschrijvingen & waardeverminderingen		Boekwaarde 1-1-2015	Investeringen *) 2015	Aanschafwaarde desinvesteringen 2015		Cumulatieve afschrijvingen & waardeverminderingen		Aanschafwaarde desinvesteringen		Cumulatieve afschrijvingen & waardeverminderingen	
	Aanschafwaarde 1-1-2015	1-1-2015			1-1-2015	2015	2015	2015	2015	Aanschafwaarde 31-12-2015	31-12-2015	31-12-2015
Gebouwen	183.180	88.803	94.377	18.927	99	54	44	2.074	202.008	90.823	111.185	
Terreinen	17.823	842	16.981	-	-	-	-	51	17.823	893	16.930	
Gebouwen in uitvoering	3.731	-	3.731	34	-	-	-	-	3.697	-	3.697	
Installaties	36.097	21.474	14.623	7.379	13.960	13.960	-	10.747	29.515	18.261	11.254	
Inventaris en apparatuur	62.654	46.425	16.229	12.944	1.944	1.870	75	6.257	73.653	50.812	22.841	
Vervoermiddelen	46	37	9	-	-	-	-	9	46	46	0	
Bestellingen & vooruitbetalingen	1.940	-	1.940	126	-	-	-	-	1.814	-	1.814	
Niet aan proces dienstbare materiële vaste activa	172	-	172	-	-	-	-	-	172	-	172	
Totaal materiële vaste activa	305.643	157.581	148.062	39.088	16.003	15.884	119	19.137	328.728	160.835	167.893	

10.2 Financiële vaste activa

x € 1.000	Investeringen en verstrekte leningen		Desinvesteringen en aflossingen	Resultaat deel nemingen	Dividend uitkeringen	31-12-2015
	1-1-2015	1-1-2015				
Deelnemingen	2.880	-	-	779	1.400	2.259
Overige vorderingen	183	38	-	-	-	221
Voorziening overige vorderingen	183	38	-	-	-	221
Totaal financiële vaste activa	2.880	-	-	779	1.400	2.259

Onder de post deelnemingen zijn de volgende deelnemingen verantwoord:

Naam:	Vestigingsplaats:	Deelnemingspercentage:
Interval B.V.	Utrecht	100
Hogeschool Domstad Beheer B.V.	Utrecht	100
Hogeschool Domstad Facilitaire Zaken B.V.	Utrecht	100

10.3 Vorderingen

x € 1.000	31-12-2015	31-12-2014
Debiteuren	2.160	3.284
Studenten	3.428	4.280
Af: Voorziening wegens oninbaarheid	695-	833-
	<u>4.893</u>	<u>6.731</u>
Overige vorderingen en overlopende activa	5.525	6.121
Totaal vorderingen	<u><u>10.418</u></u>	<u><u>12.852</u></u>

Alle vorderingen hebben een resterende looptijd van korter dan een jaar.

10.4 Liquide middelen

x € 1.000	31-12-2015	31-12-2014
Kasmiddelen	6	4
Bankrekeningen en deposito's	67.312	75.108
Totaal liquide middelen	<u><u>67.318</u></u>	<u><u>75.112</u></u>

Van de liquide middelen stond € 791K niet ter vrije beschikking van de HU in verband met afgegeven bankgaranties.

10.5 Kortlopende schulden

x € 1.000	31 december 2015	31 december 2014
Aflossingsverplichting	245	232
Vooruitgefactureerde en ontvangen termijnen	-	-
Crediteuren	154	294
Belastingen en premies sociale verzekeringen	8.755	8.619
Schulden inzake pensioenen	2.288	2.692
Overig kortlopende schulden	330	1.273
Vooruitontvangen collegegeld	22.514	24.189
Vooruitontvangen subsidies OCW	1.046	1.046
Vakantiegeld en -dagen	9.142	9.654
Vaststellingsovereenkomsten	2.361	3.124
Vooruitontvangen subsidies	3.107	3.944
Vooruitontvangen cursusgelden	68	624
Inhuur personeel OP/OBP	3.506	4.971
Overige	15.610	10.528
Overlopende passiva	<u>57.354</u>	<u>58.080</u>
	<u>69.126</u>	<u>71.190</u>

10.6 Overige baten

x € 1.000	2015	begroting 2015	2014
Verhuur	1.196	1.066	1.065
Detachering personeel	747	215	748
Studenten	1.247	903	1.379
Bijzondere baten	-	-	1.969
Overig	1.584	896	2.102
Totaal overige baten	<u>4.774</u>	<u>3.080</u>	<u>7.263</u>

10.7 Personeelskosten

Het gemiddelde aantal personeelsleden bij de HU, omgerekend naar een fulltime dienstverband bedroeg:

Gemiddeld aantal fte's eigen personeel	2015	begroting 2015	2014
OP	1.567	1.585	1.580
OBP	972	976	1.044
	<u>2.539</u>	<u>2.561</u>	<u>2.624</u>

10.8 Accountantshonoraria

In het boekjaar zijn de volgende bedragen aan accountantshonoraria ten laste van het resultaat gebracht:

x € 1.000	2015	2014
Controle van de jaarrekening	169	221
Andere controlewerkzaamheden	29	18
Fiscale advisering	14	5
Andere niet-controlediensten	4	23
Totaal accountantshonoraria	216	267

Bovenstaande honoraria betreffen uitsluitend de werkzaamheden die bij de instelling en de in consolidatie betrokken maatschappijen zijn uitgevoerd door accountantsorganisaties en externe accountants zoals bedoeld in art. 1 lid 1 Wet Toezicht Accountantsorganisaties.

De lagere kosten in 2015 waren het gevolg van een te hoog opgenomen stelpost in 2014. Daartegenover zijn in 2015 kosten meegenomen voor de controle van de prestatieafspraken.

11 Overige gegevens

11.1 Resultaatbestemming

Het resultaat van € 1,2 miljoen is als volgt in het eigen vermogen verwerkt:

- | | |
|-------------------------------|-----------------|
| • Algemene reserve publiek | + € 2,4 miljoen |
| • Algemene reserve privaat | - € 0,1 miljoen |
| • Bestemmingsreserves publiek | - € 1,8 miljoen |
| • Bestemmingsreserves privaat | + € 0,7 miljoen |

11.2 Gebeurtenissen na balansdatum

Er zijn geen gebeurtenissen na balansdatum.

12 Controleverklaring van de onafhankelijke accountant



Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

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

Verklaring over de jaarrekening 2015

Ons oordeel

Naar ons oordeel:

- geeft de in dit jaarverslag opgenomen jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van Stichting Hogeschool Utrecht op 31 december 2015 en van het resultaat over 2015 in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs;
- voldoen de in de jaarrekening verantwoorde baten, lasten en balansmutaties over 2015, in alle van materieel belang zijnde aspecten, aan de eisen van financiële rechtmatigheid. Dit houdt in dat de bedragen in overeenstemming zijn met de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen, zoals vermeld in paragraaf 2.3.1 Referentiekader van het onderwijsaccountantsprotocol OCW/EZ 2015.

Wat we hebben gecontroleerd

Wij hebben de in dit jaarverslag opgenomen jaarrekening 2015 van Stichting Hogeschool Utrecht te Utrecht ('de stichting') gecontroleerd. De jaarrekening omvat de geconsolideerde jaarrekening van Stichting Hogeschool Utrecht en dochtermaatschappijen (samen: 'de groep') en de enkelvoudige jaarrekening. De jaarrekening bestaat uit:

- de geconsolideerde en enkelvoudige balans per 31 december 2015;
- de geconsolideerde en enkelvoudige staat van baten en lasten over 2015; en
- de toelichting met een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en overige toelichtingen.

Het stelsel voor financiële verslaggeving dat is gebruikt voor het opmaken van de jaarrekening is de Regeling jaarverslaggeving onderwijs.

De basis voor ons oordeel

Wij hebben onze controle uitgevoerd volgens Nederlands recht, waaronder ook de Nederlandse controlestandaarden en het onderwijsaccountantsprotocol OCW/EZ 2015 vallen. Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de sectie 'Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening'.

Ref.: e0383222

PricewaterhouseCoopers Accountants N.V., Newtonlaan 205, 3584 BH Utrecht, Postbus 85096,
3508 AB Utrecht
T: 088 792 00 30, F: 088 792 95 08, www.pwc.nl

'PwC' is het merk waaronder PricewaterhouseCoopers Accountants N.V. (KvK 34180285), PricewaterhouseCoopers Belastingadviseurs N.V. (KvK 34180284), PricewaterhouseCoopers Advisory N.V. (KvK 34180287), PricewaterhouseCoopers Compliance Services B.V. (KvK 51414406), PricewaterhouseCoopers Pensions, Actuarial & Insurance Services B.V. (KvK 54226368), PricewaterhouseCoopers B.V. (KvK 34180289) en andere vennootschappen handelen en diensten verlenen. Op deze diensten zijn algemene voorwaarden van toepassing, waarin onder meer aansprakelijkheidsvoorwaarden zijn opgenomen. Op leveringen aan deze vennootschappen zijn algemene inkoopvoorwaarden van toepassing. Op www.pwc.nl treft u meer informatie over deze vennootschappen, waaronder deze algemene (inkoop)voorwaarden die ook zijn gedeponeerd bij de Kamer van Koophandel te Amsterdam.

Wij zijn onafhankelijk van Stichting Hogeschool Utrecht 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.

Verantwoordelijkheden van het college van bestuur en de raad van toezicht voor de jaarrekening

Het college van bestuur is verantwoordelijk voor:

- het opmaken en het getrouw weergeven van de jaarrekening in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs;
- het opstellen van het jaarverslag in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs;
- de financiële rechtmatigheid van de in de jaarrekening verantwoorde baten, lasten en balansmutaties. Dit houdt in dat deze bedragen in overeenstemming dienen te zijn met de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen;
- een zodanige interne beheersing die het college van bestuur noodzakelijk acht om het opmaken van de jaarrekening mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fouten of fraude.

Bij het opmaken van de jaarrekening moet het college van bestuur afwegen of de stichting in staat is om haar werkzaamheden in continuïteit voort te zetten. Op grond van genoemde verslaggevingsstelsel moet het college van bestuur de jaarrekening opmaken op basis van de continuïteitsveronderstelling, tenzij het college van bestuur het voornemen heeft om de stichting te liquideren of de bedrijfsactiviteiten 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 stichting haar bedrijfsactiviteiten kan voortzetten, toelichten in de jaarrekening.

De raad van toezicht is verantwoordelijk voor het uitoefenen van toezicht op het proces van financiële verslaggeving van de stichting.

Onze verantwoordelijkheid voor de controle van de jaarrekening

Onze verantwoordelijkheid is het zodanig plannen en uitvoeren van een controleopdracht dat wij daarmee voldoende en geschikte controle-informatie verkrijgen voor het door ons af te geven oordeel, als bedoeld in artikel 2 van de Regeling jaarverslaggeving onderwijs. Ons controleoordeel beoogt een redelijke mate van zekerheid te geven dat de jaarrekening geen afwijkingen van materieel belang bevat. Een redelijke mate van zekerheid is een hoge mate maar geen absolute mate van zekerheid waardoor het mogelijk is dat wij tijdens onze controle niet alle afwijkingen ontdekken. Afwijkingen kunnen ontstaan als gevolg van fraude of fouten en zijn materieel indien redelijkerwijs kan worden verwacht dat deze, afzonderlijk of gezamenlijk, van invloed kunnen zijn op de economische beslissingen die gebruikers op basis van deze jaarrekening nemen.

Een meer gedetailleerde beschrijving van onze verantwoordelijkheden is opgenomen in de bijlage bij onze controleverklaring.

Verklaring betreffende overige door wet- en regelgeving gestelde vereisten

Verklaring betreffende het bestuursverslag en de overige gegevens

Wij vermelden op basis van de wettelijke verplichtingen onder Titel 9 Boek 2 BW en de Regeling jaarverslaggeving onderwijs (betreffende onze verantwoordelijkheid om te rapporteren over het bestuursverslag en de overige gegevens):

- dat wij geen tekortkomingen hebben geconstateerd naar aanleiding van het onderzoek of het bestuursverslag, voor zover wij dat kunnen beoordelen, overeenkomstig de Regeling jaarverslaggeving onderwijs en paragraaf 2.2.3. Jaarverslag van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW/EZ 2015 is opgesteld, en of de door de Regeling jaarverslaggeving onderwijs vereiste overige gegevens zijn toegevoegd;
- dat het bestuursverslag, voor zover wij dat kunnen beoordelen, verenigbaar is met de jaarrekening.

Utrecht, 24 juni 2016
PricewaterhouseCoopers Accountants N.V.

Origineel getekend door drs. Th.A.J.C. Snepvangers RA

Bijlage bij onze controleverklaring over de jaarrekening 2015 van Stichting Hogeschool Utrecht

In aanvulling op wat is vermeld in onze controleverklaring hebben wij in deze bijlage onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening nader uiteengezet en toegelicht wat een controle inhoudt.

De verantwoordelijkheden van de accountant voor de controle van de jaarrekening

Wij hebben deze accountantscontrole professioneel-kritisch uitgevoerd en hebben waar relevant professionele oordeelsvorming toegepast in overeenstemming met , het Onderwijsaccountantsprotocol OCW/EZ 2015, ethische voorschriften en de onafhankelijkheidseisen. Onze doelstelling is om een redelijke mate van zekerheid te verkrijgen dat de jaarrekening vrij van materiële afwijkingen als gevolg van fouten of fraude is. Onze controle bestond onder andere uit:

- Het identificeren en inschatten van de risico's dat de jaarrekening afwijkingen van materieel belang bevat als gevolg van fouten of fraude, het in reactie op deze risico's bepalen en uitvoeren van controlewerkzaamheden en het verkrijgen van controle-informatie die voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel. Bij fraude is het risico dat een afwijking van materieel belang niet ontdekt wordt groter dan bij fouten. Bij fraude kan sprake zijn van samenspanning, valsheid in geschrifte, het opzettelijk nalaten transacties vast te leggen, het opzettelijk verkeerd voorstellen van zaken of het doorbreken van de interne beheersing.
- Het verkrijgen van inzicht in de interne beheersing die relevant is voor de controle van de jaarrekening en de financiële rechtmatigheid met als doel controlewerkzaamheden te selecteren die passend zijn in de omstandigheden. Deze werkzaamheden hebben niet als doel om een oordeel uit te spreken over de effectiviteit van de interne beheersing van de stichting.
- Het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving, de gebruikte financiële rechtmatigheidscriteria en het evalueren van de redelijkheid van schattingen door het college van bestuur en de toelichtingen die daarover in de jaarrekening staan.
- Het vaststellen dat de door het college van bestuur gehanteerde continuïteitsveronderstelling aanvaardbaar is. Tevens op basis van de verkregen controle-informatie vaststellen of er gebeurtenissen en omstandigheden zijn waardoor gereede twijfel zou kunnen bestaan of de stichting haar bedrijfsactiviteiten in continuïteit kan voortzetten. Als wij concluderen dat er een onzekerheid van materieel belang bestaat, zijn wij verplicht om aandacht in onze controleverklaring te vestigen op de relevante gerelateerde toelichtingen in de jaarrekening. Als de toelichtingen inadequaat zijn, moeten wij onze verklaring aanpassen. Onze conclusies zijn gebaseerd op de controle-informatie die verkregen is tot de datum van onze controleverklaring. Toekomstige gebeurtenissen of omstandigheden kunnen er echter toe leiden dat een organisatie haar continuïteit niet langer kan handhaven.
- Het evalueren van de presentatie, structuur en inhoud van de jaarrekening en de daarin opgenomen toelichtingen en het evalueren of de jaarrekening een getrouw beeld geeft van de onderliggende transacties en gebeurtenissen en dat de in de jaarrekening verantwoorde baten, lasten en balansmutaties voldoen aan de eisen van financiële rechtmatigheid.

Gegeven onze eindverantwoordelijkheid voor het oordeel zijn wij verantwoordelijk voor de aansturing van, het toezicht op en de uitvoering van de groepscontrole.



In dit kader hebben wij de aard en omvang van de uit te voeren werkzaamheden voor de groepsonderdelen bepaald om te waarborgen dat we voldoende controlewerkzaamheden verrichten om in staat te zijn een oordeel te geven over de jaarrekening als geheel. Bepalend hierbij zijn de geografische structuur van de groep, de omvang en/of het risicoprofiel van de groepsonderdelen of de activiteiten, de bedrijfsprocessen en interne beheersingsmaatregelen en de bedrijfstak waarin de vennootschap opereert. Op grond hiervan hebben wij de groepsonderdelen geselecteerd waarbij een controle of beoordeling van de financiële informatie of specifieke posten noodzakelijk was.

Wij communiceren met de raad van toezicht onder andere over de geplande reikwijdte en timing van de controle en over de significante bevindingen die uit onze controle naar voren zijn gekomen, waaronder eventuele significante tekortkomingen in de interne beheersing.

Wij bevestigen aan de raad van toezicht dat wij de relevante ethische voorschriften over onafhankelijkheid hebben nageleefd. Wij communiceren ook met hen over alle relaties en andere zaken die redelijkerwijs onze onafhankelijkheid kunnen beïnvloeden en over de daarmee verband houdende maatregelen om onze onafhankelijkheid te waarborgen.

13 Instellingsgegevens

Stichting HU
Oudenoord 330
3513 EX UTRECHT
088 481 8283

Brinnummer: 25DW

College van Bestuur

J. Bogerd MBA (voorzitter)
Dr. Ir. A.A.J.M. Franken MBA
Mevr. T. Zweed

Raad van Toezicht

Prof. Dr. A.P.W.P. van Montfort (voorzitter)
Mevr. Mr. C. Kervezee (plaatsvervangend voorzitter)
Drs. A. Brienen RA
Prof. Dr. J.A. Bruijn
Drs. J.C. van Ek
Mevr. Drs. Z. Guernina
Drs. P. de Krom
Mevr. Mr. I.D. Thijsen
Drs. P.P.G. Meulenberg MRE

De jaarrekening is vastgesteld op 21 juni 2016.

J. Bogerd MBA

Dr. Ir. A.A.J.M. Franken MBA

T. Zweed