



JAAARVERSLAG

2017

INHOUDSOPGAVE

TEN GELEIDE	5
BERICHT VAN DE RAAD VAN TOEZICHT	7
BERICHT VAN DE HOGESCHOOLRAAD	9
INTRODUCTIE	10
1. DE HU IN CIJFERS	11
1.1 Juridische vorm	12
1.2 HU Organogram	12
2. ORGANISATIEONTWIKKELING	14
2.1 Sturingsfilosofie	14
2.2 Horizontaal samenwerken	15
2.2.1 Opgaven	15
2.3 Leidend principe sturing	15
2.3.1 Proceseigenaren	15
2.3.2 Leiderschap	16
2.3.3 Teamleren en teamontwikkeling	16
2.3.4 HU in verbinding	16
3. STUDENTEN	18
3.1 Toelatingsbeleid	20
3.1.1 De juiste student op de juiste plaats	20
3.1.2 Ondersteuning tijdens de studie	21
3.2 Opleiden tot gewilde professionals	22
3.2.1 Ondernemendheid	22
3.2.2 Persoonlijke talenten ontwikkelen	23
3.2.3 Medezeggenschap	23
3.2.4 Studenten- en studieverenigingen	24
3.2.5 Studie en topsport	25
3.3 Studenttevredenheid	25
3.3.1 Nationale Studenten Enquête 2017	25
3.3.2 Alumni	25
3.3.3 Profileringsfonds	25
3.4 Internationale mobiliteit	26
3.4.1 Aantal HU-studenten in het buitenland	26
3.4.2 Aantal buitenlandse studenten bij de HU	27
3.4.3 Beurzen	28
3.5 Klachtenafhandeling	28
4. ONDERWIJS	29
4.1 Assortiment en ontwikkeling	29
4.1.1 Marktaandeel bachelorinstroom	29
4.1.2 Marktaandeel masterinstroom	30
4.2 Assortiment	30
4.3 Verweven met onderzoek	31
4.3.1 Faciliteiten	32
4.4 Kwaliteit van het onderwijs	32
4.4.1 Accreditatie	32
4.4.2 Externe validering examenkwaliteit	35

5.	PRAKTIJKGERICHT ONDERZOEK	37
5.1	Kenniscentra	37
5.1.1	Kwaliteit van het onderzoek	38
5.1.2	Promotievouchers	39
5.1.3	Faciliteringsregeling Postdoc	39
5.2	Middelen voor onderzoek	40
5.3	Doorwerking	40
6.	STRATEGISCHE ALLIANTIES	42
6.1	Regio	42
6.2	Ministeries	43
6.3	Europese Unie – Brussel	43
7.	TOEKOMSTBESTENDIG	44
7.1	Mobiliteit	44
7.2	Herhuisvesting	45
7.3	Horeca	45
8.	SOCIAAL JAARVERSLAG 2017	46
8.1	Human Capital	46
8.1.1	Inleiding	46
8.1.2	Human capital agenda	46
8.2	Professionalisering	46
8.2.1	Inleiding	46
8.2.2	Bestedingen professionalisering	46
8.2.3	Scholingsniveau docenten	47
8.3	Duurzame inzetbaarheid	47
8.3.1	Regeling Duurzame Inzetbaarheid	47
8.3.2	Ontwikkelportaal	47
8.3.3	Inspiratie en vitaliteit	48
8.3.4	Ziekte en gezondheid	48
8.4	Werkgeverschap	49
8.4.1	Warm Welkom	49
8.4.2	Werkbelevingsonderzoek	50
8.4.3	Invoering Wet Deregulering Beoordeling Arbeidsrelaties	50
8.5	Overige rapportages en cijfers	51
8.5.1	Verhouding OP / OBP	51
8.5.2	Man/vrouw-verhouding	52
8.5.3	Leeftijdsverhouding	53
8.5.4	Instroom, doorstroom, uitstroom	55
8.5.5	Contractsoorten	56
8.5.6	Besteding decentrale arbeidsvoorwaardenmiddelen	57
8.5.7	Arbeidsmarkttoelage	58
9.	GOVERNANCE	59
9.1	Branchecode goed bestuur	59
9.2	Raad van Toezicht	59
9.2.1	De commissies van de raad	59
9.3	Contacten met de Hogeschoolraad	60
9.4	De samenstelling van de raad	60

9.4.1	Onafhankelijkheid	61
9.4.2	Professionalisering	61
9.5	College van Bestuur	61
9.5.1	Professionalisering	61
9.6	Bezoldiging	62
9.6.1	Kosten, declaraties en neveninkomsten College van Bestuur	64
9.7	Internal audit	64
9.8	Notitie Helderheid	65
9.9	Continuïteitsparagraaf	66
9.9.1	Inleiding	66
9.9.2	Organisatieontwikkeling	67
9.9.3	B1 Rapportage IRBC systeem	67
9.9.4	Beschrijving van de belangrijkste risico's en onzekerheden	68
9.10	Overige relevante financiële kaders	71
9.10.1	Vergelijking met de begroting	72
9.10.2	Vergelijking met 2016	72
9.11	Ontwikkeling personeel in loondienst en studenten	73
9.12	Financiële kengetallen	74
9.13	Treasurybeleid	76
BIJLAGE		
	Jaarrekening	78

TEN GELEIDE

Het bruist in de gangen, de labs, de lokalen en collegezalen van Hogeschool Utrecht, als gevolg van de evolutie die wij doormaken van klassieke onderwijsinstelling tot een inspirerende basis voor een leven lang leren en innoveren, voor iedereen. We zijn er nog niet, maar we zijn op de goede weg. We zijn een hogeschool waar het beroepsonderwijs onlosmakelijk is verbonden met onderzoek, in hechte samenwerking met de beroepspraktijk. Een hogeschool die de regionale arbeidsmarkt op maat bedient met wendbare professionals, en daarmee een essentiële en structurele bijdrage levert aan de kwaliteit van leven in onze omgeving, lokaal en regionaal. Het tekort aan gekwalificeerd personeel in het onderwijs, de gezondheidszorg en de technische sector vraagt om goed hoger beroepsonderwijs. We maken onze opleidingen toegankelijk, flexibel en gepersonaliseerd. Met doorlopende onderwijsinnovatie zoeken we - en vinden we - antwoorden op de vraag hoe we nieuwe vaardigheden en nieuwe inzichten een vaste plek geven in onze opleidingen. De trend dat onze opleidingen op steeds meer standaarden hoger scoren in de accreditaties ervaren we als een bevestiging van deze aanpak.

We sturen strategisch op het combineren van goed onderwijs met goed onderzoek en we stimuleren open innovatie. We hebben afscheid genomen van de facultaire structuur. De instituten, waarbinnen de opleidingen zijn ondergebracht, en vier nieuwe kenniscentra vormen nu - samen met de diensten - het hart van onze organisatie.

We sturen op versterking van de driehoek onderwijs, onderzoek en praktijk. Dat doen we mede door nieuwe manieren van samenwerken te ontwikkelen in onder andere centers of expertise, innovatielabs, competentiecentra en publiek-private samenwerkingen. Die samenwerkingen komen meer tot bloei nu we bijna al ons Utrechts onderzoek en onderwijs op het Utrecht Science Park hebben ondergebracht. Daarnaast hebben we onze vestiging in Amersfoort, waar we intensief samenwerken met MBO Amersfoort en andere partners. Ook intern proberen we de onderlinge verbinding en samenwerking te stimuleren, tussen instituten, kenniscentra en diensten.

De minister van OCW heeft ons gevraagd om, vooruitlopend op de studievoorschotmiddelen, een kwaliteitsimpuls vanuit het eigen vermogen te doen. Hierop hebben wij vanaf 2016 circa € 6 miljoen structureel geïnvesteerd in de uitbreiding van het onderwijzend personeel. Ook middelen die zijn vrijgekomen uit kostenbesparingen op dienstverlening en huisvesting zijn weer geïnvesteerd in onderwijs. De individuele instituten en opleidingen hebben hier gerichte invulling aan gegeven, passend bij onze onderwijsvisie en onze strategische agenda, Hogeschool Utrecht in 2020. Met de toename van het aandeel Onderwijzend en Onderzoekend Personeel (OP) is deze in 2017 meer in de gewenste verhouding gekomen met het aandeel Ondersteunend en Beheerspersoneel (OPB). De afgelopen jaren hebben we veel veranderd in de hogeschool. Dat heeft veel gevergd van onze medewerkers en studenten. De studentenaantallen zijn vrijwel stabiel gebleven ten opzichte van 2016, maar het studiesucces is wel iets verminderd. We zien ook een lagere waardering in de Nationale Studenten Enquête. Op de arbeidsmarkt hebben onze alumni echter een goede startpositie, zo blijkt onder andere uit de HBO-Monitor 2017. Het aantal docenten met een mastergraad zit momenteel op streefwaarde. Het ziekteverzuim is gedaald en bevindt zich op de streefwaarde. Het jaar 2017 hebben we, conform onze begroting, afgesloten met een negatief resultaat. Financieel zijn we in control gebleven en gelukkig hebben we qua werkbeleving de opwaartse lijn te pakken. Gemiddeld hebben onze mensen veel plezier in hun werk. Blijvende aandachtspunten zijn wel de werkdruk en interne communicatie.

In 2017 heeft Hogeschool Utrecht zich in het verslagjaar verder ontwikkeld van onderwijsinstelling tot een kennisinstelling waar onderwijs, kennis, onderzoek en beroepspraktijk samenvloeien. We hebben stappen gemaakt in het samenwerken. We zullen hiermee in 2018 doorgaan, over de grenzen van instituten, diensten, opleidingen en teams heen. Samen brengen wij – studenten en medewerkers – de essentie van onderwijs zo in de praktijk: samen leren, samen kennis creëren.

Tot slot

Het faciliteren en stimuleren van goed onderwijs en goed onderzoek, met impact, is de kern van het hoger beroepsonderwijs in de komende decennia. Internationale ontwikkelingen, een groeiende bevolking, maatschappelijke veranderingen en de verantwoordelijkheid om zorgvuldig om te gaan met elkaar, met onze natuurlijke bronnen en het milieu, vragen om innovatieve oplossingen; te realiseren door de generaties die nog opgeleid gaan worden. Wij willen graag het fundament leggen voor het onderwijs en onderzoek dat deze generaties stimuleert en inspireert. Onderwijs en onderzoek waarin kennis en creativiteit, ideeën en durf samensmelten. Een dankbare en verantwoordelijke taak, waar we ons zeer van bewust zijn.

College van Bestuur Hogeschool Utrecht

Jan Bogerd (voorzitter)

Anton Franken

Tineke Zweed

BERICHT VAN DE RAAD VAN TOEZICHT

Toezichtvisie

De Raad van Toezicht houdt toezicht op het College van Bestuur, treedt op als werkgever, en staat het college met raad terzijde. Uitgangspunt is dat het college als statutair bestuur bestuurt en daarbij intern verantwoording aflegt aan de Raad van Toezicht en extern aan instanties die daartoe wettelijk of maatschappelijk gelegitimeerd zijn. De Raad van Toezicht heeft in 2017, in lijn met de organisatieontwikkeling binnen de hogeschool, haar visie op toezicht herzien.

Veranderingen binnen de organisatie

De Raad van Toezicht past de uitoefening van haar 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 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 transities van de hogeschool die in 2017 hebben plaatsgevonden, zoals het loslaten van de facultaire structuur en het inrichten van de onderzoeksorganisatie op basis van de profilering, zijn ingrijpend. De Raad van Toezicht ziet het als haar taak om als gevolg van de structuurwijzigingen toe te zien op de werking van het nieuwe governance-model van de hogeschool, waarbinnen participatie steeds meer gestalte krijgt.

Strategische samenwerking en inhoudelijk profiel

De Raad van Toezicht functioneert vanuit de opvatting dat de hogeschool een waardegemeenschap is, als onderdeel van een netwerk en als organisatie van interne verhoudingen en competenties. Strategische allianties zijn een voorwaarde om de ambities uit 'Hogeschool Utrecht in 2020' te realiseren. Daarom heeft de HU in 2017 de samenwerking in co-creatie met kennisinstellingen, bedrijven en andere organisaties verder geïntensiveerd om zo de driehoek onderwijs, onderzoek en praktijk verder te versterken. De Raad van Toezicht heeft in een strategische bijeenkomst met het College van Bestuur gesproken over de betekenis van strategische allianties voor bestuur en toezicht en de inrichting van stakeholdermanagement.

Kwaliteit van onderwijs en onderzoek

Leden van de Raad van Toezicht sluiten geregeld aan bij activiteiten binnen de HU om met studenten, medewerkers en externe stakeholders te spreken over onderwijs en onderzoek. Zij namen bijvoorbeeld deel aan de mini-conferentie Examencommissies, het HU Onderwijsfestival en de jaaropening.

Het realiseren van de visie op goed onderwijs is de hoofdvraag van de instellingstoets kwaliteitszorg onderwijs, waarvoor de hogeschool in 2018 opnieuw opgaat. De raad wordt structureel geïnformeerd over het proces van voorbereiding van de instellingstoets.

Financieel resultaat 2017

De Raad van Toezicht heeft het verslag over 2017 dat door het College van Bestuur is opgesteld, goedgekeurd. De Raad van Toezicht heeft vastgesteld dat het gerealiseerde verlies over 2017 lager is dan het begrote verlies. Het begrote verlies hing samen met de, met het ministerie van OCW afgesproken, voorinvesteringen in extra personeel voor onderwijs en onderzoek. Vanaf 2019 zullen hiervoor - in verband met de invoering van het leenstelsel - extra rijksbijdragen worden ontvangen.

De Raad van Toezicht heeft de begroting 2018 goedgekeurd. De raad heeft geconstateerd dat zowel de begrotingstechniek als de begrotingsdiscipline opnieuw verbeterd zijn, en dat het College van Bestuur waar nodig heeft getemporeerd in de investeringsagenda en de onzekerheden voldoende heeft ingeschat.

Eind 2017 heeft de Raad van Toezicht conform de Branchecode Goed Bestuur Hogescholen besloten om KPMG Accountants N.V. te benoemen als nieuwe externe accountant.

Eigen functioneren

De visie op toezicht, het toezichtkader en het toetsingskader vormen het kader voor de jaarlijkse evaluatie van het eigen functioneren. Voor verdiepend toezicht maar ook als klankbord heeft de raad de Auditcommissie, de Commissie Onderwijs en Onderzoek en de Selectie- en remuneratiecommissie ingesteld. De verdieping van de visie op toezicht en de vertaling daarvan naar concreet handelen, wordt in 2018 voortgezet in een traject onder externe begeleiding.

De Raad van Toezicht hecht belang aan het contact met de Hogeschoolraad. In juni 2017 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 2016. De Round Table van 8 februari 2017 is in december 2016 door een delegatie van de Hogeschoolraad, de Raad van Toezicht en het College van Bestuur voorbereid, waarbij gezamenlijk voor het thema 'Onderwijs van de toekomst' is gekozen.

Tot slot

De HU 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 2018 en sluit graag af met een welgemeende dank voor alle inspanningen in 2017.

De Raad van Toezicht:

Guus van Montfort (voorzitter)

Paul de Krom (vicevoorzitter)

Annemarie van den Berg

Ed Brinksma

Jacques van Ek

Fabiënne Hendricks

Edith Hooge

Paul Meulenberg

BERICHT VAN DE HOGESCHOOLRAAD

Een nieuw medezeggenschapsreglement en meer participatie

Vanwege de organisatiewijziging en de introductie van de Wet Versterking Bestuurskracht werd het noodzakelijk om een nieuw medezeggenschapsreglement op te stellen. In september 2017 heeft de Hogeschoolraad met het nieuwe reglement ingestemd. Deze brengt een aantal belangrijke wijzigingen met zich mee. Door de wijziging in de organisatie kregen de bestuursdienst en de kenniscentra een eigen raad en naar aanleiding van de Wet Versterking Bestuurskracht veranderde de opleidingscommissies van samenstelling, en kregen deze naast adviesrecht instemmingsrecht op belangrijke onderdelen van de Onderwijs- en Examenregeling (OER). Daarnaast zijn de faciliteiten voor de raadsleden van alle raden verbeterd.

Bij het ontwikkelen en formuleren van beleid zal steeds meer sprake zijn van participatie van de medezeggenschap. Hierover maken bestuur/directie en medezeggenschap samen afspraken.

Belangrijkste dossiers en activiteiten

2017 was een jaar waarin veel belangrijke en soms ingewikkelde besluiten moesten worden genomen.

Een kort overzicht van de belangrijkste dossiers:

- P&C-kader en begroting;
- Toetskader;
- Visie op intake, binden en begeleiden;
- Associate Degree (AD)-trajecten en het platform LINC-T;
- Reglement medezeggenschap;
- Inrichting bestuursdienst.

Er is op LINC-T (Learning, Innovation Network Center by Teachers) na ingestemd met deze dossiers. In alle gevallen was er sprake van intensieve informatie-uitwisseling en diepgaande dialoog. In een aantal gevallen zijn de oorspronkelijke plannen op basis daarvan in enkele opzichten aangepast.

Naast deze formele instemmingstrajecten heeft de Hogeschoolraad op diverse gebieden meegedacht en invloed uitgeoefend. Dit geldt met name voor huisvesting, werkbeleving, studenttevredenheid, vertrouwenspersonen en ombudsman, studentenvoorzieningen, digitale leeromgeving en kwaliteitsafspraken.

In 2017 is gestart met het medezeggenschapsoverleg (MZO) tussen de diverse medezeggenschapsorganen, dat wordt voorgezeten door de voorzitter van de Hogeschoolraad. De instituutsraden geven de Hogeschoolraad belangrijke input voor besluitvorming, overigens zonder last of ruggespraak. Ook worden best practices gedeeld en gezamenlijke problemen besproken.

Samenwerking met het bestuur en de Raad van Toezicht

De samenwerking met het bestuur is door de Hogeschoolraad in het algemeen als constructief ervaren. Fabienne Hendricks is dit jaar benoemd in de Raad van Toezicht op voordracht van de Hogeschoolraad. Het thema bij de jaarlijkse round table van het College van Bestuur, de Raad van Toezicht en de Hogeschoolraad was dit jaar 'onderwijs van de toekomst'. Door het contact tussen Raad van Toezicht, College van Bestuur en Hogeschoolraad kunnen de perspectieven wederzijds worden verbreed en verdiept. Dat komt de governance ten goede.

Joost Ansems, voorzitter Hogeschoolraad

INTRODUCTIE

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.

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.

Ons profiel

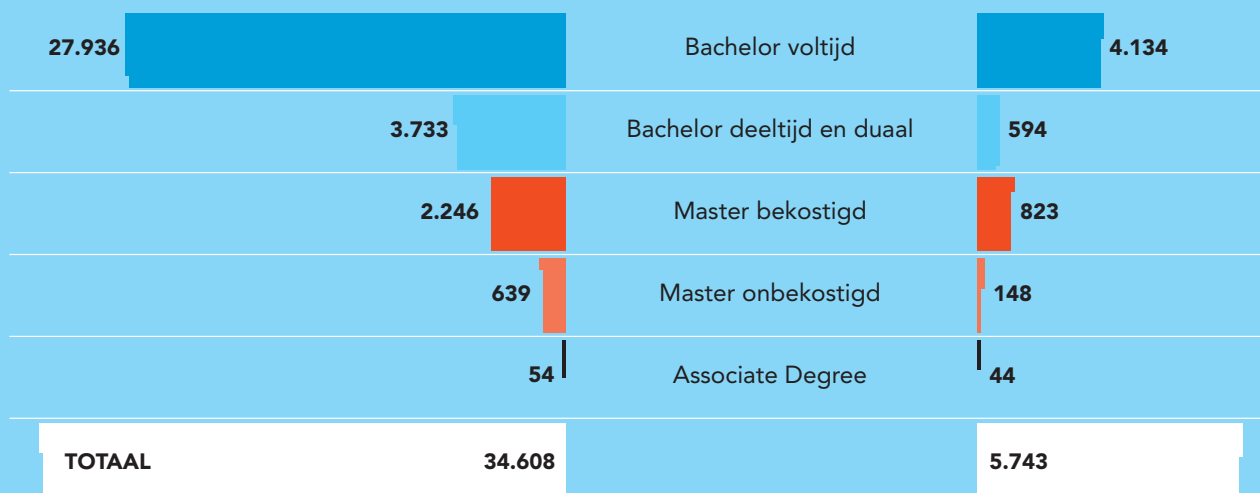
Utrecht is een van de meest competitieve regio's van Europa. Innoverend vermogen is de motor van de regio. Dat die motor zo soepel draait, is te danken aan de intensieve samenwerking bij innovatie. Kennisinstellingen, bedrijfsleven en overheid trekken samen op bij het innoveren van de beroepspraktijk en de samenleving. Wij zien de HU als een belangrijke schakel daarin. Als duurzame hogeschool streven we naar een innovatieve, gezonde, duurzame en inclusieve stad die gebruik maakt van slimme oplossingen. Een regio met omgevingsbewuste bewoners, duurzame bouw op basis van een circulaire economie en verantwoord energieverbruik. We streven naar innovatie van de zorg, naar maximale zelfredzaamheid en zelfstandigheid van burgers, naar innovatief ondernemerschap met de competenties die daarbij horen. Dat doen we via de professionals die wij leveren aan de arbeidsmarkt en via ons praktijkgericht onderzoek, dat samen met de beroepspraktijk tot stand komt. Zo leveren we als kennisinstelling, leverancier van professionals, partner van de beroepspraktijk en instituut voor praktijkgericht onderzoek [een belangrijke bijdrage aan de kwaliteit van het leven in onze stedelijke omgeving](#).

DE HU | IN CIJFERS

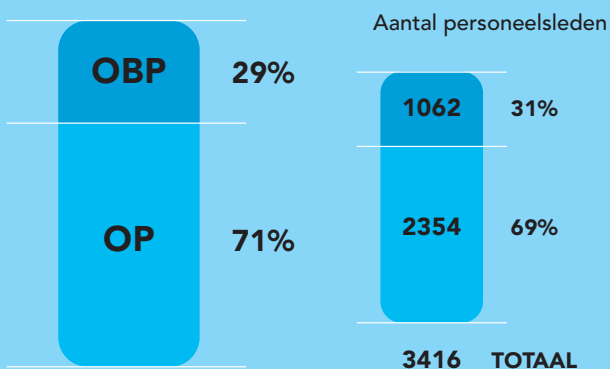
PEILDATUM 31-12-2017

AANTAL INGESCHREVEN STUDENTEN

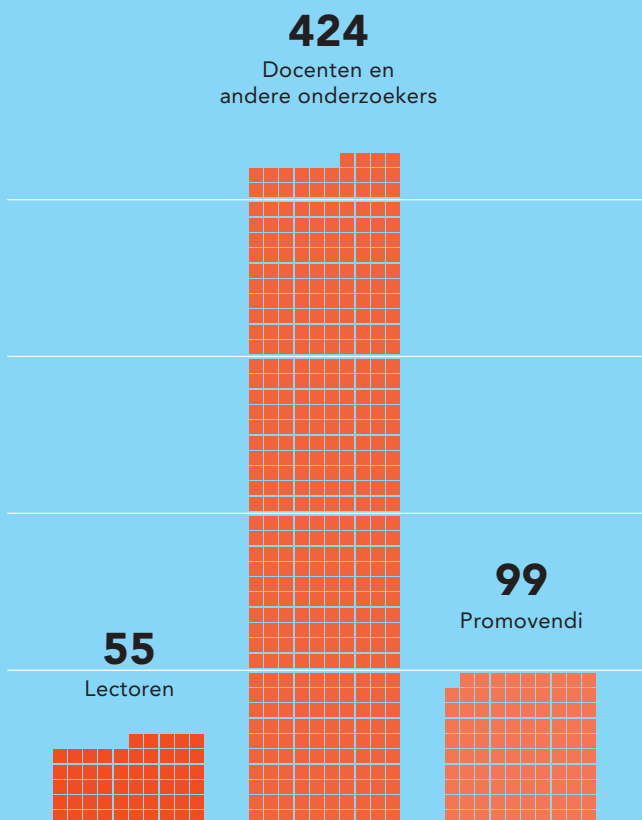
AANTAL GEDIPLOMEERDEN



OP/OBP LOONKOSTENVERHOUDING



AANTAL LECTOREN, ONDERZOEKERS EN PROMOVENDI



FINANCIËN

Baten **€315 miljoen**
 Resultaat **- €8,3 miljoen**

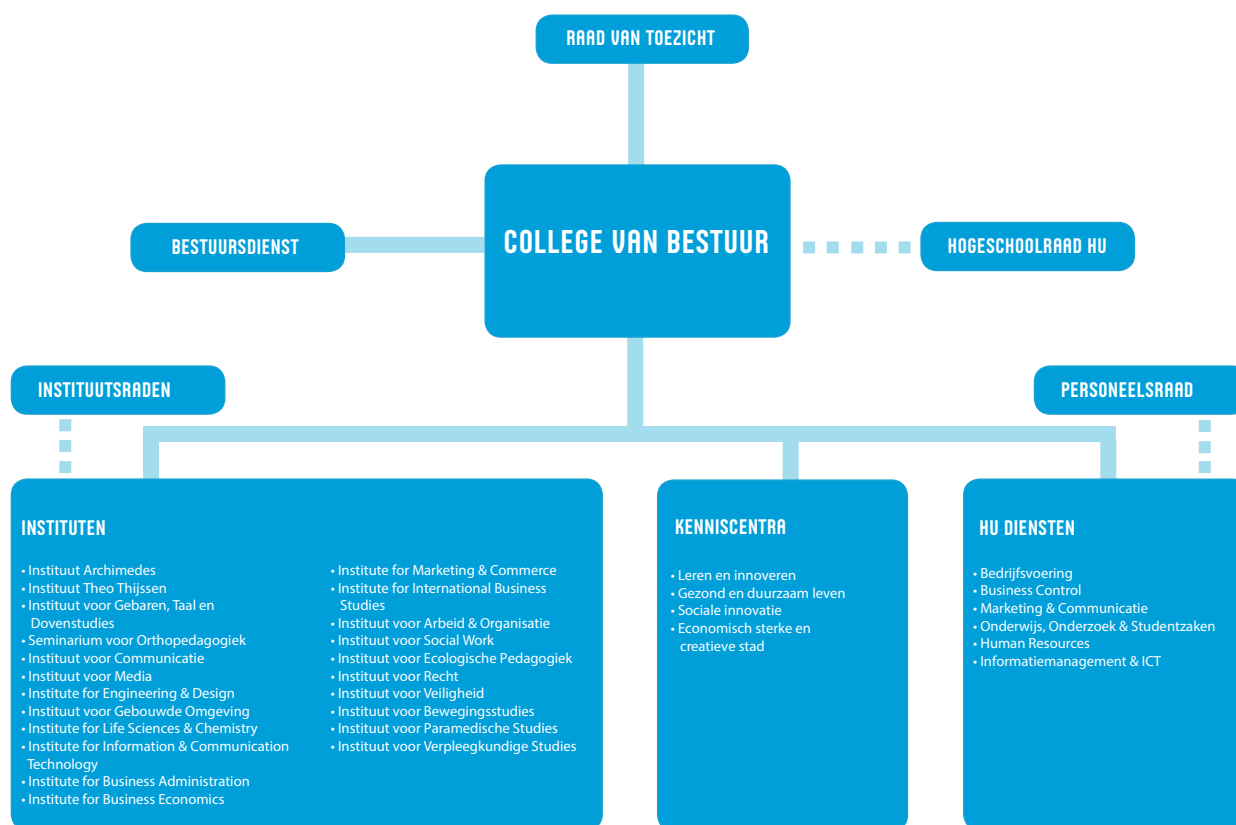
Solvabiliteit **35%**
 Liquiditeit **0,86**

1.1 Juridische vorm

Hogeschool Utrecht is een stichting, met als vestigingsplaats Utrecht. KvK-nummer 30140523. Het bestuur wordt gevormd door een College en bestaat uit drie leden. In 2017 waren dat J. (Jan) Bogerd MBA (voorzitter), Dr. Ir. A.A.J.M. (Anton) Franken MBA en T. (Tineke) Zweed. De Raad van Toezicht is belast met het toezicht. Eind 2017 bestaat deze uit acht 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

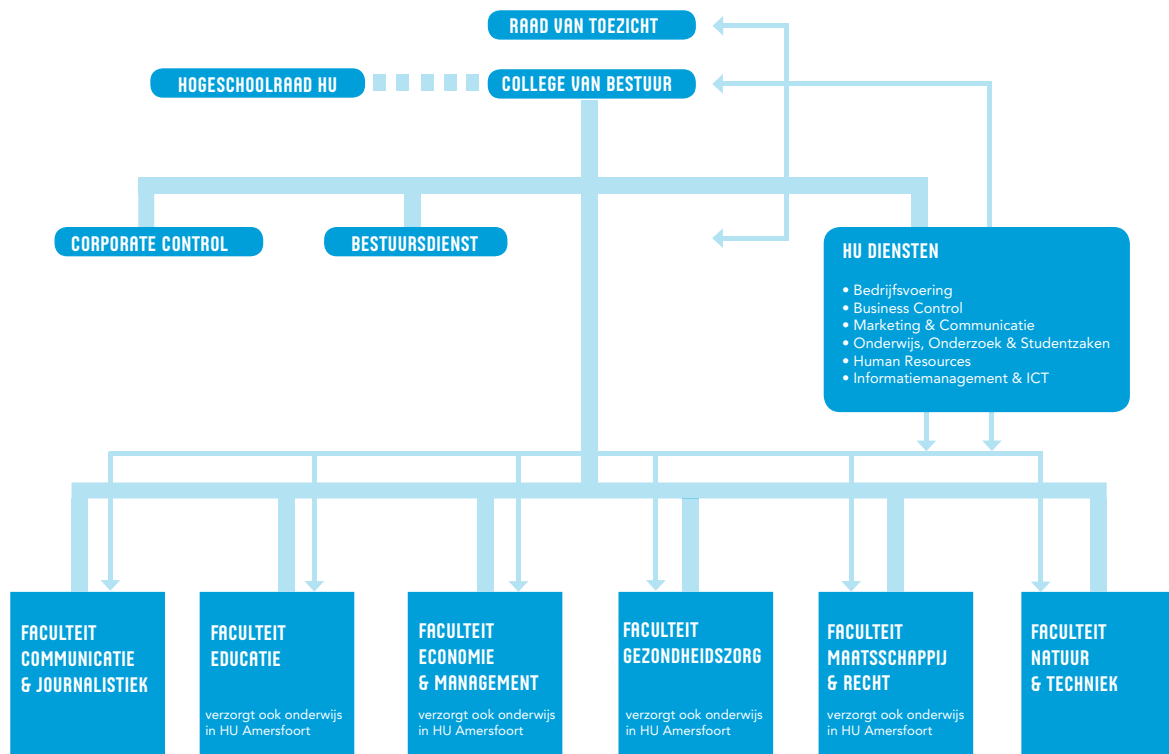
1.2 HU Organogram



Figuur 1: Organogram Hogeschool Utrecht sinds 1 februari 2017

In haar streven naar het maken van meer impact en het goed kunnen inspelen op wat er op de arbeidsmarkt en in de maatschappij gebeurt - zoals beschreven in ons [instellingsplan Hogeschool Utrecht](#) in 2020 - heeft de HU sinds 1 februari 2017 een nieuw organisatiestructuur. Hierin zijn faculteiten opgeheven en hebben de instituten de rol overgenomen als centrale organisatie-eenheden voor ons onderwijs. Ook hebben de zes facultaire kenniscentra plaats gemaakt voor vier nieuwe centra, aansluitend op [het inhoudelijke profiel van de HU](#) en daarmee op de regionaal gedeelde agenda van overheden, kennisinstellingen en de beroepspraktijk.

Tot 1 februari 2017 hanteerde de HU een organisatiemodel met zes faculteiten en zes aansluitende kenniscentra (zie onder).



Figuur 2: Organogram Hogeschool Utrecht 2016

De HU is een ambitieuze hogeschool in een dynamische omgeving. Door hoogwaardig onderwijs en onderzoek werken we aan innovatie en professionalisering van de beroepspraktijk en aan de persoonlijke ontwikkeling van talent. In ons instellingsplan 'Hogeschool Utrecht in 2020' beschrijven we wat de komende periode de opgaven zijn voor ons onderwijs en onderzoek. Kort samengevat zijn onze ambities:

- het opleiden van studenten tot reflectieve professionals voor een veranderend beroepenveld zodat onze studenten gewild zijn op de arbeidsmarkt;
- onderwijs aanbieden gericht op Leven Lang Leren;
- het verrichten van praktijkgericht onderzoek ten behoeve van de kwaliteit van ons onderwijs en de innovatie van de beroepspraktijk;
- het aangaan van strategische allianties zodat we samen sterk staan;
- een organisatie met partnerschap als basis.

Om toekomstbestendig te zijn en haar ambities nu en in de toekomst goed te kunnen realiseren, heeft het College van Bestuur van de HU eind 2015 aangegeven haar organisatie anders te willen inrichten. Vanaf dat moment is de HU ontwikkelgericht een traject ingegaan om zich hierop voor te bereiden. Om de organisatie toekomstbestendig te ontwikkelen zijn een geactualiseerde sturingsfilosofie en een nieuw Bestuurs- en Beheersreglement opgesteld en kent de HU per 1 februari 2017 een nieuwe organisatiestructuur. Hiermee maken we de stap van formalistisch naar wendbaar, van sturen op procedures naar sturen op resultaat, van managen naar leidinggeven, en van verticale afstemming en verantwoording naar horizontale afstemming en dialoog. Inmiddels bevinden we ons in de fase van implementatie van horizontaal samenwerken.

Uitgangspunt van de hogeschool waar wij naar streven, zonder schotten en met veel interdisciplinariteit, vormen de ontwikkelingen in de beroepspraktijk. We hebben een wendbare organisatie nodig die flexibel kan insprijgen op zowel de didactische als inhoudelijk snel veranderende onderwijsvraag. Vanuit een open organisatie met veel professionele ruimte willen we ons onderwijs en onderzoek in co-creatie met de beroepspraktijk ontwikkelen en uitvoeren, teneinde optimaal aan te sluiten op de snelle ontwikkelingen in de beroepspraktijk.

2.1 Sturingsfilosofie

In het kader van de organisatieontwikkeling is per 1 februari 2017 de sturingsfilosofie geactualiseerd. Centraal in onze sturingsfilosofie staan:

- externe en interne verbinding;
- professionele ruimte;
- werken in teams;
- participatie.

Sturingsfilosofie: "Onze professionals en studenten werken samen aan onderwijs en onderzoek vanuit herkenbare instituten en kenniscentra, in teams aan aansprekende multidisciplinaire initiatieven. We verbinden ons met elkaar over de grenzen van onze eigen vakgebieden heen. Met een open oog voor onze omgeving, verbeteren wij continu onszelf en innoveren de beroepspraktijk. De dienstverlening past en hoort daarbij. Deze samenwerking krijgt vorm vanuit vertrouwen in elkaars kwaliteiten. Zo leren we samen kennis te creëren. Het zorgt ook voor de menselijke maat. We waarborgen, stimuleren en benutten professionele ruimte door eigen verantwoordelijkheid, initiatief en vrijheid in verbondenheid. Het draait om talent, ondernemendheid en vakmanschap. We maken dit waar door continu te leren en te innoveren, met elkaar en op transparante wijze. Dat vraagt van iedereen leiderschap."

Als gevolg van de sturingsfilosofie wordt er van alle leidinggevendenden en medewerkers iets gevraagd. De sturingsfilosofie sluit niet voor niets af met de zin 'dit vraagt van iedereen leiderschap'.

Desalniettemin hebben met name leidinggevend en een belangrijke rol in het ten uitvoer brengen van deze sturingsfilosofie.

2.2 Horizontaal samenwerken

Per 1 februari 2017 heeft de HU de faculteiten opgeheven en is aan de Transitie-opdracht HU Diensten decharge verleend. Dat betekent dat de instituten en diensten nu direct onder het College van Bestuur vallen. Met deze plattere organisatiestructuur kunnen we beter inspelen op de ontwikkelingen om ons heen. In plaats van vakgebieden staan de maatschappelijke vraagstukken centraal waar onze studenten mee te maken krijgen en waar wij ons als hogeschool dus op richten. En daarom zijn ook vier nieuwe, thematische kenniscentra ingericht, waarin alle lectoraten van de HU zijn ondergebracht. De kenniscentra, waarvoor in 2017 vier lector-directeuren werden benoemd, zijn ingedeeld rond thema's waarmee wij optimaal kunnen bijdragen aan de kwaliteit van (samen)leven in onze stedelijke omgeving: Leren en innoveren, Gezond en duurzaam leven, Sociale innovatie, Economisch sterke en creatieve stad.

2.2.1 Opgaven

Werk- en ontwikkelgroepen hebben vanaf 2016 voor een groot deel inhoudelijk vorm gegeven aan de nieuwe HU-organisatie. Tot medio 2017 heeft dat geleid tot notities waarin beschreven staat hoe de HU wil werken en zijn reglementen aangepast aan de nieuwe sturingsfilosofie. Daarna is een fase gestart van implementatie, van horizontale samenwerking en van uitproberen. Er zijn vijf concrete opgaven geformuleerd, waarin de opbrengsten uit de eerdere fases van organisatieontwikkeling en eerder opgebouwde kennis een plek hebben gekregen. Thematieken van de opgaven zijn: sturing, horizontale samenwerking, dienstverlening, teams en leiderschap, en medezeggenschap. In deze opgaven werken we met mensen die het in de staande organisatie moeten gaan doen. En altijd in een combinatie van medewerkers uit instituten, kenniscentra en diensten. Het werken aan de opgaven gebeurt aan de hand van inhoudelijke thema's en activiteiten.

2.3 Leidend principe sturing

De visie op leidinggeven is verwoord in een Leidend principe sturing:

“De HU streeft na een wendbare kennisdomein te zijn die adequaat inspeelt op ontwikkelingen in de beroepspraktijk en relevante kennisdomeinen. Door hieraan ruimte en sturing te geven, ontstaat een dynamiek. De controlfunctie is erop gericht mensen en middelen op een verantwoorde wijze in te zetten om vanuit sturing deze dynamiek te laten ontstaan. Hiertoe dient de organisatie een zodanige structuur en –cultuur te kennen die duidelijkheid geeft over de verschillende rollen die actoren spelen. Uitgangspunt is eenvoud, helder en transparant. Belangrijk is een onderscheid tussen het WAT en het HOE.”

Aansluitend bij dit Leidend principe sturing heeft de HU een Leidend principe College van Bestuur opgesteld:

“Het College van Bestuur (van de HU) geeft richting vanuit identiteit en profiel HU. Het is een zichtbaar en verbindend collegiaal bestuur voor iedereen. Een bestuur dat samenwerking over grenzen heen, initiatief en leren stimuleert.”

2.3.1 Proceseigenaren

Om vanuit de sturingsfilosofie beter te kunnen sturen op verandering en vernieuwing, kent de HU proceseigenaren om HU-brede processen te ontwerpen en te sturen. Denk bijvoorbeeld aan de voorbereiding voor de inrichting van een Associate Degree Academy en aan de profileringsruimte in het assortiment (zie hoofdstuk 4.2) om te kunnen anticiperen op nieuwe ontwikkelingen. Directeuren zijn de trekkers van deze horizontale samenwerking.

2.3.2 *Leiderschap*

In februari 2017 zijn de faculteiten opgeheven en sindsdien vallen de instituten rechtstreeks onder het College van Bestuur. Dit wegvallen van de faculteiten vraagt om nieuw leiderschap. Instituten krijgen een andere positie en haar leiders, op nieuwe sleutelposities, een nieuwe opdracht: meer nadruk op externe oriëntatie, het vormgeven van teams en het maken van (nieuwe) verbindingen met andere instituten, kenniscentra en de medezeggenschap. Diensten staan voor de opgave de verbinding met het onderwijs en onderzoek verder te versterken. Leidinggevendenden hebben een cruciale rol in het scheppen en borgen van de randvoorwaarden die gewenst gedrag van medewerkers stimuleren.

In 2016 hebben managers en teamleiders het initiatief genomen om bijeenkomsten te organiseren voor alle leidinggevendenden van de HU waar van en met elkaar wordt geleerd vanuit het perspectief van nieuwe sturingsfilosofie. Deze dagen zijn goed ingebed en vormen een belangrijke schakel in de verbinding naar teams. In 2017 vonden twee succesvolle HU-brede leidinggevendendagen plaats. Op beide dagen kwamen zo'n 150 collega's bijeen om tips en ideeën uit te wisselen, elkaar te bevragen en elkaar te inspireren over onderwijs, onderzoek, organisatieontwikkeling en campusontwikkeling, die invloed hebben op het dagelijks werk als leidinggevende en op leiderschap binnen de HU. Ook de directeuren en het College van Bestuur hebben dit jaar hun leiderschapstrajecten gecontinueerd.

In 2017 zijn er binnen de HU integriteitsworkshops georganiseerd, onder andere voor leidinggevendenden, waarbij bewustwording van integriteit centraal stond. In de workshops werden de deelnemers ethische dilemma's voorgelegd en werden integriteitsdilemma's vormgegeven.

2.3.3 *Teamleren en teamontwikkeling*

De HU ziet goed functionerende teams als essentiële voorwaarde voor het realiseren van een wendbare en kwalitatief goede organisatie. Teamleren en benutting van de professionele ruimte van teams vormen belangrijke elementen in het realiseren van de organisatieontwikkeling. Teamleren mobiliseert de kracht van het team en de teamleden als leergemeenschap, zodat een wendbare én aantrekkelijke werkeenheden kan ontstaan waar met rendement en plezier wordt gewerkt.

De organisatie-ontwikkelgroep 'Teams en teamleren' heeft in het voorjaar van 2017 de organisatie van teamleren en teamontwikkeling opgezet. Doel is het bewerkstelligen van een cultuur van continu samenwerken aan verbetering in teams, om zo de verantwoordelijkheden lager te kunnen beleggen. Met een ring van zo'n veertig supporters (docenten, teamleiders, directeuren, teambegeleiders, adviseurs) heeft de ontwikkelgroep dit vorm gegeven. Er is een meerjarige aanpak geformuleerd, waarmee teamleren in 2017 en 2018 stap voor stap steeds meer gebruikelijk moet worden binnen de HU. Tegelijk is budget vrij gemaakt voor de begeleiding van teams via coaches en voor aanbod van workshops voor teams, via het Ontwikkelportaal. Teams, instituten, kenniscentra en diensten worden actief benaderd om hiermee aan de slag te gaan en onderling ervaringen te delen.

Om de teams binnen de HU te helpen bij teamontwikkeling en teamleren, is een poule van 20 interne teamcoaches (docenten, teamleiders) actief. Vanaf de start, najaar 2015, hebben pakweg 150 teams gebruik gemaakt van zo'n teamcoach, waarvan 70 in 2017. Teams waarderen het dat hiervoor HU-collega's worden ingezet. Teamcoaches zijn ingeschakeld bij vraagstukken rond de kwaliteits- en samenwerkingscultuur in teams van onderwijs, onderzoek en dienstverlening. Ook zijn de teamcoaches betrokken bij het opzetten en begeleiden van leercommunities en grote bijeenkomsten als instituuts- of hogeschoolbrede conferenties, studiedagen en bijeenkomsten die gericht zijn op delen van praktijken.

2.3.4 *HU in verbinding*

Op 31 oktober vond de bijeenkomst HU in Verbinding plaats, met als doel: kennismaken over instituuts-grenzen heen. Deze succesvolle bijeenkomst werd georganiseerd door medewerkers uit het onderwijs

die elkaar leerden kennen tijdens de Expozie; de feestelijke opening van Padualaan 99 en 101. Centraal bij de Expozie stond de kennismaking en kennisdeling van de betrokken instituten. Want wat gebeurt er eigenlijk achter de deuren van de bureaus?

De initiatiefnemers van HU in Verbinding trokken deze vraag breder en organiseerden een ontmoetingsmiddag voor docenten van alle voltijd bacheloropleidingen van de HU. Dertig bacheloropleidingen presenteerden zich op deze dag aan elkaar vanuit het perspectief dat verbindingen over de vakgebieden heen nodig zijn om tot innovatieve oplossingen te komen. Er werden succesvolle manieren van samenwerking gepresenteerd, ervaringen uitgewisseld, en kansen voor verdere samenwerking geïdentificeerd.

De HU sluit met haar onderwijs niet alleen aan op het voortgezet onderwijs en mbo maar ook op de behoeften van werkenden die hun kennis en vaardigheden willen actualiseren, aanscherpen, verbreden of verdiepen. Ons doel is hen (verder) op te leiden tot sterk gemotiveerde professionals die gewild zijn op de arbeidsmarkt. Daartoe is het belangrijk dat elke student de opleiding kiest die bij hem of haar past. 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.

In 2017 is de HU gestart met een [pilot flexibilisering voor haar deeltijdopleidingen](#) en een [pilot flexibilisering voor een beperkt aantal voltijdopleidingen](#). Deze pilots, ondersteund door het ministerie van OCW, de NVAO en de Inspectie Onderwijs, bieden ruimte om opleidingen op verschillende manieren te flexibiliseren. Bij de deelnemende voltijdstudies hebben studenten de mogelijkheid enkel een beperkt aantal, door henzelf gekozen vakken te volgen en alleen over die vakken collegegeld te betalen. Zo geeft de HU haar studenten meer regie over hun studieplanning. Bij de deeltijdopleidingen komen er onder andere meer instroommomenten, en worden lesmodules aangeboden gebaseerd op leeruitkomsten (wat moeten studenten kennen en kunnen): de leerweg om deze leeruitkomst aan te tonen, is vrij. Dit betekent dat een student onderwijs kan volgen, maar het hoeft niet. Onderwijs, begeleiding en toetsing zijn hierbij 'ontbundeld', waardoor het mogelijk wordt opleidingstrajecten voor individuen en (kleine) groepen flexibel en op maat in te richten. De pilots stellen de HU in staat hier meer ervaring mee op te doen en zo in de toekomst nog beter te kunnen aansluiten op de wensen van (werkende) studenten en werkgevers.

AANTAL INGESCHREVEN STUDENTEN

Peildatum: ingeschreven per 01-09-2017, niet uitgeschreven op 31-12-2017.

	2013	2014	2015	2016	2017
Master onbekostigd	803	688	671	707	639
Master bekostigd	2.791	2.786	2.675	2.519	2.246
Bachelor voltijd	27.939	28.335	28.073	27.710	27.936
Bachelor deeltijd en dual	4.318	3.900	3.636	3.611	3.733
Associate Degree	355	382	216	133	54
Totaal	36.206	36.091	35.271	34.680	34.608

Figuur 3. Bron: Osiris

Toelichting: De HU geeft bij haar voltijd bacheloronderwijs prioriteit aan het verhogen van het studieresultaat van onze studenten en aan het stabiliseren van het aantal studenten dat een voltijd bacheloropleiding afrondt. In het post-initiële segment streeft de HU naar groei. De HU investeert dan ook structureel in de deeltijdopleidingen, vanuit de strategische koers om een leven lang leren mogelijk te maken. In kwalitatieve zin hebben we een leven lang leren op de kaart gezet. Het is ons echter nog niet gelukt om de ambities op dit gebied in kwantitatieve zin waar te maken. Het post-initieel onderwijs kent een stijgende instroom maar blijft achter bij het streven om over de periode 2014-2020 met 60% te groeien in het degree post-initieel onderwijs en met 35% in het non-degree post-initieel. De HU merkt dat we in de beeldvorming bij potentiële (post-initiële) studenten nog teveel als 'bachelor-opleider' worden gezien. We gaan dan ook meer focus leggen op activiteiten die ons duidelijker op de kaart zetten als aanbieder van initieel én post-initieel onderwijs.

AANTAL GEDIPLOMEERDEN

Peildatum: kalenderjaren

	2013	2014	2015	2016	2017
Master onbekostigd	243	223	192	155	148
Master bekostigd	953	1.014	970	938	823
Bachelor voltijd	4.174	4.089	3.844	3.923	4.134
Bachelor deeltijd en dual	990	831	676	623	594
Associate Degree	75	88	100	89	44
Totaal	6.435	6.245	5.782	5.728	5.743

Figuur 4.

Ondanks de toename in gediplomeerden onder voltijd bachelorstudenten is het studiesucces in 2017 van de herinschrijvers van cohort 2012 61%. Dit betreft de studenten die zich na het eerste jaar opnieuw bij de HU hebben ingeschreven en in de nominale studietijd plus één jaar hun diploma halen aan de HU. De resultaten voor cohort 2012 zijn beter dan voor cohort 2011 maar verdienen, vooral in enkele achterblijvende instituten, doorlopend aandacht. Voor deeltijd bacheloropleidingen was het rendement in 2017 onder de herinschrijvers van cohort 2012 56%. Voor de duale bacheloropleidingen was het rendement onder deze groep 60%. Het bekostigd masterrendement bedroeg 67%.

3.1 Toelatingsbeleid

3.1.1 De juiste student op de juiste plaats

In 2017 hebben we veel geïnvesteerd in het geven van passende voorlichting tijdens de startfase van het studiekeuzeprocess. Er zijn profielfilms ontwikkeld voor havo-3 en vwo-4 leerlingen. Tevens zijn de presentaties over onze kennisdomeinen voor havo-4 en vwo-5 leerlingen interactiever gemaakt en aangevuld met aansprekend beeldmateriaal.

Ook heeft de HU in 2017 samen met mbo-instellingen in de regio een aanvraag voorbereid voor de subsidie in het programma kansengelijkheid van OCW. Daartoe is het project Skills Coach uitgewerkt. Het project behelst groepsgewijze begeleiding van mbo-klassen (onder andere bij deelname aan keuzedelen voorbereiding hbo) door hbo-studenten (skills coaches) en in aanvulling daarop individuele begeleiding in de vorm van gesprekken verzorgd door deze skills coaches. Het project streeft naar een verbeterde doorstroom van mbo naar hbo, mede met een verlaging van de uitval in het propedeusejaar. Dit sluit aan bij de doelstellingen van de HU zoals verwoord in ons instellingsplan 'Hogeschool Utrecht in 2020' en geeft vorm aan de ambities van OCW in het kader van kansengelijkheid. Tevens zijn in 2017 voorbereidingen getroffen om een bestuurlijk overleg mbo-hbo voor Utrecht en Amersfoort op te zetten, om zo in de regio gericht het gesprek met overheid en bedrijfsleven te kunnen gaan voeren over ontwikkelingen aangaande onderwijs en arbeidsmarkt. Dit overleg is in januari 2018 van start gegaan.

In 2017 hebben wij gewerkt aan een compleet nieuwe website voor de doelgroep studiekeuzers. Deze wordt in 2018 gelanceerd. Door een vereenvoudigde structuur kan informatie sneller gevonden worden. Door het aanbieden van meer videomateriaal krijgen studiekeuzers een beter beeld van onze opleidingen en mogelijkheden. De website is getest door diverse gebruikersgroepen en werd met gemiddeld een ruime 8 beoordeeld.

We willen dat elke student de opleiding kiest die bij hem of haar past. Studenten die zich goed hebben georiënteerd op 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. Onderstaand worden de belangrijkste onderdelen van de studiekeuzeroute toegelicht: open dagen en open avonden, meeloopdagen en de studiekeuzecheck.

Open dagen: Voor studiekeuzers is de open dag een belangrijke stap in hun studiekeuzeprocess. Op de open dag kunnen zij zich oriënteren op diverse opleidingen, sfeer proeven in onze gebouwen en vragen stellen aan docenten en studenten. In 2017 zijn er verbeteringen doorgevoerd in het programma van de open dag, op basis van behoeften van de studiekeuzers zelf. Hiervoor maakten wij gebruik van enquêtes die open dag bezoekers na afloop konden invullen. Verder introduceerden we het IN2HU festival tijdens de open dag met als doel de beleving te verhogen en de informatie over studentenstad Utrecht, studieverenigingen en studiekeuze te verbeteren. Het aantal bezoekers steeg naar 16.500 in 2017, 9% meer ten opzichte van 2016.

Open avonden: Ook voor de werkende studiekeuzer hebben we stappen gezet in het geven van een

voorlichting. De opzet van de open avonden voor post-initieel onderwijs is veranderd om beter aan te sluiten op de wensen van de doelgroep, wat heeft geleid tot een groei van het aantal bezoekers met 43% ten opzichte van 2016.

Meeloopdagen: Tijdens meeloopdagen konden studiekeizers ervaren hoe het is om een dag(deel) student te zijn bij een van onze voltijdopleidingen. Bij nagenoeg alle opleidingen kon binnen een maand na de open dag een meeloopdag worden gevolgd met een aantal vaste onderdelen, waaronder een praktijkles of college. Zo kregen zij de mogelijkheid zich in de inhoud van de opleiding te verdiepen voorafgaande definitieve aanmelding. In 2017 steeg het aantal studiekeizers dat een meeloopdag volgde met 15% ten opzichte van 2016.

Studiekeuzecheck: De HU heeft voor de poort contact met al haar aspirant-studenten voor voltijd bacheloropleidingen. Bij opleidingen met een numerus fixus (capaciteitsbeperking) is dit een decentrale selectieprocedure, waarbij HU de meest geschikte studenten voor die opleidingen kan selecteren. Bij de overige opleidingen is er sprake van een studiekeuzecheck. De aanmelddatum voor een voltijd bacheloropleiding is 1 mei. Sinds 2014 hebben aanmelders voor de voltijd bachelor- en associate degree-opleidingen zonder selectie (bij aanmelding tot en met 1 mei) wettelijk recht op deze studiekeuzecheck. Aangemelde studenten doen hierbij een digitale intake waarna ze worden uitgenodigd voor een matchingsdag. Tijdens deze dag ervaren ze het onderwijs van de opleiding door deel te nemen aan speciaal voor hen opengestelde werkgroepen, colleges of andere activiteiten. Ten slotte ontvangen ze een niet-bindend studieadvies.

Jaarlijks wordt een HU-brede evaluatie uitgevoerd naar het effect van de studiekeuzecheck op het studiepuntrendement en de uitval. Daarnaast wordt in G5-verband (de Haagse Hogeschool, Hogeschool van Amsterdam, Hogeschool InHolland, Hogeschool Rotterdam en de HU) gezamenlijk onderzoek verricht naar het effect van de studiekeuzecheck op de studieresultaten. Op hoofdlijnen en over meerdere jaren bezien kan gesteld worden dat sinds de invoering van de studiekeuzecheck een daling van de uitval zichtbaar is. De studiekeuzecheck laat echter een wisselend effect zien op het studiepuntrendement.

3.1.2 Ondersteuning tijdens de studie

De HU voelt zich betrokken bij en verbonden met haar studenten. We begeleiden aankomende professionals tijdens hun studie én in hun voorbereiding op de arbeidsmarkt, en bieden ervaren professionals nieuwe kennis, competenties en inzichten die aansluiten bij hun beroepspraktijk en deze verder helpen. Omdat wij duidelijk zijn over onze verwachtingen, weten studenten dat er hoge eisen aan hen worden gesteld en dat zij zelfstandig moeten werken.

Iedere student bij de HU krijgt studieloopbaanbegeleiding. 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. Studenten met bijzondere omstandigheden kunnen zich wenden tot de studentendecanen. Voor studenten met psychische problemen zijn er studentenpsychologen. Docenten, begeleiders en studenten werken zo samen aan de verhoging van het studiesucces.

Om er zorg voor te dragen dat ook studenten met een functiebeperking zich voldoende welkom voelen op de hogeschool, is in 2017 een beleidsscan op dit thema uitgevoerd. Hierin hebben studenten, docenten, begeleiders en andere werknemers actief geparticipeerd. Uit deze beleidsscan blijkt dat er op individueel en opleidingsniveau regelmatig good practices te vinden zijn, maar dat deze vaak persoonsafhankelijk zijn en onvoldoende structureel ingebed. Er ontbreekt op dit thema HU-brede regie en op veel punten verdient de uitvoering verbetering, aldus de scan. In 2018 wordt mede naar aanleiding van deze uitkomsten een Plan van Aanpak opgesteld en wordt een start gemaakt met de uitvoering daarvan.

3.2 Opleiden tot gewilde professionals

3.2.1 Ondernemendheid

De HU wil als kennisinstelling midden in de maatschappij staan en probeert daarom de impact van onderwijs en onderzoek in de breedste zin te stimuleren: multidisciplinair en met evenveel waardering voor maatschappelijke als economische doorwerking van onderzoek – en voor de combinatie van beide. Veel opleidingen hebben onderdelen ondernemerschap in hun curriculum.

Op 29 oktober 2015 is Entrepreneurship@HU van start gegaan, als onderdeel van het Utrecht Valorisation Center. Entrepreneurship@HU neemt de rol van vliegwiel op zich voor de ontwikkeling van ondernemerschapsonderwijs en het leveren van startup-support. Dit doet zij door de katalysator te zijn voor ambitieus ondernemerschap, ondernemendheid en ondernemerschapsonderwijs voor HU en regio. In 2017 is het valorisatieprogramma van het Utrecht Valorisation Center formeel afgerond. De HU heeft haar activiteiten via Entrepreneurship@HU zelfstandig voortgezet.

Binnen steeds meer opleidingen wordt de ontwikkeling van ondernemende vaardigheden van studenten in het curriculum geïntegreerd. Daarnaast wordt het ondernemerschap onder studenten via diverse minors, reguliere onderwijsprogramma's en onze studentenincubator StudentsInc gestimuleerd en ondersteund. Vanuit de kenniscentra is ook steeds meer aandacht voor de doorwerking van kennis. Eind 2017 is een HU-brede verkenning gestart over welke (duidelijkere) plek het ondernemend vermogen en het ondernemerschap gaat krijgen in het profiel van de HU.

Incubator StudentsInc is een levendige ondernemers-community op het Utrecht Science Park, voor studenten van Hogeschool Utrecht en Universiteit Utrecht. Jaarlijks worden 110 HU-studenten in de programma's van StudentsInc begeleid bij het ontwikkelen van hun bedrijfsidee. Zij krijgen daarbij ondersteuning van community-leden en ervaren coaches/ondernemers. Het is ook een plek waar studenten die willen afstuderen op hun eigen bedrijf hun stage kunnen lopen; in 2017 maakten 31 afstudeerders gebruik van die mogelijkheid. Er zijn bij StudentsInc doorlopend tussen de vijftien en twintig startups gehuisvest, waarvan zo'n twee derde van HU-studenten, afkomstig van een breed scala aan opleidingen. Twee van de startups hebben in samenwerking met lectoraten de SIA Take-off subsidie ontvangen, drie ontvingen een LEF-subsidie van gemeente Utrecht. Vijf succesvolle startups zijn zich elders in Utrecht gaan vestigen. Deze startups zijn aanzienlijk gegroeid en genereren een eigen inkomen. StudentsInc is ook een plek waar geëxperimenteerd wordt met ondernemerschap, ondernemend onderwijs en onderwijsinnovatie en waar kennis en ontwikkeling wordt uitgewisseld met de verschillende minors en afstudeerrichtingen van de HU. De ondernemende minors en programma's die bij StudentsInc in huis worden aangeboden, zijn de afstudeerrichting Creatieve Industrie; de minor Ondernemerschap; de minor Project van je Leven, de minor Business Innovation Design en de cursus Global Entrepreneurship. In 2017 volgden 260 studenten van HU deze minors en programma's.

De incubator UtrechtInc is verbonden aan de HU, de Universiteit Utrecht (UU) en het Universitair Medisch Centrum Utrecht (UMCU). Adviseurs en medewerkers van UtrechtInc helpen met hun kennis startups om te vormen tot innovatieve bedrijven met een positieve impact op de samenleving. De jonge ondernemers krijgen via UtrechtInc toegang tot financiering, kantoorruimte en coaching van experts. Op de wereldranglijst voor beste bedrijfsincubators die (ook) verbonden zijn aan een universiteit, de UBI Global 2017/2018, [behaalde UtrechtInc met de tiende plaats een toppositie](#). Sinds 2009 heeft de incubator 184 startups ondersteund van de HU, UU en UMCU. In 2017 organiseerde UtrechtInc diverse bijeenkomsten en trainingen waaraan ook jonge ondernemers van de HU deelnamen, zoals het [MYC event](#), waar de incubator startups aan potentiële co-founders en professionals koppelde.

3.2.2 *Persoonlijke talenten ontwikkelen*

Met minors, honourstrajecten en andere extra-curriculaire uitdagingen, zoals participatie in door partners uitgeschreven studentwedstrijden, wil de HU studenten de mogelijkheid bieden zich te onderscheiden van andere studenten. Zo won Sharif Kandil, student Software Information Engineering, [een zilveren SpinAward met zijn dienst Round and Pay](#); een service voor webshops waarbij consumenten hun aankoopbedrag naar boven kunnen afronden ten behoeve van een goed doel. En Tessa Riewald, vierdejaars student Sociaal Pedagogische Hulpverlening, had veel succes met haar project Win2Win, waarin ze met behulp van stagiaires middelbare scholieren begeleidde om schooluitval tegen te gaan. Ze won er de prijs van [Honoursstudent van het Jaar](#) mee.

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. In 2017 behoorde zo'n 6% van onze studenten tot deze groep.

3.2.3 *Medezeggenschap*

De HU kent een traditie van relatief grote studentparticipatie. Er wordt veel waarde gehecht aan een actieve dialoog met studenten, bijvoorbeeld door studentpanels te organiseren en participatie in te zetten in samenwerking met de medezeggenschap. De medezeggenschap draagt bij aan innovatie en kwaliteitsverbetering van het onderwijs en de daaraan verbonden processen. Bestuurlijk actieve studenten hebben de mogelijkheid gefaciliteerd te worden in hun rol via een speciale minor (Leiderschap voor bestuurlijk actieve studenten). Om studenten in de medezeggenschapsorganen stevig te positioneren in hun functie, heeft de HU een team Studentparticipatie, met als taak bestuurlijk actieve studenten binnen de HU op alle mogelijke manieren te ondersteunen. Zo helpt het team bij de organisatie van unieke studie- en kennismakingsdagen voor de medezeggenschap: vier 'courses' die jaarlijks worden gehouden, te weten een autumn-, winter-, spring- en summercourse. Tijdens de wintercourse worden ook de besturen van de studenten- en studieverenigingen uitgenodigd. Het thema van de wintercourse van 2017 was 'persoonlijk leiderschap'. Naar aanleiding van de doelstelling 'stevig positioneren in je rol als bestuurder of medezeggenschapper' zijn er workshops aangeboden ten behoeve van de persoonlijke en informatieve verdieping.

Een belangrijke rol is weggelegd voor studenten die deel uitmaken van de medezeggenschap. Per 1 februari 2017 heeft de HU afscheid genomen van de facultaire structuur en hebben de instituten de centrale rol ingenomen in de organisatie. Daarmee zijn de faculteitsraden komen te vervallen; deze medezeggenschapsorganen hebben per 1 februari 2017 plaatsgemaakt voor instituutraden.

De HU telt – als het gaat om gremia waar studenten aan deelnemen – drie medezeggenschapsorganen: de centrale medezeggenschap (de Hogeschoolraad) en de decentrale medezeggenschapsorganen: de 20 instituutraden en de 33 (gemeenschappelijke) opleidingscommissies. Dit aantal is anders dan vorige jaren, omdat sommige opleidingscommissies hun krachten hebben gebundeld met instituutraden en omdat een aantal opleidingscommissies is samengevoegd tot commissies op instituutniveau. Van de 233 studentzetels is 98,71% bezet. Niet meegenomen in dit percentage is een aantal vakgroepadviescommissies, waar HU-breed circa 150 studenten aan deelnemen. Deze dicht op de bron zittende commissies zijn gevuld met studenten die afzonderlijke opleidingen en opleidingscommissies adviseren over de onderwijskwaliteit. Deze commissies worden niet verkozen, maar zijn ingericht om laagdrempelige studentparticipatie te laten plaatsvinden.

Op 1 januari 2017 is de wet Versterking Bestuurskracht in werking getreden. De opleidingscommissie (OC) is hiermee een formeel medezeggenschapsorgaan geworden en heeft meer instemmingsrechten gekregen betreffende de onderwijsinhoudelijke delen van de Onderwijs- en Examenregeling (OER), alsmede een wettelijk informatie- en initiatiefrecht. Op 1 oktober 2017 is daarnaast ook het nieuwe regle-

ment medezeggenschap van de HU in werking getreden, waarin de positie, de rechten en de plichten van de medezeggenschapsorganen binnen de HU staan beschreven.

Het College van Bestuur heeft in 2017 gesprekken gevoerd met de instituutsraden. Tijdens vier bijeenkomsten werden de eerste ervaringen uitgewisseld en is besproken wat er verbeterd kan worden en wat men van elkaar kan leren. Geconstateerd is dat de instituutsraden een mooie kans bieden om medezeggenschap dichterbij het onderwijs te organiseren en medewerkers en studenten op het niveau van het instituut te betrekken bij het beleid.

Het College van Bestuur vervolgde in 2017 ook de gesprekken met opleidingscommissies over diverse aspecten van het onderwijs en de studentbetrokkenheid op de HU. In de rondgang bij de opleidingscommissies stond de visie van studenten op onderwijskwaliteit centraal. Studenten hebben een breed palet aan voorstellen gedaan, variërend van hogeschoolbreed beleid tot kleine kwaliteitssuggesties voor de opleidingen. Per gebouw heeft de HU een opleidingsambassadeur die het contact onderhoudt met alle opleidingscommissie in het gebouw en de opleidingscommissies-ambassade (OCA) speelt bij de rondgang een belangrijke rol. Het team Studentparticipatie heeft intensief contact met de OCA.

In 2016 zijn ook al gesprekken gevoerd over de kwaliteit van het onderwijs met de opleidingscommissie en de OCA. Concrete uitkomst hiervan was het besluit van het college om in 2016 een fonds van 500.000 euro in te richten, om invulling te geven aan de voorinvesteringen zoals door de minister van OCW was gevraagd. Studenten kunnen bij dit fonds voorstellen indienen voor projecten die bijdragen aan de onderwijskwaliteit. In 2017 zijn nog geen middelen uitgekeerd, inmiddels zijn er wel aanvragen binnengekomen. In het kader van de kwaliteitsafspraken is vanaf eind 2017 een start gemaakt met het ophalen van input over de gemeenschappelijke agenda van de Landelijke Studentenvakbond (LSVB), het Interstedelijk Studenten Overleg (ISO), de Vereniging Hogescholen (VH) en de Vereniging van Universiteiten (VSNU). Inmiddels zijn de onderwerpen uit die agenda omgezet in zes thema's kwaliteitsafspraken - intensiever en kleinschalig onderwijs, meer en betere begeleiding van studenten, studiesucces, onderwijsdifferentiatie, passende en goede onderwijsfaciliteiten, verdere professionalisering van docenten – en is in diverse bijeenkomsten besproken hoe deze voor de HU kunnen worden ingevuld. Deze gesprekken worden in 2018 voortgezet.

3.2.4 Studenten- en studieverenigingen

Samen met de Universiteit Utrecht faciliteert de HU de besturen van Utrechtse studentenorganisaties, onder andere met studiebeurzen. In 2017 zijn drie bijeenkomsten georganiseerd waar het College van Bestuur, managers van HU-diensten en directieteam en docenten van de instituten kennis konden maken met de bestuurders van studieverenigingen en studentorganisaties. Deze bijeenkomsten stonden in het teken van uitwisseling van kennis en kunde en community-vorming.

Het team Studentparticipatie is in 2017 in gesprek gegaan met meerdere besturen van HU-studieverenigingen en de OSHU, om de samenwerking tussen de HU en deze verenigingen te versterken. Deze gesprekken zullen in 2018 een vervolg krijgen. Ook was er in 2017 nauw contact met de studentorganisaties in de stad Utrecht, waarbij zaken als duurzaamheid, internationalisering, maatschappelijke betrokkenheid en diversiteit belangrijke gespreksonderwerpen zijn.

De studieverenigingen zijn bij de HU verantwoordelijk voor het bestuur van onze Science Cafés en in 2017 is een tweede Science Café geopend: Het Proeflokaal, in het HU-gebouw op Padualaan 99. Ook zijn de huisvestingsplannen van de nieuwbouw op Heidelberglaan 15 uitvoerig overlegd met enkele studieverenigingen, die zich hebben verenigd in een werkgroep om op deze locatie een derde Science café op te richten.

3.2.5 Studie en topsport

Ook het bieden van mogelijkheden om topsport te beoefenen, ziet de HU als een belangrijke stimulering voor talent. In juni 2017 waren er 85 topsportstudenten met een officiële topsportregeling. De HU stelt voor hen een aantal voorzieningen beschikbaar, zoals begeleiding bij het plannen van de studie en financiële ondersteuning als er studievertraging wordt opgelopen door het sporten op topniveau. In 2017 maakten vier studenten gebruik van deze financiële voorzieningen. Dit betreft een totaalbedrag van € 3250. In 2017-2018 is topsport in de Onderwijs- en Examenregeling (OER) van de HU opgenomen, waarmee het topsportbeleid van de HU ondersteund wordt in de regelgeving.

3.3 Studenttevredenheid

3.3.1 Nationale Studenten Enquête 2017

Van januari tot maart 2017 is de Nationale Studenten Enquête (NSE) afgenomen onder studenten van Nederlandse universiteiten en hogescholen. De Nationale Studenten Enquête bevraagt studenten over de inhoud van de opleiding, verworven vaardigheden, de voorbereiding op de beroepsloopbaan, docenten, informatie vanuit de opleiding, studiefaciliteiten, toetsing en beoordeling, studieroosters, studielast, kwaliteitszorg, stage, studiebegeleiding, internationalisering en uitdagend onderwijs.

Studenten van de HU beoordelen hun opleidingen gemiddeld in 2017 nagenoeg hetzelfde als in 2016. De enige kleine uitschieter naar boven is het thema studiefaciliteiten, dat een positieve stijging (+ 0,09) laat zien. Daar waar de andere hogescholen in totaal een stijging op de tevredenheid van het studierooster laten zien, is dat niet het geval bij de HU. De uitschieters naar beneden zijn internationale studenten (-0,26) en Engels taalaanbod (-0,11). Een relatief lager aantal studenten heeft deze vragen evenwel beantwoord, waardoor schommelingen in de scores groter doorkomen. Naast de opleidingen Technische Bedrijfskunde en Fysiotherapie heeft nu ook de bachelor Medische Hulpverlening het predicaat Topopleiding.

In 2017 hebben 12.366 studenten van de HU de NSE ingevuld. De respons is met 33,6% lager dan voorgaande jaren (36,4% in 2016 en 38,2% in 2015). Het is onze ambitie de komende jaren meer studenten te betrekken bij deze evaluatie, om zo tot een vollediger beeld van de HU te komen in de NSE.

3.3.2 Alumni

De HU beschouwt haar alumni als partners in de beroepspraktijk en wil het contact met hen graag verstevigen en structureel maken. De HU wil graag de relatie met alumni beter benutten vanwege verbinding met de beroepspraktijk en de regio. Medio 2017 is gestart met het bevorderen van een 'Community of practice' door een themabijeenkomst alumnibeleid te organiseren met kwaliteitsmedewerkers en enkele alumnicoordinatoren. Het initiatief voor samenwerking met alumni ligt verder bij de instituten.

Uit de HBO-Monitor 2017, een onderzoek dat in opdracht van de Vereniging Hogescholen jaarlijks plaatsvindt onder recent afgestudeerden van hogescholen, blijkt dat de positie van HU-alumni is verbeterd in 2017. Zo is de werkloosheid onder pas-afgestudeerden van de HU gedaald van 3,7% naar 3,3%. Ook landelijk is de werkloosheid onder pas-afgestudeerden gedaald. HU-alumni vonden in 2017 even vaak een baan als landelijk. De tevredenheid over de baan is significant gestegen: van 66% in 2016 naar 70% in 2017. De tevredenheid over hun baan was in 2017 onder HU-alumni nagenoeg gelijk aan de landelijke trend; in 2016 waren ze nog minder tevreden dan landelijk. De HU scoort wel lager op tevredenheid over de opleiding dan landelijk (64% ten opzichte van 66%).

3.3.3 Profileringsfonds

Het profileringsfonds is een regeling die bepaalt dat studenten die door bijzondere omstandigheden

studievertraging hebben opgelopen, in aanmerking kunnen komen voor financiële steun. Ook studerende topsporters, bestuurlijk actieve studenten en niet-EER studenten kunnen bij de HU een beroep doen op financiële steun. De HU hecht er veel waarde aan om juist deze doelgroepen extra te stimuleren.

FONDS

* = gereserveerde bedragen

	Aantal aanvragen	Aantal toewijzingen 2017	Totaal bedrag	Gemiddelde hoogte van de toekenningen	Gemiddelde duur van de toekenningen
Afstudeerfonds (overmacht)	38	71	€111.312,85	€1.567,-	3,6 mnd
HU Excellent en Talent Scholarships voor niet-EER studenten (kennisbeurzen) en Holland Scholarships (in- en uitgaand)	80	58	€183.500,-	€3.810,-	Eenmalig
Topsportfonds	5	4	€3.250,-	€813,-	Eenmalig
Studieverenigingen Bestuursbeurzen	-	170	* €72.250,-	-	-
Beurzen studentenorganisaties stad	-	407	* €172.975,-	-	-
Noodfonds	2	2	€700,-	€350,-	Eenmalig
Totaal		712	€543.989,85		

Figuur 5. Bron: HU Administratie

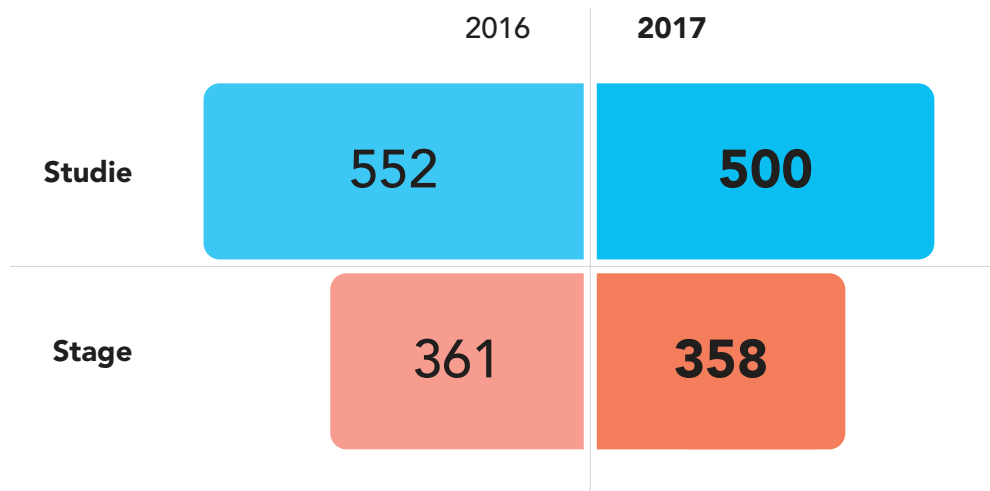
Toelichting: Er is ook een uitgaande variant van de Holland Scholarship. Deze is niet in bovenstaande cijfers meegenomen omdat hij niet uit centraal budget komt maar voor 50% uit instituutsbudget en voor 50% uit een bijdrage van OCW. Het hierboven genoemde bedrag bij de Holland Scholarship is alleen het gedeelte van de beurzen dat uit HU-budget wordt betaald. Het bedrag dat vanuit OCW wordt bijgedragen aan de HS Inkomend is hierin niet meegerekend. Bij afstudeerfonds is het aantal toewijzingen groter dan het aantal aanvragen. Toewijzingen (daadwerkelijke betalingen) volgen hier namelijk pas aan het eind van de studiebeurs, en zijn dus het gevolg van aanvragen uit eerdere jaren.

3.4 Internationale mobiliteit

3.4.1 Aantal HU-studenten in het buitenland

Na jarenlange groei, zagen we in 2017 voor het eerst een kleine daling in het aantal HU-studenten dat in het buitenland verblijft voor studie (500 in 2017 tegenover 552 in 2016). Het aantal studenten dat in het buitenland stage liep, bleef nagenoeg gelijk met 358 in 2017 tegenover 361 in 2016. Het Institute for International Business Studies had hierin het grootste aandeel, met 152 buitenlandse stages. Er zijn ook opleidingen die buiten deze stageactiviteiten korte buitenlandervaringen voor hun studenten organiseren, waardoor het aantal studenten met een buitenlandervaring in werkelijkheid flink hoger ligt.

HU STUDENTEN
STUDIE OF STAGE IN HET BUITENLAND

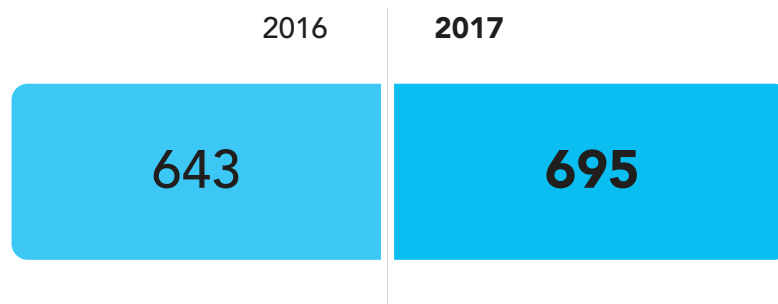


Figuur 6. Bron: HU Administratie

3.4.2 Aantal buitenlandse studenten bij de HU

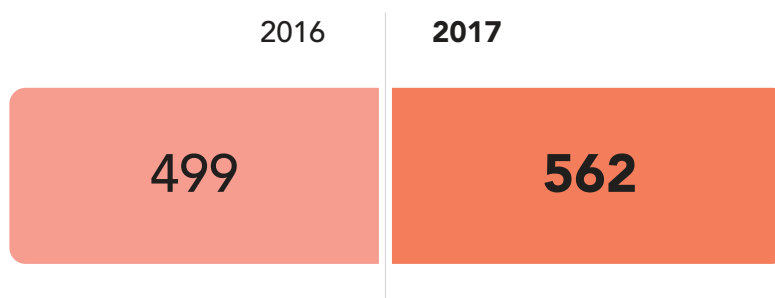
In 2017 volgden 695 studenten uit het buitenland een bacheloropleiding aan de HU, waar dat er een jaar eerder 643 waren. Deze groei is voornamelijk te danken aan het afschaffen van de numerus fixus op de opleiding International Business and Management Studies (IBMS). Ook het aantal inkomende exchange-studenten dat een korte periode aan de HU kwam studeren als onderdeel van een buitenlandse opleiding, is ten opzichte van 2016 gestegen (562 in 2017 en 499 in 2016). Met 219 inkomende exchange studenten had het Institute for International Business Studies hierin het grootste aandeel.

**INTERNATIONALE BACHELOR STUDENTEN
AAN DE HU**



Figuur 7. Bron: HU Administratie

INTERNATIONALE EXCHANGE STUDENTEN AAN DE HU



Figuur 8. Bron: HU Administratie

In 2017 werd weer de jaarlijkse Utrecht Summer School gehouden, een samenwerking van de HU, Universiteit Utrecht en Hogeschool voor de Kunsten Utrecht. Samen gaven zij meer dan 240 cursussen in uiteenlopende disciplines aan ruim 3.000 studenten uit meer dan 120 landen.

3.4.3 Beurzen

De HU ondersteunt niet-EU studenten die naar de HU komen voor een Engelstalig bachelor-programma met zogenaamde HU Talent Scholarships, HU Excellent Scholarships en de Holland Scholarship, die toegekend worden vanuit het profileringsfonds van de HU. In 2017 werden in totaal 58 van deze beurzen uitgereikt. Naast de scholarships voor inkomende studenten kent de HU ook scholarships voor uitgaande studenten. De Holland Scholarship voor studenten van de HU die voor hun studie een periode naar een niet-EU land gaan, werd in 2017 31 keer uitgekeerd. Met 17 beurzen in 2016 is dit bijna een verdubbeling, die vooral verklaard wordt door een uitbreiding van het aantal deelnemende instituten aan dit beursprogramma. Tot slot mag de HU elk jaar een aantal studenten voordragen voor een beurs uit het VSBfonds voor bevlogen en gemotiveerde studenten die zich na hun studie verder willen ontwikkelen. In 2017 ontvingen 8 HU-studenten een VSB Beurs. In 2016 waren dat er 7.

3.5 Klachtenafhandeling

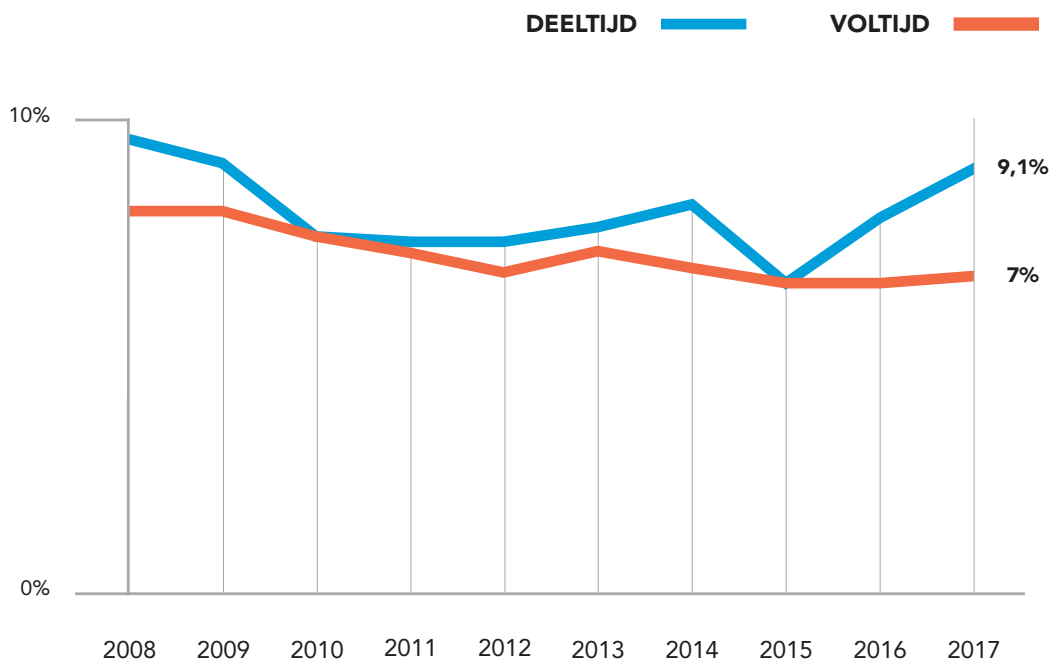
Bij de klachtenafhandeling is het uitgangspunt van de HU dat studenten altijd eerst proberen om in overleg een klacht op te lossen. Als dat niet lukt, kan een student een bezwaar of klacht indienen bij het instituutsklachtenloket (STIP), en daarna eventueel een beroepschrift of een herzieningsverzoek indienen bij het HU-Loket Rechtsbescherming Studenten. Op www.klachtenwegwijzer.hu.nl zijn alle procedures te vinden. Bij het HU-Loket Rechtsbescherming Studenten zijn in 2017 in totaal 246 kwesties binnengekomen. Daaronder waren 204 beroepszaken voor het College van Beroep voor Examens, 42 beroepszaken bij de Geschillenadviescommissie en 0 klachten c.q. herzieningsverzoeken bij de Klachtencommissie Studenten. Ten opzichte van 2016 is er sprake van een stijging. Toen zijn er in totaal 208 kwesties in behandeling genomen.

Het onderwijs van de HU is van goede kwaliteit, verweven met ons praktijkgericht onderzoek en stevig verbonden met de beroepspraktijk. We streven er in dit kader naar dat al onze docenten en onderzoekers actief zijn op minimaal twee van de drie gebieden onderwijs, praktijkgericht onderzoek en beroepspraktijk. De loopbaan van professionals staat centraal in ons onderwijs: 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.

4.1 Assortiment en ontwikkeling

4.1.1 Marktaandeel bachelorinstroom

MARKTAANDEEL VOLTijd BACHELOR INSTROOM



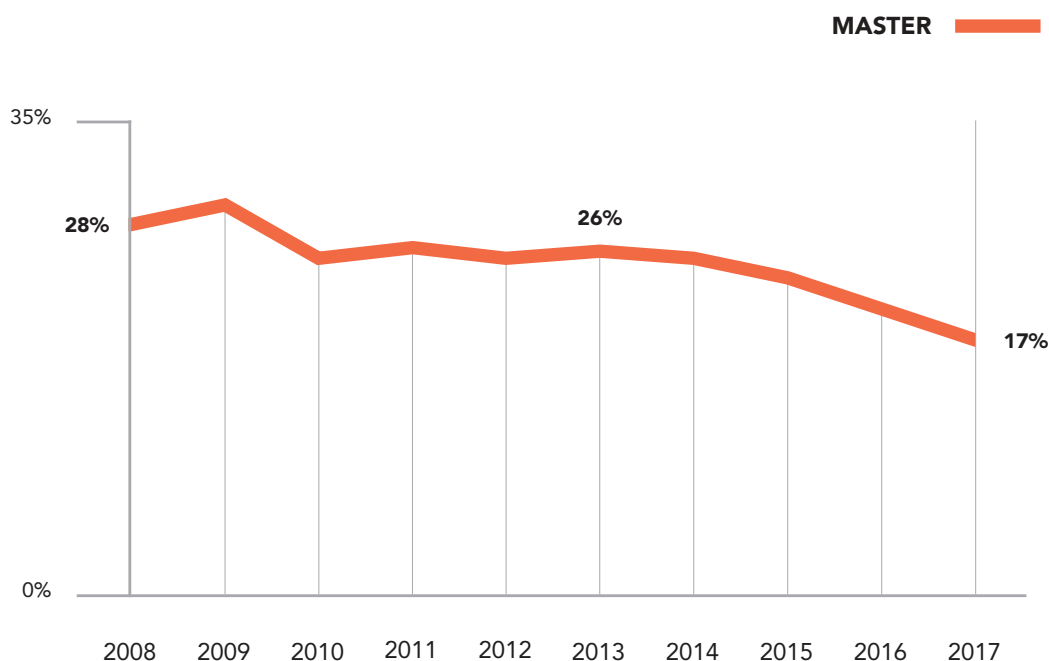
Figuur 9. Bron: Vereniging Hogescholen

De HU heeft in 'Hogeschool Utrecht in 2020' een strategie opgenomen gericht op leven lang leren. Het versterken van deze visie heeft prioriteit en in het segment voltijd bacheloronderwijs heeft de HU dan ook geen groeiambitie. In 2017 is het marktaandeel van de HU in de voltijd bachelorinstroom vrijwel gelijk gebleven. Vanaf 2014 ligt het marktaandeel stabiel rond de 7%. Absoluut is de bachelorinstroom in 2017 licht gestegen: in 2017 was de instroom 350 studenten hoger dan in 2016. Doordat de totale instroom in Nederland iets harder steeg, is het marktaandeel echter vrijwel gelijk gebleven. De lichte stijging in de instroom vond met name plaats in de sector economie, bètatechniek en gezondheid, met de opleiding tot verpleegkundige als grootste stijger.

In 2017 is het marktaandeel van de HU in deeltijd bachelorinstroom gestegen: van 8,1% in 2016 naar 9,1% in 2017. De HU neemt hiermee op de ranglijst van hogescholen de derde plaats in. De stijging bij de deeltijd bachelorinstroom vond met name plaats bij de sector sociale studies, onderwijs en economie, met de opleiding social work als grootste stijger. De deeltijd bachelorinstroom lijkt zich sinds 2013 te herstellen. De instroom bevindt zich echter pas op 60% van de omvang in 2009.

4.1.2 Marktaandeel masterinstroom

MARKTAANDEEL MASTER INSTROOM



Figuur 10. Bron: Vereniging Hogescholen

Het marktaandeel van de HU in de masterinstroom is in 2017 afgenomen tot 17,3%. Ondanks de daling in instroom had de HU in 2017 van alle hogescholen nog steeds de grootste masterinstroom. De daling in de masterinstroom bij de HU wordt grotendeels veroorzaakt door teruglopende instroom bij de Master Special Educational Needs (SEN), die de HU aanbiedt in samenwerking met Fontys en Hogeschool Windesheim.

4.2 Assortiment

Door de organisatiewijziging (zie hoofdstuk 2) zijn de 22 onderwijsinstututen van de HU vanaf begin 2017 integraal verantwoordelijk geworden voor de doorontwikkeling van het opleidingsaanbod. De instituten staan dicht bij markt en beroepspraktijk dan de faculteiten. Daardoor kan de HU nog beter inspelen op de snel veranderende marktvraag en innovatiebehoefte vanuit de beroepspraktijk.

Samen met die beroepspraktijk en met de vier nieuw geformeerde kenniscentra hebben de instituten in 2017 gewerkt aan het ontwerp van nieuwe opleidingen en het herontwerp en de flexibilisering van het bestaande aanbod. In modulair aanbod en post-bacheloropleidingen is veel nieuw aanbod reeds zicht-

baar, maar ook in ontwikkeling van degree-aanbod is door de instituten in 2017 veel nieuws ontwikkeld, wat vanaf 2018 zichtbaar gaat worden.

Drie nieuwe masteropleidingen zijn inmiddels ter accreditatie aangeboden en zullen naar alle waarschijnlijkheid in 2018 starten. Voor drie bestaande masters is bekostiging aangevraagd. Ze kunnen dan ook als 'doorstroommaster' aangeboden worden, direct na afronding van een bacheloropleiding. Nog eens vijf projecten voor ontwikkeling van nieuwe masteropleidingen zijn in gang gezet, met als wens ze vanaf 2019 te kunnen aanbieden.

In 2017 is één AD-programma geaccrediteerd dat in 2018 van start gaat. Er werd dit jaar onderzoek gedaan naar mogelijkheden voor meer Associate Degree-aanbod in de regio, te bundelen in een Associate Degree Academy (AD academy) op de locatie Amersfoort. Met deze zelfstandige, tweejarige hbo-opleidingen kunnen onder andere havo en mbo niveau 4 studenten hun kansen op de snel veranderende en complexe arbeidsmarkt vergroten. Ook kunnen zij daarna doorstromen naar een bacheloropleiding.

4.3 Verweven met onderzoek

Om onze studenten het onderzoekend vermogen bij te brengen waarmee ze hun beroepspraktijk kunnen blijven vernieuwen, zijn in 2017 de nodige stappen gezet met betrekking tot:

- het verhogen van het onderzoekend vermogen van studenten ten dienste van de eigen beroepspraktijk;
- de verdere professionalisering van docenten die onderzoek kunnen uitvoeren en begeleiden;
- de verbetering van en het-up-to-date houden van het onderwijscurriculum;
- het innoveren van de beroepspraktijk.

Een voorbeeld van een project waarin ons onderwijs en onderzoek in samenwerking met partners werkt aan vernieuwing van de beroepspraktijk en verrijking van het onderwijs, is Selficient. Dit team van HU-studenten won in 2017 de publieksprijs van de Solar Decathlon, een wedstrijd in Amerika voor het meest duurzame huis. De studenten stelden zelf een team samen en ontwikkelde zelf hun duurzame huis, gesteund door onderzoekers en docenten van de HU. Het team, dat oorspronkelijk voornamelijk bestond uit techniekstudenten, groeide tijdens het project uit tot een multidisciplinair team van meer dan 40 studenten met naast techniekstudenten ook studenten facility management, communicatie en recht. Tijdens de minor Project van je Leven gaat het team nu aan de slag met het plaatsen van het huis in het Utrecht Science Park. Deze lichting zal het huis na de minor overdragen aan een ander team.

Zo telde 2017 meer aansprekende projecten. Studenten van de HU werkten in 2017 samen met TNO, Hogeschool Rotterdam, TU Delft, Hogeschool van Amsterdam en bouwbedrijven [om het bouwlogistieke proces stap voor stap te verbeteren](#) en het nut van innovaties aan te tonen. De bouwbedrijven Dura Vermeer en Boele van Eesteren stelden hun projecten naast Utrecht CS, het Noordgebouw, Voorzetgebouw en Paviljoen ter beschikking als proeftuin. Docenten en studenten bij de opleiding Built Environment en onderzoekers van het lectoraat Building Future Cities onderzochten hier bouwlogistieke innovaties in de praktijk en keken hoe de winst hiervan gemeten kan worden.

Ook deden drie studenten Business, IT & Management van de HU [onderzoek naar energieneutrale woningen](#), voor hun minor Smart Devices & Apps. Door gegevens over menselijk gedrag te koppelen aan gegevens over energieverbruik, wilden zij bijdragen aan efficiënter gebruik van energie. Zij sloten zich hiervoor aan bij een project van woningcoöperatie Mitros en Nieuw Utrechts Peil, die acht flatwoningen energieneutraal willen maken. Als blijkt dat dit effectief is, worden nog eens veertig flatwoningen energieneutraal gemaakt.

Studenten Verpleegkunde van de HU hebben in 2017 met de Nederlandse Straatdokers Groep (NSG) in kaart gebracht [hoe de sociaal-medische zorg voor dak- en thuislozen is georganiseerd](#) in de 43 zogenaamde centrumgemeenten, ondersteund door onderzoekers van de HU. De centrumgemeenten zijn verantwoordelijk voor het organiseren van opvang en bescherming van dak- en thuislozen in eigen en omliggende gemeenten. Uit het onderzoek kwam naar voren dat deze gemeentes dat zeer verschillend hebben georganiseerd en gefinancierd. De onderzoekers en studenten pleitten onder andere voor een medisch spreekuur door een vaste groep huisartsen in elke gemeente.

In bovengenoemde voorbeelden ging het om voltijds bachelorstudies, maar ook van studies voor werkende professionals is onderzoek een belangrijke component. Bijvoorbeeld in de masteropleiding Advanced Nursing Practice. Voor haar afstudeeronderzoek bij deze studie onderzocht van Lonneke Kamer, verpleegkundig specialist bij Tergooi, een screenings- en begeleidingsplan voor vrouwen in de hoogste risicogroep op hart- en vaatziekten: zij die last hebben gehad van ernstige hoge bloeddruk tijdens een zwangerschap. Kamer ontving voor haar afstudeeronderzoek [de tweede prijs voor de beste Masterthese](#) op het jaarcongres van de beroepsvereniging voor Verpleegkundig Specialisten V&VN VS.

4.3.1 *Faciliteiten*

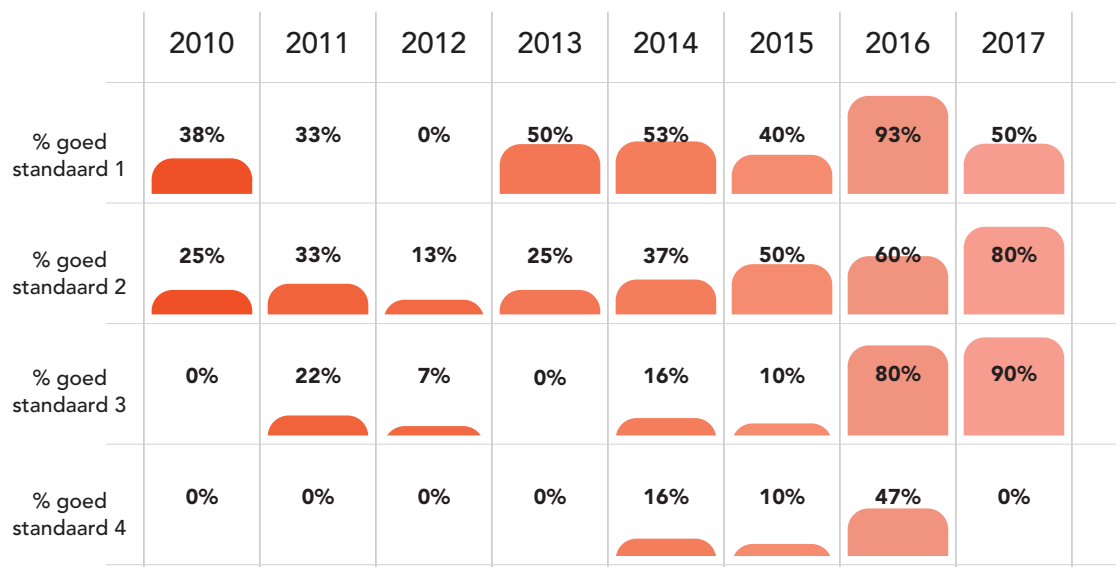
De HU heeft in 2017 meer praktijkfaciliteiten op het Utrecht Science Park weten te creëren waar studenten kunnen participeren in onderzoek of het zelf kunnen initiëren. Zo is op Padualaan 99, waar ook ProtoSpace is gevestigd, sinds 2017 [een nieuw Energylab](#). Wat techniekstudenten aan theorie leren over duurzame oplossingen voor woningen, passen ze in deze proeftuin in de praktijk toe. Het Centre of Expertise Smart Sustainable Cities speelt hierin een belangrijke rol. Ook is de HU een van de deelnemers in het op 30 november 2017 geopende Fieldlab 3D Medical (zie ook paragraaf 6.1), waar studenten kunnen participeren in onderzoek rond de toepassing van 3D-technologie in de gezondheidszorg.

4.4 **Kwaliteit van het onderwijs**

4.4.1 *Accreditatie*

De HU beschikt sinds 2014 over het NVAO-keurmerk van de Instellingstoets Kwaliteitszorg Onderwijs (ITK). Het keurmerk geeft aan dat een instelling structureel werkt aan het verbeteren van de kwaliteit van haar opleidingen. De NVAO verstrekte de HU het keurmerk met de gebruikelijke geldigheidsduur van zes jaar, tot medio 2019. In 2017 is de HU dan ook gestart met de voorbereidingen voor een hernieuwde aanvraag van de ITK, die in 2018 moet worden ingediend.

ACCREDITATIES PER JAAR
MET HET % 'GOED' ALS BEOORDELING PER STANDAARD

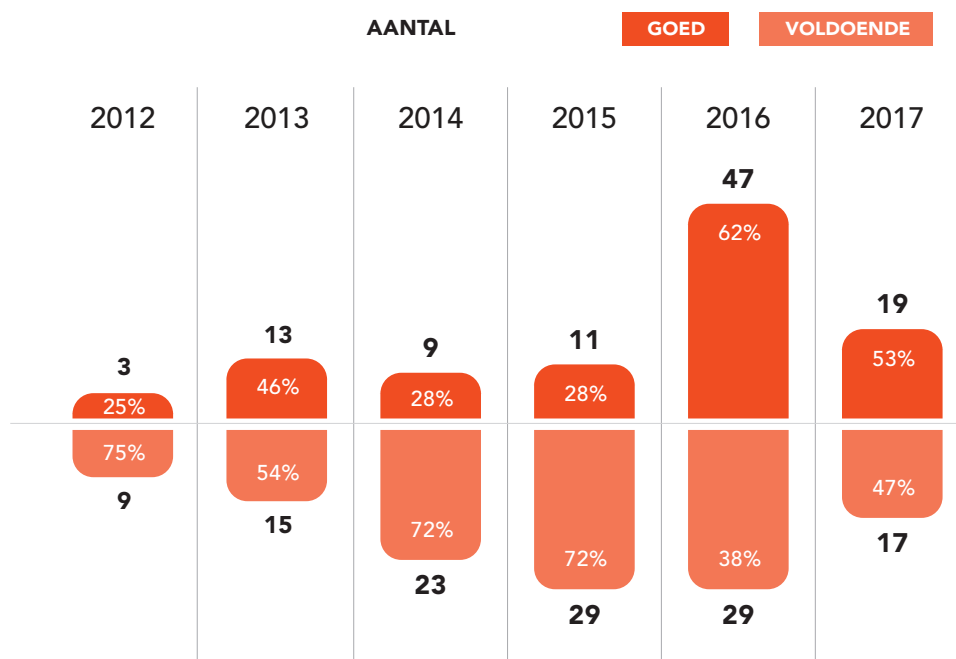


Figuur 11.

NB: Het jaar is gebaseerd op de 'datum inwerkingtreding'. Het kan hierdoor zijn dat er in 2017 externe audits zijn geweest waarvan de resultaten nog niet zichtbaar zijn in deze tabel. Er zijn ook opleidingen in deze tabel opgenomen waar nog studenten staan ingeschreven maar die inmiddels niet meer open staan voor nieuwe inschrijvingen. De bacheloropleidingen HBO-ICT, Social Work en Built Environment zijn niet in dit overzicht meegenomen in verband met de planning voor een conversie van deze opleidingen tot één registratie in het Centraal Register Opleidingen Hoger Onderwijs (CROHO).

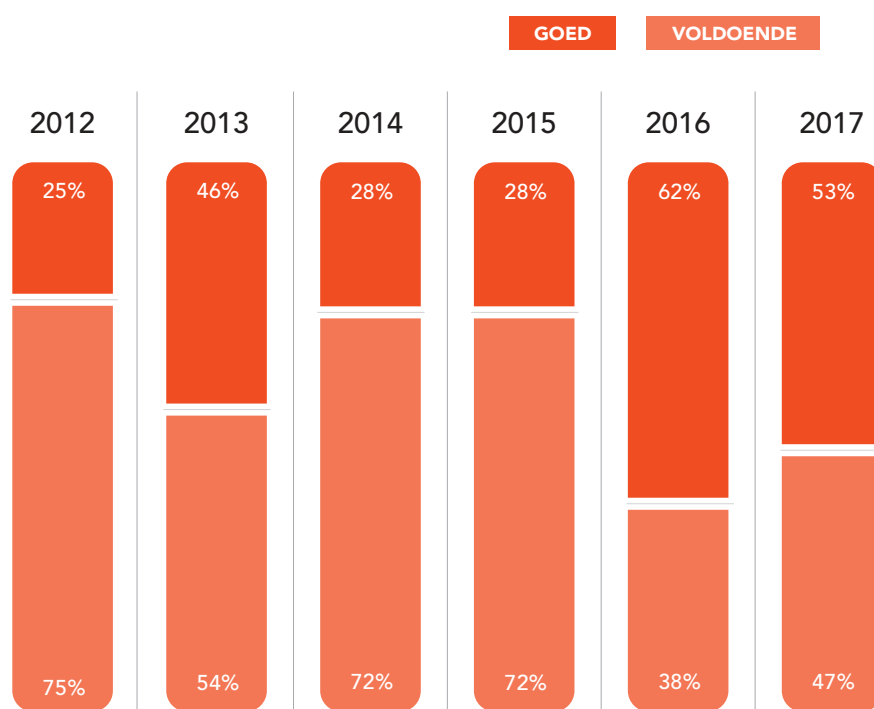
Alle bachelor- en masteropleidingen worden eens in de zes jaar beoordeeld door een externe audit-commissie. Op basis van de rapportage neemt de NVAO een besluit voor her-accreditatie. De beoordeling kent een eindoordeel die is opgebouwd uit vier standaarden; 1 – beoogde leerresultaten, 2 – onderwijsleeromgeving, 3 – toetsen en 4 – gerealiseerde leerresultaten.

**EXTERNE AUDITS
PER JAAR PER STANDAARD**



Figuur 12.

EXTERNE AUDITS PER JAAR PER STANDAARD



Figuur 13.

Om de kwaliteit continu te borgen, voert de HU bij alle opleidingen bovendien tussentijds een interne audit uit waarbij ook minstens één externe deskundige uit de beroepspraktijk is betrokken. Dit betekent dus dat bij elke opleiding eens per drie jaar wordt getoetst of aan de accreditatievereisten wordt voldaan.

De NVAO heeft in 2017 een besluit genomen over negen accreditatieaanvragen van de HU. Al deze opleidingen kregen een verlenging van de accreditatietermijn met zes jaar. De opleidingen Communicatie, Creatieve Therapie, Human Resource Management, Medische Hulpverlening, Mondzorgkunde, Oefentherapie Cesar, Optometrie, Orthoptie en de masteropleidingen Informatics en Engineering werden alle met een voldoende beoordeeld. Op diverse accreditatie-standaarden laten veel opleidingen van de HU een duidelijke verbetering zien, zoals op toetsing en visie.

4.4.2 Externe validering examenkwaliteit

In 2017 zijn door de HU de volgende activiteiten ondernomen in het kader van de externe validering van de toetsing en examinering.

Externe validering via de certificering van examinatoren

Naar aanleiding van het adviesrapport 'Verantwoord toetsen en beslissen in het hoger beroepsonderwijs: een voorstel voor een programma van eisen voor basis- en seniorkwalificatie examinering (BKE/SKE)' van de Vereniging Hogescholen (2013) is vanaf 2014 het HU Expertisecentrum Docent HBO een opleidings- en certificeringstraject BKE en SKE ontwikkeld. De HU is actief betrokken bij het landelijk netwerk BKE/SKE en bij het onderzoek naar het effect van de BKE, waaraan twee onderzoekers van de HU verbonden zijn.

In het studiejaar 2016-2017 hebben 260 docenten van de HU deelgenomen aan het BKE-traject van het expertisecentrum. 133 docenten hebben in dit studiejaar de BKE behaald, de rest vervolgt het traject in het studiejaar 2017-2018. In het studiejaar 2016-2017 hebben 134 docenten vrijstelling gekregen voor de BKE vanwege eerder behaalde competenties (De BKE biedt zowel mogelijkheden voor leerwegaanpak als voor vrijstellingen).

Na de SKE-pilot in het voorjaar van 2016 is vanaf september 2016 het reguliere SKE-traject van het expertisecentrum van start gegaan. 87 docenten van de HU hebben in het studiejaar 2016-2017 deelgenomen aan het SKE-traject. In dit studiejaar hebben 13 docenten de SKE behaald, de rest vervolgt het traject in het studiejaar 2017-2018 (op peildatum 22 januari 2018 hebben 36 docenten de SKE behaald). In het afgelopen studiejaar hebben 5 docenten vrijstelling gekregen voor de SKE.

Externe validering van het afstuderen

De implementatie van een Protocol Afstuderen binnen de HU moet leiden tot een verbeterde kwaliteit van het afstuderen en een versterking van de verantwoording van het afstuderen. In 2017 is het onderzoeksrapport van de Pilot Protocol Afstuderen (mede ontwikkeld door HU-lector Daan Andriessen) opgeleverd. Het doel van de pilot was: opleidingen ondersteunen bij het implementeren van het protocol en door middel van onderzoek inzicht krijgen in het implementatieproces daarvan. Het onderzoeksrapport 'Al lerende het afstuderen verbeteren, een reisverslag over het implementeren van Beoordelen is Mensenwerk binnen Hogeschool Utrecht' (juni 2017), en de aanbevelingen daar uit, zijn in het najaar van 2017 gedeeld met de diverse betrokkenen binnen de HU. In het rapport worden de volgende aanbevelingen voor de HU gedaan:

1. Vergroot de expertise bij de opleidingen over het vormgeven van afstudeerprogramma's.
2. Vergroot het vermogen bij de opleidingen tot veranderen bij onderwijsvernieuwing.
3. Integreer de visie op afstuderen uit het vernieuwde Protocol Verbeteren en verantwoord van afstuderen in het hbo 2.0 in het toetsbeleid van de opleidingen en in de instructies voor de zelfevaluaties.
4. Doe systematisch onderzoek naar de eigen onderwijsvernieuwing vanuit het kenniscentrum Leren & Innoveren en zorg dat de resultaten weer in het onderwijs terug vloeien.

In 2017 is binnen de HU gewerkt aan een nieuwe structuur van interne netwerken rondom verschillende thema's van onderwijsvernieuwing. De nieuwe structuur wordt naar verwachting in het voorjaar van 2018 operationeel. Onderwijsontwerp, toetsen en beoordelen en verandkunde maken hier onderdeel van uit. Via de interne netwerken wordt expertise versterkt en ontwikkeld, en worden opleidingen ondersteund.

Opleidingen van de HU gebruiken het vernieuwde protocol - 'Protocol Verbeteren en Verantwoorden van Afstuderen in het hbo 2.0' (april 2017) - om de kwaliteit van het afstuderen binnen hun opleiding te versterken. Opleidingen integreren dit bijvoorbeeld bij het herontwerp van de opleiding, het actualiseren van het toetsbeleid en bij zelfevaluaties.

Externe validering verankeren in de HU-kaders

In 2017 is het HU-toetskader definitief vastgesteld. Externe validering van de examenkwaliteit maakt onderdeel uit van dit toetskader. Voor de kwaliteitseisen aan het toetsen richt de HU zich op relevante en actuele landelijke standaarden en onderzoek. Opleidingen van de HU werkten in 2017 verder aan de ontwikkeling en uitvoering van hun toetsbeleid. Ter ondersteuning van de innovaties op dit gebied zijn in 2017 verschillende HU-brede bijeenkomsten georganiseerd, assessmenttrainingen verzorgd en vele maatwerktrajecten (per opleiding of docententeam) geleverd.

Met praktijkgericht onderzoek werkt de HU aan oplossingen voor maatschappelijke vraagstukken. Vraagstukken die worden aangedragen door onze partners uit de beroepspraktijk, andere kennisinstellingen en overheden. De agenda van de regio wordt breed gedeeld en ons profiel sluit hier op aan: bijdragen aan de kwaliteit van leven in onze stedelijke omgeving. Sinds 1 februari 2017 zijn de lectoraten van de HU georganiseerd in vier nieuwe kenniscentra, met elk een eigen focus binnen dat profiel. 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 maatschappelijke en economische 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.

5.1 Kenniscentra

In 2017 heeft de HU vier nieuwe kenniscentra ingericht: Economisch sterke en creatieve stad, Gezond en Duurzaam Leven, Leren en Innoveren en Sociale Innovatie. Hierin waren in 2017 55 lectoren werkzaam, verdeeld over 38 lectoraten. In 2017 zijn twee nieuwe lectoraten gestart. Dit zijn Didactiek van het Bèta- en Technologieonderwijs en Didactiek van Wiskunde en Rekenen. Het lectoraat Vernieuwend Vastgoedbeheer werd in 2017 ondergebracht bij het lectoraat Nieuwe Energie in de Stad.

Er zijn in 2017 zes nieuwe lectoren gestart, te weten:

- Dr. Elwin Savelsbergh, lectoraat Didactiek van het Bèta- en Technologieonderwijs;
- Prof. dr. Paul Drijvers, lectoraat Didactiek van Wiskunde en Rekenen;
- Dr. Marlies Steenbergen, lectoraat Digital Smart Services;
- Dr. Rob Heerdink, lectoraat Innovatie van Zorgprocessen in de Farmacie;
- Dr. Vivienne Roelofs de Vogel, lectoraat Werken in een Justitieel kader;
- Dr. Nienke Bleijenberg, lector Proactieve Ouderenzorg in het lectoraat Chronisch Zieken.

Er is één lector gestopt: Vincent Gruis, van het lectoraat Vernieuwend Vastgoedbeheer. Zie verder figuur 14 voor een overzicht van de personele inzet bij de lectoraten.

PERSONELE INZET

CATEGORIE	Totaal aantal	Totaal fte's	Aantal gepromoveerden
1. Lectoren	55	31,4	51
2. Docenten en andere onderzoekers	424	118,5	109
3. Promovendi	99	47,0	-
4. Ondersteuning	67	18,3	-

Figuur 14. Bron: HU Administratie

In 2016 vielen de lectoraten nog onder de faculteiten, waarbij elk van de zes faculteiten één kenniscentrum had. Vanaf februari 2017 is het onderzoek van de HU georganiseerd in vier zelfstandige, nieuwe kenniscentra, organisatorisch op één lijn met de onderwijsinstututen en diensten. Elk kenniscentrum kreeg in 2017 een lector-directeuren, aangesteld vanuit de eigen lectorengroep. Ieder kenniscentrum heeft een eigen focus binnen het HU-brede profiel: bijdragen aan de kwaliteit van (samen)leven in de stedelijke omgeving: Economisch sterke en creatieve stad, Gezond en Duurzaam Leven, Leren en Innoveren en Sociale Innovatie. Veel aandacht is besteed aan de inhoudelijke profilering van de kenniscentra, om zodoende de activiteiten te richten.

Met het wegvallen van de facultaire laag dreigt de verbinding tussen onderzoek en onderwijs minder zichtbaar te worden. Dat kan op langere termijn een risico voor die verbinding betekenen. De HU gaat de komende jaren daarom meer aandacht besteden aan het zichtbaar maken van de verbinding tussen ons onderzoek en onderwijs. Onderzoek binnen de HU vindt op allerlei plekken plaats: binnen lectoraten, maar ook binnen instituten, door docenten en studenten. Ook dat kunnen we meer zichtbaar maken.

5.1.1 *Kwaliteit van het onderzoek*

Het met elkaar in gesprek zijn over praktijkgericht onderzoek is kenmerkend voor de kwaliteitscultuur die we ontwikkelen. Eigenaarschap en uitwisseling vormen hiervan de kern. Wij doen dit via peer review en evaluatie van onderzoek. Tijdens elke fase van het onderzoek zoeken we ruimte voor kritische reflectie op ons handelen en op de kwaliteit: zowel bij concrete onderzoeksvoorstellen en -processen als bij het praktijkgericht onderzoek in brede zin, zoals de kennisprogrammering en organisatie van ons onderzoek. Het gesprek vindt plaats binnen de lectoraten, tussen lector en stakeholders en tussen lectoren in een kenniscentrum, maar houdt daar niet op. Steeds meer zijn we in staat open te staan voor intercollegiale feedback en reflectie op onze koers en werkwijze vanuit de beroepspraktijk en vanuit andere hogescholen.

Een voorbeeld van peer review is de aanvraagprocedure van promotie vouchers en de beoordelingswijze waarop wij promotie vouchers toekennen. Een roulerend deel van het collectief van lectoren vormt hierbij de commissie Toetsing Aanvragen Promotie vouchers (TAP). Deze commissie bestaat uit een mix van ervaren en nieuwe leden uit alle kenniscentra. Alle lectoren van de HU hebben een keer zitting, waardoor de commissie ook een vorm van collectieve normvinding is. Deze commissie heeft een toetsende rol met betrekking tot onderzoeksvoorstellen als aanvraag voor een promotie voucher. In zekere zin zijn de bijeenkomsten van de commissie TAP kalibreersessies over normvinding: we ontwikkelen een gemeenschappelijk beeld van wat wij goede en relevante aanvragen vinden, die ook nog binnen onze inhoudelijke opdracht van praktijkgericht onderzoek vallen.

De voorbeelden van de TAP en van onze peer review met stakeholders zijn voor ons sprekend, omdat hierin een aantal basisvoorwaarden van ons praktijkgericht onderzoek verenigd zijn. Om te beginnen is dat de erkenning van gezamenlijkheid als kwaliteitswaarborg. Ten tweede is dat de professionaliserende werking van samenwerking, die leidt tot hogere kwaliteit van praktijkgericht onderzoek. Ten derde is dat de combinatie van ruimte en rekenschap: lectoren krijgen de ruimte om de norm voor praktijkgericht onderzoek te ontwikkelen, terwijl zij evenzeer gebonden zijn aan de afspraken die daarvan het gevolg zijn. Bij de kenniscentra zien we hierdoor een ontwikkeling van een 'control paradigma' naar dialoog. Hierin vormt vertrouwen de basis van onze kwaliteitscyclus, geschraagd door actieve deelname van lectoren aan het gemeenschappelijk proces van kwaliteitszorg en een heldere norm voor wat goed onderzoek is.

Afspraken over de externe evaluatie van het onderzoek aan hogescholen zijn gemaakt in het Brancheprotocol Kwaliteitszorg Onderzoek (BKO) van de Vereniging Hogescholen. Onderdeel van het

BKO is dat alle onderzoekseenheden minimaal eens in de zes jaar door een externe commissie worden geëvalueerd. De ontwikkelgroep kenniscentra, opgericht in het kader van de organisatieontwikkeling, heeft geadviseerd de vier nieuwe kenniscentra in 2018 extern te laten evalueren door een onafhankelijke commissie. In afstemming met de directeuren kenniscentrum is dit advies overgenomen door het College van Bestuur en is afgesproken alle kenniscentra in één procesgang te visiteren, waarbij ook het onderzoeksbeleid van de HU als geheel in de verantwoording zal worden betrokken. De HU plaatst de externe evaluatie van de kenniscentra in ontwikkelperspectief waarbij de nadruk ligt op het willen leren ten aanzien van de realisatie van onze onderzoeksvisie, op basis van open en kritische zelfevaluaties en gesprekken waarin dilemma's worden gedeeld. De uitkomsten krijgen een plek in het nieuwe instellingsplan van de HU.

5.1.2 *Promotievouchers*

De HU heeft zich als doel gesteld dat in 2020 ten minste 20% van de docenten is gepromoveerd of bezig is met promotie. Met het faciliteren van promotieonderzoek bevordert de HU de professionalisering van docenten en versterkt zij de kenniscentra en de onderzoeksfunctie van de HU. Om promoveren extra te stimuleren, stelt het College van Bestuur zogenoemde promotievouchers beschikbaar. Met een promotievoucher wordt een promovendus gedurende vier jaar voor 0,6 fte gefaciliteerd om aan onderzoek te werken.

De commissie 'Toetsing Aanvragen Promotievouchers' toetst aanvragen voor promotievouchers aan vastgestelde criteria voor HU-bekostigd promotieonderzoek. Deze commissie bestaat uit acht lectoren van de HU (twee van elk kenniscentrum). Elk voorstel wordt door twee commissieleden onafhankelijk van elkaar gereviewd. Vervolgens geeft de aanvrager een repliek op de twee reviews. Het voorstel, de twee reviews en de repliek komen vervolgens in de voltallige commissie voor een eindadvies aan de directeur HR. Op basis van dit eindadvies neemt de directeur Dienst HR, daartoe gemandateerd door het College van Bestuur, het besluit om de promotievoucher al dan niet toe te kennen.

Eind 2017 liepen er 86 promotieonderzoeken op een promotievoucher, waarvan 18 in 2017 zijn gestart. In 2017 hebben 9 medewerkers hun promotieonderzoek met een hogeschoolvoucher afgerond.

5.1.3 *Faciliteringsregeling Postdoc*

De HU-faciliteringsregeling Postdoc faciliteert recent gepromoveerde medewerkers bij het uitvoeren van meerjarig vervolgonderzoek en de financiering hiervan, als vervolg op het recent afgeronde promotieonderzoek. Gepromoveerde medewerkers worden zo in staat gesteld zich verder te ontwikkelen tot zelfstandige, volwaardig gekwalificeerde onderzoekers voor senior onderzoekstaken binnen de HU kenniscentra. Hierdoor neemt het volume van onderzoek binnen de kenniscentra toe en wordt een bijdrage geleverd aan de binding van de medewerkers en het aantrekkelijk werkgeverschap van de HU. Sinds de start in 2016 maken achttien medewerkers gebruik van de regeling, waarvan de helft in 2017 is toegevoegd.

De voorziening is in het najaar van 2017 geëvalueerd. Het budget wordt volledig benut door voldoende deelname. Deelname gebeurt vanuit alle delen van de HU, vanuit alle leeftijdsgroepen, in elke fase van de loopbaan bij de HU en niet uitsluitend door hen die promoveerden met een HU-promotievoucher. Bij het merendeel van de postdoctrjecten is sprake van concrete realisatie van meerjarig onderzoek. Alle deelnemers noemen daarnaast voorbeelden van toename van de kwaliteit van onderzoek en ook van persoonlijke ontwikkeling én binding met de HU. Voorts heeft meer dan de helft van de achttien deelnemers in de afgelopen twee jaar een functiepromotie gehad. Dit is te beschouwen als een vorm van concrete binding. Slechts twee deelnemers zijn vertrokken: één vanwege pensioen, een ander vanwege het verkrijgen van een andere positie, buiten de HU. De conclusie van de evaluatie is dan ook dat de faciliteringsregeling Postdoc daadwerkelijk bijdraagt aan haar doelstellingen. Op basis van de evaluatie

heeft het bestuur besloten de voorziening te verlengen en het budget hiervoor in 2018 uit te breiden, nu de belangstelling voor deelname aan de regeling groter is dan het budget toelaat.

5.2 Middelen voor onderzoek

TOTAAL KENNISCENTRA

Inkomsten 1e geldstroom (rijksbijdrage)	€14.469.000,-
Inkomsten 2e geldstroom (subsidies)	€3.498.000,-
Inkomsten 3e geldstroom	€1.270.000,-
Overige middelen voor onderzoek die niet vallen onder genoemde categorieën	€932.000,-
Totaal besteed	€20.169.000,-

Figuur 15. Bron: HU Administratie

In totaal waren er 5.700K€ aan inkomsten vanuit externe middelen voor onderzoek. In 2016 bedroeg dit nog 4.347K€.

5.3 Doorwerking

De kenniscentra voeren onderzoek uit in nauwe samenwerking met het beroepenveld en het onderwijs. Het gaat om onderzoek dat doorwerking beoogt naar de beroepspraktijk, naar het onderwijs en naar de wetenschap (nieuwe kennis). HU-onderzoek vindt zijn weg in alle drie deze richtingen, soms in één, maar vaak in meerdere. Hier volgt aantal toonaangevende voorbeelden van doorwerking.

Nadja Jungmann, lector Schulden en Incasso, is in 2017 [verkozen tot Lector van het Jaar](#). Zij draagt met een maatschappelijk zeer relevant onderwerp bij aan zowel onderzoek, als onderwijs, docentprofessionalisering, studentbetrokkenheid en werkveldbetrokkenheid. De jury roemde haar om haar veelzijdigheid en noemde haar een belangrijke stem in de discussie over schuldenproblematiek, met meetbare impact.

We vinden doorwerking van het HU-onderzoek ook in [het advies aan de regering van de Sociaal Economische Raad \(SER\): 'Toekomstgericht Beroepsonderwijs'](#), over de flexibilisering van opleidingen ten behoeve van het bedrijfsleven. Dit advies maakt gebruik van de kennis die ontwikkeld is binnen het Kenniscentrum Leren en Innoveren in samenwerking met de Hybride Alliantie. De SER adviseert om innovatie, hybride leervormen te stimuleren.

Er zijn ook voorbeelden binnen het onderwijs. Lectoren en onderzoekers dragen bij aan studiemateriaal voor opleidingen, zoals het boek 'De brede basis van het sociaal werk' van Marcel Spierts, Ard Sprinkhuizen, Margot Scholte, Marc Hoijink, Ed de Jonge en Lia van Doorn (redactie). Maar lectoren geven ook gastlessen binnen en buiten de HU en studenten en docenten participeren in onderzoeksprojecten. (Voor meer voorbeelden van de rol van praktijkgericht onderzoek in ons onderwijs: zie hoofdstuk 4.3.)

In november 2017 is bij de conferentie van [CARPE](#) (het internationale Consortium on Applied Research and Professional Education) een [Teacher Hub](#) opgericht met de bedoeling deze uit te laten groeien tot een internationaal en structureel onderwijsnetwerk. Studenten van de HU-minor Co-design zijn meteen aangehaakt, anderen zullen snel volgen. Zo verbindt CARPE landen niet alleen in hun praktijkgericht onderzoek, maar ook in de ontwikkeling van nieuw onderwijs, en bevordert het de uitwisseling tussen onderwijs en praktijkgericht onderzoek.

Twee HU-lectoraten [behoren tot de initiatiefnemers van de Ontwikkelwerkplaats Gemengd Wonen](#). Deze omvat vijf woonprojecten waarin mensen met uiteenlopende achtergronden in één complex wonen, wat de sociale cohesie en kans op zelfredzaamheid van alle bewoners vergroot. Een van die woongroepen is de woonvoorziening Biltse Grift in Utrecht, die begin 2017 van start is gegaan. Daar wonen twee studenten (waarvan één aan de HU studeert) in hetzelfde gebouw als bewoners met een licht verstandelijke beperking (LVB). De studenten betalen geen huur, maar ondernemen activiteiten met de LVB-bewoners. Dit bevalt alle bewoners en de begeleiders erg goed.

De HU doet ook onderzoek naar doorwerking. Zo doet [Dirk Ploos vanuit het PubLab](#) praktijkgericht onderzoek naar de wijze waarop ontwikkelde modellen en tools vanuit het project Touchpoints in de dagelijkse praktijk terecht komen. Deze modellen en tools helpen organisaties in publieke communicatie mensen op andere wijze te motiveren tot gedragsaanpassing dan met de traditionele 'je zou niet moeten ...'-manier die in de praktijk doorgaans weinig resultaten haalt. Maar hoe worden deze tools in de praktijk toegepast? Zijn ze effectief? De resultaten van dit onderzoek worden in 2018 verwacht.

In 2017 hebben lectoren in samenwerking met instituten, HU-diensten en de gemeente het [HU Blockchain Lab](#) opgericht. Het initieert en begeleidt projecten die door studenten en onderzoekers worden uitgevoerd bij organisaties in de regio Utrecht. Er staat een softwareplatform ter beschikking en het HU-blockchainlab biedt inhoudelijke en technische ondersteuning aan studenten, docenten en onderzoekers. Onderzoekers zijn vooral gericht op het ontwikkelen en toepasbaar maken van blockchain-kennis op gebied van Supply en Demand chains, Health en Fintech.

In 2017 is het internationale project [Essence](#) (European Solutions for Sustainable Existing and New city Environments) afgesloten met de internationale conferentie 'Smart Sustainable Cities 2017 – Viable Solutions'. In het project is gewerkt aan de kennisontwikkeling rondom de ontwikkeling van duurzame steden. Binnen dit project is onder andere een internationaal, interdisciplinair curriculum ontwikkeld, evenals nieuwe onderwijsmethoden. Een groep internationale studenten heeft gewerkt aan drie duurzaamheidsuitdagingen voor en op verzoek van drie Europese gemeenten.

In 2017 is het [project Impact in Groei gestart](#). Samen met partners als de Universiteit Utrecht werkt de HU hierin aan de vraag: Hoe kunnen sociale ondernemingen groeien in impact? Dit gebeurt door twintig sociale ondernemingen twee jaar lang systematisch onder de loep te nemen en gerichte interventies te ontwerpen én uit te voeren waardoor niet alleen hun impact groeit maar ook de kennis over deze interventiemethoden.

Bovenstaande projecten laten zien hoe ons praktijkgericht onderzoek tot stand komt samen met de beroepspraktijk. Die verbinding met de beroepspraktijk word ook gelegd in onze Centers of Expertise – Smart Sustainable Cities en U CREATE – en in open innovatiecentra als het iLab. Er ligt nog wel een taak voor de HU deze samenwerkingen beter te etaleren en over het voetlicht te brengen bij huidige en eventuele toekomstige partners, teneinde de impact van deze projecten en van ons praktijkgericht onderzoek op de beroepspraktijk te vergroten.

Als kennisinstelling voor hoger onderwijs en praktijkgericht onderzoek levert de HU een belangrijke bijdrage aan de regio. Samenwerking met partners is hierbij van groot belang, om goede aansluiting op de beroepspraktijk te houden en praktijkgericht onderzoek te doen dat aansluit op relevante maatschappelijke vraagstukken. Daartoe worden op alle niveaus netwerken en samenwerkingen onderhouden en wordt gestreefd het aantal strategische samenwerkingspartners uit te breiden evenals samenwerkingsverbanden met publieke en private partijen. Ten behoeve van het kader voor het stakeholdermanagement zijn in het voorjaar van 2017 twee documenten opgesteld: het Statuut Strategische Samenwerking en de notitie 'Organisatie van stakeholdersinteractie'. De eerste volgt uit de branchecode Goed Bestuur van de Vereniging Hogescholen en is vastgesteld door het College van Bestuur. De tweede geeft een invulling om vanuit de organisatie te werken aan en met stakeholders. Daarmee wordt bijgedragen aan een goede interactie met de omgeving, om enerzijds vanuit onderwijs en onderzoek impact te hebben op het werkveld en de samenleving en anderzijds aansluiting te houden met behoeften die daar leven.

6.1 Regio

In 2017 voerde de HU in samenwerking met onafhankelijk onderzoeksbureau Panteia een onderzoek uit om de impact van de hogeschool op de regio Utrecht inzichtelijk te maken. Dit betreft een 'footprint' van de HU in termen van toegevoegde waarde (oftewel de bijdrage aan het BBP) en werkgelegenheid. Op basis van een aantal thema's werd zo de economische impact van de HU geanalyseerd. Deze komt neer op 350 miljoen euro toegevoegde waarde en 3.811 fte werkgelegenheid. (Bron: hu.nl.) Door de samenwerking in de driehoek van onderwijs, onderzoek én beroepspraktijk draagt de HU bij aan een innovatieve kenniseconomie.

Eén van de doelstellingen van de HU ('Hogeschool Utrecht in 2020') is het vergroten van de strategische samenwerking met externe partners. Zo is in 2017 in bestuurlijke overleggen, met name met de gemeentes Utrecht en Amersfoort en de Economic Board Utrecht (EBU), veel aandacht besteed aan ontwikkelingen op de arbeidsmarkt, met name op de terreinen onderwijs, zorg en ICT. In mei was de HU één van de ondertekenaars van het Zorgpact Midden-Nederland (Convenant SamUZ). Met SamUZ beloven dertig zorg- en onderwijsorganisaties uit de regio Utrecht de handen ineen te slaan op het gebied van capaciteitsplanning, opleidingscapaciteit, monitoring en arbeidsmarktcommunicatie. Het zorgpact is een actieagenda onder andere gericht op de impact van zorginnovaties, competentieontwikkeling bij mbo- en hbo-zorgprofessionals, en de ontwikkeling van opleidingen.

In het najaar van 2017 was de HU één van de initiatiefnemers en ondertekenaars van het regionale Educatiepact om het lerarentekort aan te pakken. In 2017 was de HU ook partner in de aanpak van het regionale tekort aan geschoold personeel in de ICT. Zo stond de HU aan de wieg van de Digital Competence Hub die in oktober 2017 werd gelanceerd. De Digital Competence Hub brengt partijen en initiatieven bijeen die een bijdrage leveren aan een digitaal vaardiger arbeidsmarkt. Deze initiatieven worden in de Hub versterkt en opgeschaald, zodat hun impact groter wordt. De Digital Competence Hub richt zich tevens op directe om-, her- en bijscholing van personeel, op het beter bij elkaar brengen van onderwijsaanbod en de behoeften van het bedrijfsleven en – op de lange termijn – op het kinderen vroegtijdig in aanraking laten komen met ICT-vaardigheden.

Op 30 november 2017 werd het [Fieldlab 3D Medical officieel geopend](#). Het Fieldlab bundelt faciliteiten, kennis en expertise van 3D-printen en medische beeldvorming op het Utrecht Science Park, met als doel: het faciliteren van gepersonaliseerde gezondheidszorg door middel van 3D-technologie. Het Fieldlab is een samenwerkingsverband van Hogeschool Utrecht, Stichting ProtoSpace, het 3D Facelab en de Biofabrication facility van het Universitair Medisch Centrum Utrecht, Utrecht Life Sciences, stichting Utrecht Science Park en private bedrijven en instellingen. Het past daarmee goed in het streven

van de HU naar participatie in meer publiek-private samenwerkingen, om zo de binding met en impact op de regio te vergroten.

De HU was in 2017 net als voorgaande jaren vertegenwoordigd in de clusters Groen, Gezond, Slim en de Human Capital Agenda van de EBU. Hierin draagt de HU bij aan de regionale agendavorming op deze thema's. Lectoren van de HU zijn betrokken bij projecten binnen deze clusters. De Human Capital Agenda is in 2017 nauwer in samenhang gebracht met de andere clusters, zodat innovaties die in die clusters tot stand komen hand in hand gaan met de vraag wat deze vergen aan (nieuwe) competenties van werknemers.

Met regionale partners is tevens actief bijgedragen aan de verdere profilering van Utrecht als regio van Healthy Urban Living. Regionale profilering wordt steeds belangrijker en daar hoort een innovatiestrategie bij die breed gedragen wordt. Het onderzoek van de HU draagt bij aan dit profiel. De HU heeft ook actief bijgedragen aan deze profilering in Den Haag en Brussel van de regio Utrecht als regio van Healthy Urban Living, onder andere door deelname aan de Utrecht-borrel in Den Haag in mei 2017 en de Utrecht-borrel in Brussel in november 2017.

6.2 Ministeries

De HU onderhield in 2017 eveneens contact met tal van ministeries. Onderwijsminister Ingrid van Engelshoven bracht op 27 november 2017 een bezoek aan de HU. Ze sprak een uur met studenten van het project [Selficient](#), die een video lieten zien van hun deelname aan de Solar Decathlon Challenge in Amerika. Van Engelshoven sprak met hen over hoe het project tot stand kwam, hoe het werd gefinancierd en hoe het met de opleidingen was verweven. Ook sprak zij met studenten van het Instituut Archimedes (lerarenopleidingen), die een platform voor blended learning en gepersonaliseerd leren aan haar presenteerden. Zo maakte de minister kennis met diverse innovaties waar de HU aan werkt op het gebied van onderwijs, onderzoek en de beroepspraktijk. Eerder dat jaar brachten ook meerdere Kamerleden en ambtenaren van het Ministerie van OCW een bezoek aan de HU.

6.3 Europese Unie – Brussel

In 2017 nam de HU actief deel aan diverse bijeenkomsten in CARPE-verband: het Consortium on Applied Research and Professional Education waarin meerdere Europese hogescholen samenwerken in onderwijsinnovatie en Europese onderzoeksprojecten. De HU nam tevens deel aan een studiereis van de Vereniging Hogescholen naar Zwitserland, waar inzicht verworven is in welk beleid zij hebben omtrent (Europese) fondsenwerving. Het voltallige college bracht in november 2017 een bezoek aan Brussel om in gesprekken met onder andere de Europese Commissie en de Nederlandse Vertegenwoordiging zicht te krijgen op de laatste ontwikkelingen ten aanzien van onderwijs en onderzoek, en om het belang van het hoger beroepsonderwijs op het gebied van praktijkgericht onderzoek over het voetlicht te brengen. Collegelid Anton Franken sprak daar tevens op de jaarlijkse conferentie van Neth-ER, de vereniging van het Nederlandse kennisveld in Brussel.

De HU heeft grote ambities op het gebied van duurzaamheid. Zo wil de HU de CO₂-uitstoot tussen 2014 en 2020 met 20% verminderen en streven we naar een CO₂-neutrale organisatie in 2030. Ook maken we duurzaamheid onderdeel van het professioneel handelen van studenten en medewerkers. We werken hieraan in onze opleidingen, onze kenniscentra en in onze bedrijfsvoering, waarbij de onderlinge verbinding en die met onze externe partners het leidend principe is.

7.1 Mobiliteit

In de ambitie van de HU om de CO₂-uitstoot te verminderen, speelt mobiliteit een grote rol. Mobiliteit, met name in het woon-werkverkeer van medewerkers is namelijk verantwoordelijk voor bijna 80% van de CO₂-uitstoot. In mei 2017 hebben de drie grote kennisinstellingen in het Utrecht Science Park, - Universitair Medisch Centrum Utrecht, Universiteit Utrecht en Hogeschool Utrecht – alle drie een groot mobiliteitsonderzoek laten uitvoeren onder hun medewerkers en studenten. Op basis van dit mobiliteitsonderzoek worden plannen ontwikkeld om samen op te trekken in de gezamenlijke ambitie van een autoluwe campus. De deelname onder medewerkers van alle instellingen is groot geweest, bij de HU 37%. Belangrijke resultaten zijn dat sinds 2013, toen het laatste mobiliteitsonderzoek werd uitgevoerd, bij de HU het gebruik van fiets en e-bike is toegenomen van 34% naar 44%, het autogebruik afgenomen van 38% naar 34% en het ov-gebruik is gedaald van 27% naar 15%. (De overige 7% betreft de categorie 'anders' (motor, scooter, lopen).)

De HU ontwikkelde vele alternatieven voor privé autogebruik in het woon-werkverkeer, de grootste veroorzaker van onze CO₂-uitstoot. Zo participeren wij sinds begin 2017 met ons lectoraat Co-design in het Smart Solar Charging (SSC)-project. Dit is een Europees project waarbij in zes proeftuinen (Living Labs) in de provincie Utrecht gebruik wordt gemaakt van elektrische auto's die rijden op duurzame energie die in het gebied zelf is opgewekt. Via speciale laadpalen kunnen de auto's hun energie ook weer teruggeven aan de wijk, zodat deze kan worden ingezet voor gebruik in de gebouwen in het gebied. De HU nam binnen dit project zes Renault ZOE's in gebruik die door medewerkers voor dienstreizen kunnen worden ingezet. Een zakelijke reis is dan geen reden om met de eigen auto naar de HU te komen.

Niet alleen biedt de HU deelvervoer aan met e-cars, de HU participeert samen met partners op het Utrecht Science Park ook in het deelfietsenproject USP Campusbikes. Deze deelfietsen staan op zeven verschillende locaties in het Science Park, zoals P+R De Uithof, maar ook bij NS-station Bunnik zodat treinreizigers niet door hoeven te reizen tot aan Utrecht CS. De HU heeft op alle zeven locaties deelfietsen en deel-e-bikes.

Heel actief doet de HU mee aan Utrecht inBeweging, onderdeel van het Beter Benutten vervolgprogramma van het ministerie van, toen nog, Infrastructuur en Milieu. Dit programma beoogt het aantal autogebruikers te verminderen, met name in de spits. Drie HU-teams hebben dit jaar meegedaan aan het deelprogramma Samen inBeweging ('Uit de auto en op de fiets naar het werk'). De herfstchallenge van dit programma, bedoeld om ook in de herfst zoveel mogelijk te blijven fietsen naar het werk, is door een HU-team gewonnen.

Met partners in het Utrecht Science Park, met provincie en gemeente Utrecht wordt ook hard gewerkt aan de ingebruikname van de Uithoflijn, die een zeer snelle, frequente verbinding met Utrecht CS en Station Utrecht Vaartsche Rijn gaat verzorgen. De eerste testritten zijn gepland begin 2018. De Uithoflijn zal uiteindelijk de bereikbaarheid van het gebied met het OV sterk verbeteren, al is de verwachting dat die bereikbaarheid een aandachtspunt blijft, gezien de sterke groei van het aantal medewerkers en studenten op het Utrecht Science Park.

Ten slotte is in 2017 besloten om onze CO₂-uitstoot door vliegereizen met ingang van 2016 af te kopen. Onze uitstoot wordt volledig gecompenseerd via projecten die elders in de wereld tot een reductie in CO₂-uitstoot leiden, zoals een duurzaam biogas-project in Tanzania.

7.2 Herhuisvesting

Ook via onze herhuisvesting hebben we stappen gemaakt in onze duurzaamheidsambities. Allereerst door de locatie Oudenoord 330 te verlaten en daarmee al onze Utrechtse activiteiten te concentreren in het Utrecht Science Park en het Daltonpark, met uitzondering met de locaties voor post-initieel onderwijs op de Koningsbergerstraat.

Op 9 januari 2017 vond de feestelijke opening plaats van de HU Bibliotheek (HUB), in het gerenoveerde gebouw aan de Padualaan 99. In de centraal bibliotheek zijn alle boeken en materialen van de Utrechtse HU-opleidingen opgenomen, alsmede 520 studieplekken en het nieuwe 'HUBlab', waar studenten en docenten kunnen experimenteren met digitale les- en leermaterialen. Op 11 mei 2017 vond de feestelijke opening plaats van de locaties Padualaan 99 en 101 plaats. Centraal bij het evenement stond de kennismaking en -deling van de betrokken instituten met elkaar.

Op het Utrecht Science Park is de verbinding intern en met onze kennispartners sneller gelegd. Ook wordt met de concentratie van ons onderwijs het aantal reiskilometers teruggebracht. Bij de renovatie van Padualaan 101 zijn op het dak van Padualaan 101 400 PV-panelen geplaatst. Hiermee hebben we inmiddels bijna 900 PV-panelen op de daken van onze gebouwen in het Utrecht Science Park. In het gebouw is met de renovatie van toiletten en kranen het waterverbruik drastisch verminderd. In Padualaan 99 en 101 is 100% ledverlichting geïnstalleerd. Ons EnergieEfficiencyPlan (EEP)2017-2020, met plannen voor het realiseren van een energie-efficiency van 8,3% in de periode 2017 tot 2020, is goedgekeurd voor uitvoering door de gemeente Utrecht.

Eind 2017 is bekend geworden dat de HU een Europese subsidie (SDE-plus subsidie) zal ontvangen waarmee de aanleg van nog eens 400 zonnepanelen kan worden gerealiseerd. De ambitie is om het aantal zonnepanelen verder uit te breiden.

In 27 september 2017 werd het hoogste punt bereikt in de bouw van de nieuwe HU-locatie: Heidelberglaan 15. Met ingang van 3 september 2018 is dit de thuisbasis voor zeven van onze instituten en de onderzoekers en medewerkers van de lectoraten binnen het Kenniscentrum Economisch Sterke en Creatieve Stad.

7.3 Horeca

In onze horecavoorzieningen zijn de concepten duurzaam en gezond verder uitgewerkt. In Amersfoort is een nieuwe cateraar actief die met lokale en seizoensgebonden producten werkt. Ook onze banqueting is in handen van een duurzaam opererende aanbieder. Tijdens de Week van de Smaak is een proeverij met 'vergeten' groenten georganiseerd. Op het Foodnote festival, georganiseerd door diverse partijen op het Utrecht Science Park, was duurzaamheid van de deelnemende horecaondernemers het thema. Het assortiment omvatte veel lokale en duurzame producten.

In al onze duurzame projecten wordt door bedrijfsvoering de samenwerking gezocht met onderwijs en de kenniscentra. Zo zijn er slimme afvalprullenbakken door studenten als prototype ontwikkeld en dachten studenten en onderzoekers mee in duurzame mobiliteitsprojecten met e-cars, e-bikes, de aanleg van de Uithoflijn en parkeerbeleid.

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.

8.1 Human Capital

8.1.1 Inleiding

Hogeschool Utrecht is een kennisorganisatie waar door hoogwaardig onderwijs en onderzoek gewerkt wordt aan innovatie en professionalisering van de beroepspraktijk en de persoonlijke ontwikkeling van talent. De HU leidt haar studenten op tot professionals en verzorgt bij- en omscholing voor werkende professionals, door hen kennis en tools in handen te geven waarmee zij zichzelf en de beroepspraktijk blijvend kunnen veranderen. Voor deze belangrijke rol van de HU zijn onze medewerkers onmisbaar. De HU beschouwt haar medewerkers, haar professionals, als dé succesfactor in het behalen van haar missie en ambities. Aandacht besteden aan én investeren in haar professionals is dus cruciaal voor de toekomst van de HU.

8.1.2 Human capital agenda

In 2017 heeft de HU een human capital agenda opgesteld. Een aantal zaken uit deze agenda is reeds in 2017 opgepakt, waaronder talentontwikkeling: we willen het talent in de organisatie optimaal benutten. Elk instituut en kenniscentrum en elke dienst maakt hiertoe een Talent Ontwikkel Plan. Eind 2017 zijn de eerste teams hiermee gestart. Talentontwikkeling draagt bij aan een tweede belangrijk thema binnen onze human capital agenda: strategische personeelsplanning. Met strategische personeelsplanning brengen we in kaart wat de optimale bezetting van de teams is, nu en in de toekomst, en hoe de HU in deze personeelsbehoeften kan (blijven) voorzien. Ook hier is in 2017 een start mee gemaakt binnen de teams.

8.2 Professionalisering

8.2.1 Inleiding

Beroepen en functies veranderen snel, onder invloed van nieuwe kennis en technologische en maatschappelijke ontwikkelingen. Daarmee veranderen ook de eisen die aan professionals worden gesteld. Dit stelt hoge eisen aan de HU-onderwijsprogramma's: opleidingen moeten snel en adequaat inspelen op de ontwikkelingen en continu vernieuwen. Kennis van die beroepspraktijk, externe oriëntatie, innovierend vermogen, samenwerking, kwaliteitgerichtheid, didactische vaardigheden en onderzoeksvaardigheden zijn als competenties van groot strategisch belang voor de HU en moeten dus voldoende geborgd zijn in haar personeelsbestand. De HU investeert daarom continu in de professionalisering van medewerkers.

8.2.2 Bestedingen professionalisering

Conform de cao-hbo wordt 6% van het getotaliseerde jaarinkomen besteed aan professionalisering. De helft daarvan wordt besteed aan een basisrecht in uren, de andere 3% aan out-of-pocket kosten. Met een getotaliseerd bruto jaarinkomen van € 163.266.672 in 2017 kwam het budget voor 2017 uit op € 4.898.000. Uiteindelijk is er in 2017 € 5.164.000 (3,16%) besteed. De HU zet sterk in op verdere professionalisering in het kader van de organisatieontwikkeling, waar werken in teams en informeel leren belangrijke onderdelen van zijn. Daarom is er ruimte gevonden binnen de begroting om deze beperkte overschrijding op te vangen.

BESTEDINGEN PROFESSIONALISERING

3% van totale bruto jaarinkomen in 2017

€4.898.000,-

Totaal te besteden in 2017	€4.898.000,-
Totaal besteed in 2017	€5.164.000,-
Meer/minder besteed	+ €266.000,-
Centraal besteed	€1.808.000,-
Decentraal besteed	€3.356.000,-
Totaal besteed	€5.164.000,-

Figuur 16. Bron: HU Administratie

8.2.3 Scholingsniveau docenten

De kwaliteit van individuele docenten en opleidingsteams is van doorslaggevend belang voor goed en inspirerend onderwijs. De HU voert al vanaf 2007, in nauwe samenspraak met de centrale medezeggenschap, een consistent beleid ten aanzien van het opleidingsniveau van docenten.

Eind 2015 zijn de prestatieafspraken over het scholingsniveau van docenten (master 86% en PhD 10%) door de HU behaald. Eind 2017 was 92% van de docenten in het bezit van een masterdiploma en beschikte ten minste 11% van de docenten over een PhD-diploma. (Voor meer over de promotietrajecten van docenten: zie hoofdstuk 5.1.2 en 5.1.3.)

8.3 Duurzame inzetbaarheid

8.3.1 Regeling Duurzame Inzetbaarheid

De beroepspraktijk en arbeidsmarkt veranderen in hoog tempo. Om te kunnen blijven bijdragen aan de effectiviteit van de HU-organisatie, moeten medewerkers vitaal, wendbaar en breed inzetbaar zijn. Sinds augustus 2015 is de cao-regeling Duurzame Inzetbaarheid (DI) van kracht. Deze regeling geeft medewerkers (die voldoen aan de voorwaarden) jaarlijks recht op een persoonlijk DI-budget in uren. Het doel van de regeling is dat medewerkers hun DI-uren zo inzetten, dat het hen helpt om goed, gezond en met plezier het werk te kunnen blijven doen.

8.3.2 Ontwikkelportaal

Het Ontwikkelportaal is de digitale HU-omgeving voor persoonlijke en professionele ontwikkeling. Medewerkers en leidinggevenden kunnen via het Ontwikkelportaal zoeken in de vele interne en externe opleidingen en cursussen. Zo kunnen sinds 2016 ruim 200 verschillende gratis e-learning modules worden gevolgd en is in april 2017 het aanbod uitgebreid met een groot aantal korte trainingen om de ontwikkeling van medewerkers te stimuleren. Ruim 500 medewerkers volgden in 2017 een groot aantal trainingen. De trainingen werden gemiddeld gewaardeerd met een 8,3.

Het Ontwikkelportaal is ook de plek waar diploma's en afspraken in het kader van resultaatgericht werken (RGW) worden vastgelegd. Verder is er een loopbaanonderdeel waar medewerkers antwoorden kunnen vinden op loopbaanvragen, tests kunnen doen of e-coaching kunnen ontvangen. Het loopbaanonderdeel van het Ontwikkelportaal wordt met ongeveer 170 bezoekers per maand goed bezocht. Het totale aantal unieke bezoekers van dit onderdeel is gestegen van 2700 in 2016 naar 2950 in 2017.

8.3.3 *Inspiratie en vitaliteit*

Alleen met voldoende fysieke, mentale en emotionele energie kunnen medewerkers met plezier productief aan het werk blijven. Het bevorderen van de vitaliteit is dan ook een van de speerpunten binnen het duurzame inzetbaarheidsbeleid van de HU.

Op 6 maart 2017 lanceerde de HU haar website vitaliteit (www.vitaliteit.hu.nl) en tevens haar eerste vitaliteitsprogramma voor al haar medewerkers. Medewerkers kunnen hierin regelmatig en vrijblijvend meedoen aan leuke en inspirerende activiteiten en zo hun vitaliteit een boost geven. Het aanbod binnen het vitaliteitsprogramma is tot stand gekomen in samenwerking met diverse partijen waaronder lectoren, de Dienst Hospitality, Sportcentrum Olympus, Livvit en drie medische instituten van de HU. De vitaliteitswebsite is inmiddels door 2700 unieke bezoekers bezocht.

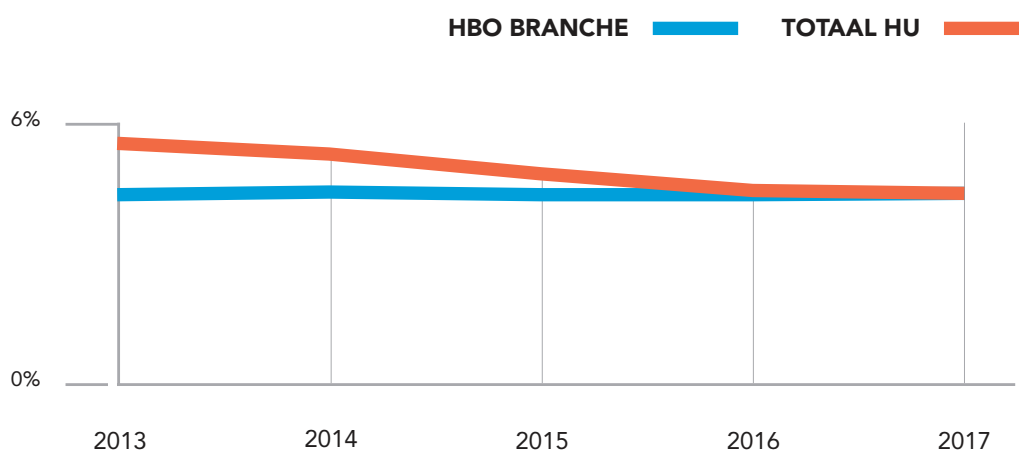
Het jaar is op 28 november afgesloten met de tweede editie van de Vitaliteitsdag. De dag was met een opkomst van 160 medewerkers druk bezocht en werd gewaardeerd met gemiddeld een 7,9.

8.3.4 **Ziekte en gezondheid**

Terugdringen van het ziekteverzuim krijgt veel aandacht binnen de HU, vanuit de visie dat het welbevinden van werknemers direct bijdraagt aan de kwaliteit van (samen)werken. Het ziekteverzuimpercentage bedroeg in 2017 4,1%, een daling ten opzichte van de 4,7% in 2015 en 4,4% in 2016. De dalende trend die in 2014 is ingezet, zet hiermee door.

Het ziekteverzuim bestaat wel voor een groot deel uit langdurend verzuim: verzuim dat zes weken of langer duurt. De HU besteedt al een aantal jaren aandacht aan het terugdringen van langdurend verzuim. Er is een vaste verzuimcoördinator, die voor HR-adviseurs en leidinggevenden het aanspreekpunt is bij complexe, langdurende verzuimcasuïstiek. Daarnaast is in 2017 binnen het HR-adviesteam regelmatig intervisie gehouden over complexe casuïstiek en over thema's als ouder worden in het werk. Hierbij wordt samengewerkt met lectoraten binnen de HU.

VERZUIMPERCENTAGE



Figuur 17. Bron: HU Administratie/ Zestor

Om het langdurend verzuim binnen de HU te kunnen helpen terugdringen, is het belangrijk dat leidinggevend en medewerkers weten wat er van hen precies verwacht wordt op dit gebied. Daarom is in 2017 ingezet op het toegankelijker maken van informatie voor leidinggevend en medewerkers. De stappen in de Wet Verbetering Poortwachter zijn overzichtelijk weergegeven in een infographic.

De HU beschikt, net als veel andere hogescholen, over een Livvit gezondheidspolis. Via deze polis kunnen medewerkers coaching en trainingen volgen, gericht op vitaliteitsverbetering en ziektepreventie. In 2017 hebben een kleine 250 medewerkers een coach bezocht. Ook werden andere diensten afgenomen, zoals workshops en verzuimtrainingen.

8.4 Werkgeverschap

8.4.1 Warm Welkom

Jaarlijks treden er 300 tot 350 nieuwe medewerkers bij de HU in dienst. De HU is ervan overtuigd dat een goed introductieprogramma essentieel is voor een sterke start bij de HU. De HU wil haar nieuwe medewerkers goed laten landen binnen hun team en op weg helpen in hun nieuwe baan bij de HU; een warm welkom geven. Met ingang van augustus 2017 is er daarom een vernieuwd introductieprogramma voor nieuwe medewerkers; Het Warm Welkom, met een website voor nieuwe medewerkers (www.nieuwemedewerker.hu.nl) die hen een inkijk geeft in wat zij in de eerste honderd dagen bij de HU kunnen verwachten - en wat er van hén verwacht wordt. Iedere nieuwe medewerker ontvangt zodra het contract is getekend een 'Warm Welkom bericht' en een verwijzing naar de website. Zo wordt radiostilte in de periode tussen het tekenen van het contract en de eerste werkdag voorkomen; nieuwe medewerkers worden al vóór de echte start bij de HU betrokken. Tevens worden leidinggevend door het programma in staat gesteld om nieuwe medewerkers een vliegende start te geven aangezien zij ook weten wat er van hen verwacht wordt en wat de nieuwe medewerker zelf kan doen.

Sinds de start in augustus 2017 blijkt uit de evaluaties gehouden onder nieuwe medewerkers dat men over het algemeen zeer tevreden is over het introductieprogramma.

8.4.2 *Werkbelevingsonderzoek*

De HU heeft onderzoeksbureau Flycatcher in oktober 2017 opnieuw de werkbeleving binnen de HU laten onderzoeken. De resultaten van het onderzoek zijn in december op alle organisatieniveaus en met de centrale medezeggenschap gedeeld. De meeste aspecten van werkbeleving worden op totaal niveau beter beoordeeld dan in 2015. Medewerkers van de HU zijn meer tevreden en meer betrokken, ondanks de hoge werkdruk.

Het werken bij de HU wordt gemiddeld met een 7,0 beoordeeld. Dit is een stijging ten opzichte van 2015 (6,6) en 2016 (6,7). Medewerkers zijn het meest tevreden over de samenwerking met collega's, ervaren veel plezier in het werk, maar ook een hoge werkdruk. Voor een derde van de medewerkers die een hoge werkdruk ervaren, is deze werkdruk geen probleem. Medewerkers van de HU geven aan dat collega's elkaar steunen (87%) en dat ze collega's vertrouwen (83%). De samenwerking binnen teams is goed, de samenwerking tussen organisatie-eenheden kan beter. Medewerkers zijn ook tevreden over de communicatie binnen het team. Het minst tevreden zijn medewerkers over de HU-brede communicatie. De tevredenheid over de RGW-gesprekken (functionerings- en beoordelingsgesprekken) is toegenomen ten opzichte van 2015, evenals de tevredenheid over de medezeggenschapsorganen. Het is opvallend dat plezier in het werk bij de HU, gemeten op een schaal van 1-100, met een score van 77 significant hoger is dan de benchmark volgens Flycatcher. De totale werkende Nederlandse bevolking en de sector Onderwijs)scoren respectievelijk 70 en 73 op dezelfde schaal.

Het College van Bestuur noemt de verbetering van de werkbeleving positief en constateert dat er daarnaast een aantal issues is die binnen de HU breed moeten worden opgepakt om verdere verbetering van de werkbeleving mogelijk te maken. Na de bekendmaking van de resultaten is gestart met het bespreken van de resultaten in teams en met reflectie op de resultaten als basis voor verbeteracties. Pijnpunten en best practices die hier naar boven komen, zullen worden gebruikt voor verdere sturing op een betere werkbeleving. Het College van Bestuur gaat ook zelf de dialoog aan met medewerkers, om het verhaal van de HU en haar ontwikkeling beter bekend te krijgen onder medewerker en zo het ambassadeurschap onder die medewerkers te vergroten en het cynisme over de organisatie terug te dringen.

8.4.3 *Invoering Wet Deregulering Beoordeling Arbeidsrelaties*

In 2016 is de wet Deregulering Beoordeling Arbeidsrelaties (DBA) van kracht geworden. Hiermee kwam een einde aan de flexibele inhuur van zzp-docenten met een Verklaring Arbeidsrelatie. De wet DBA kent een systeem van door de Belastingdienst goedgekeurde modelovereenkomsten tussen opdrachtgever en opdrachtnemer, die in principe vooraf duidelijkheid geven over de fiscale kwalificatie van de arbeidsrelatie. De modelovereenkomsten zijn echter slechts toepasbaar in een klein deel van de praktijksituaties in het onderwijs. Waar mogelijk heeft de HU hier in 2017 gebruik van gemaakt. In andere gevallen is in overleg met de docenten uit de beroepspraktijk gezocht naar alternatieven, zoals een (klein) dienstverband bij de HU en andere constructies.

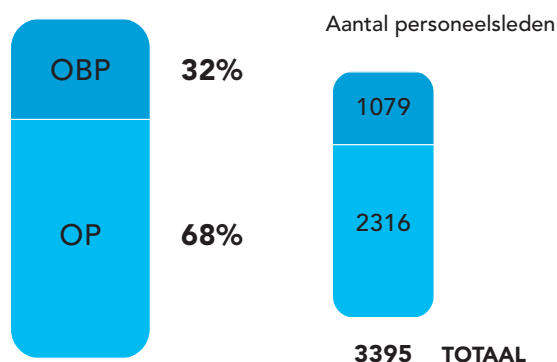
De wet DBA levert in de praktijk veel onduidelijkheid en discussie op. Daarom is de implementatieperiode van de wet medio 2017 wederom verlengd, tot 1 juli 2018. Het nieuwe kabinet heeft vervolgens in het regeerakkoord afgesproken dat de wet DBA zal worden vervangen door nieuwe regelgeving. De HU blijft de wettelijke ontwikkelingen vanzelfsprekend nauwgezet volgen en vertalen naar de HU-praktijk.

8.5 Overige rapportages en cijfers

8.5.1 Verhouding OP / OBP

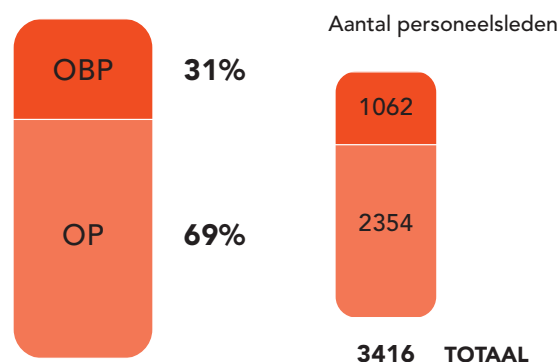
OP: Onderwijzend en Onderzoekend Personeel
OBP: Ondersteunend en Beheerspersoneel

HEADCOUNT OP/OBP Peildatum 31-12-2016



Figuur 18. Bron: HU Administratie

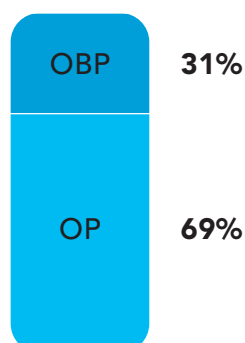
HEADCOUNT OP/OBP Peildatum 31-12-2017



Figuur 19. Bron: HU Administratie

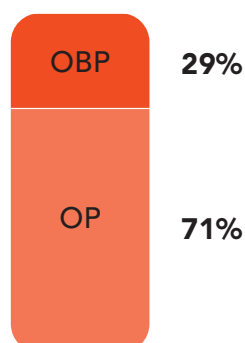
Het aantal OBP-medewerkers is in 2017 met 1,6% licht gedaald, van 1079 naar 1062. Het aantal OP-medewerkers daarentegen is met een gelijk percentage gestegen. Het aandeel OP-medewerkers is hierdoor in 2017 iets toegenomen van 68% naar 69%; een verschuiving in de door de HU gewenste richting.

OP/OBP Loonkosten kalenderjaar 2016



Figuur 20. Bron: HU Administratie

OP/OBP Loonkosten kalenderjaar 2017



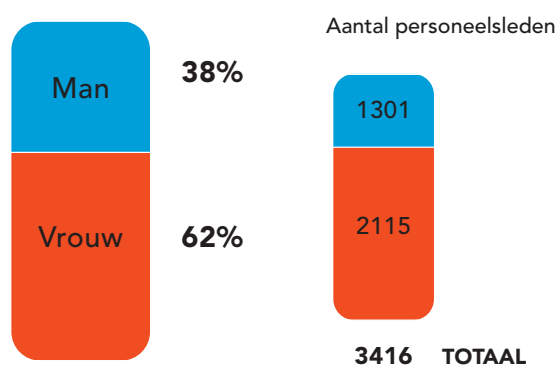
Figuur 21. Bron: HU Administratie

8.5.2 Man/vrouw-verhouding

Ook de verhouding in loonkosten tussen OP en OBP is licht verschoven in dezelfde richting: het OP-aandeel in de loonkosten is in 2017 gestegen van 69% naar 71%. De verschuiving van de verhouding in loonkosten is groter dan de verschuiving in de verhouding tussen het totaal aantal OP- en OBP-medewerkers.

HEADCOUNT

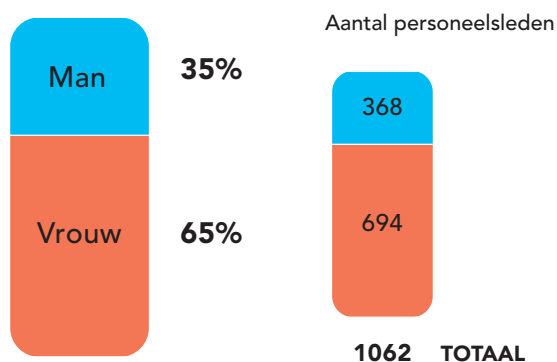
Peildatum 31-12-2017



Figuur 22. Bron: HU Administratie

HEADCOUNT OBP

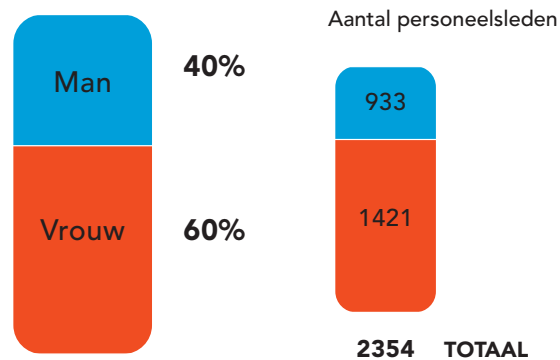
Peildatum 31-12-2017



Figuur 23. Bron: HU Administratie

HEADCOUNT OP

Peildatum 31-12-2017



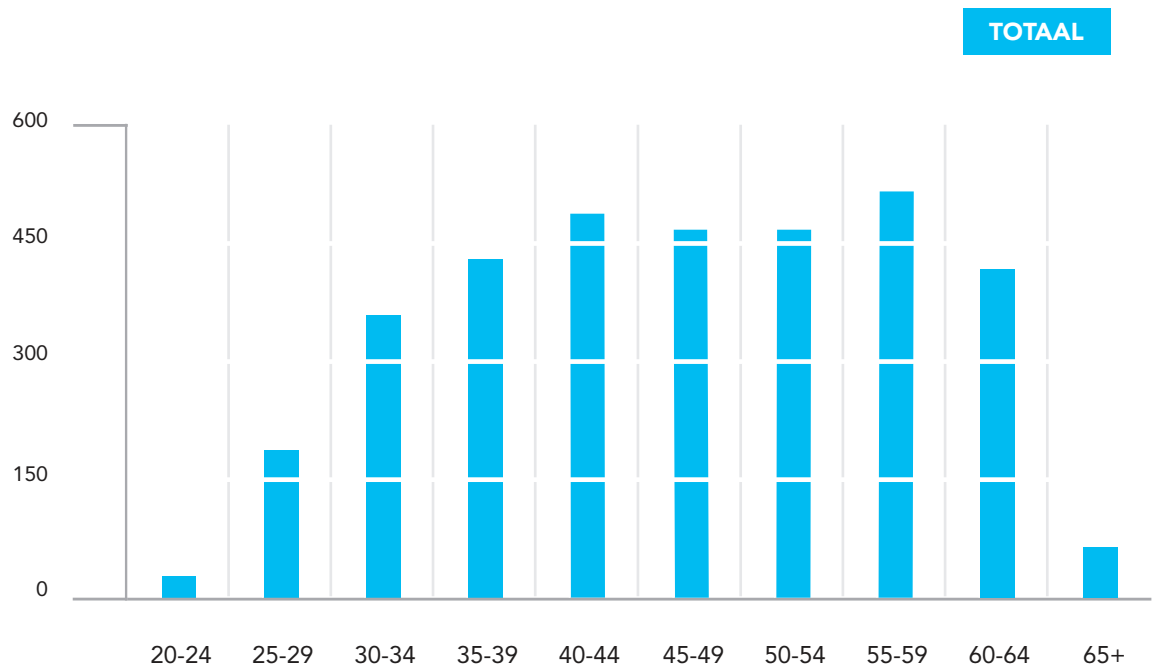
Figuur 24. Bron: HU Administratie

De man/vrouw-verhouding binnen het onderwijzend personeel is evenwichtiger dan de verhouding man/vrouw binnen het ondersteunend personeel. De verhouding man/vrouw binnen het onderwijzend personeel wijkt af van gemiddelde man/vrouw-verhouding binnen hbo-sector, waar de verhouding fifty-fifty is. De verhouding man/vrouw binnen het ondersteunend personeel is nagenoeg gelijk aan het gemiddelde van de hbo-sector (63% vrouw/ 37% man).

8.5.3 Leeftijdsverhouding

LEEFTIJDSVERHOUDING HU

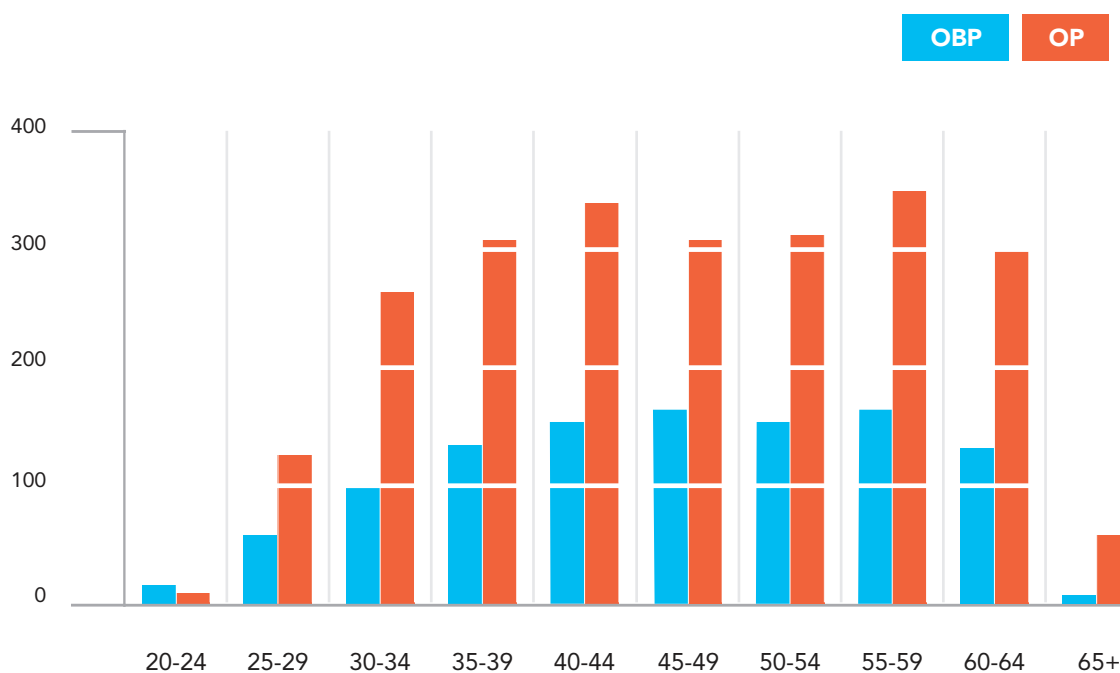
Peildatum: 31-12-2017



Figuur 25. Bron: HU Administratie

LEEFTIJDVERSCHILLEN OBP EN OP

Peildatum: 31-12-2017



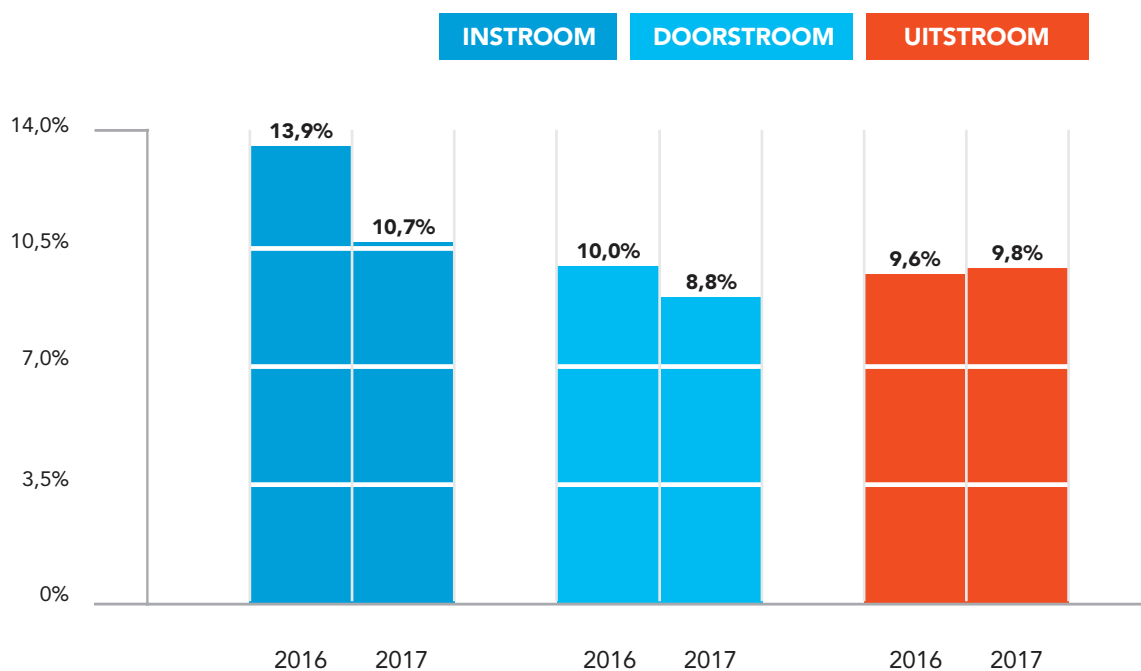
Figuur 26. Bron: HU Administratie

De leeftijdsopbouw van de HU laat net als voorgaande jaren een gemiddeld ouder wordende medewerkerspopulatie zien. Hier wordt op dit moment nog niet specifiek op geacteerd, behalve dat we natuurlijk werken aan de duurzame inzetbaarheid van medewerkers en zien dat bij vervangingsvraagstukken jongere medewerkers aangenomen worden.

Meer dan 56% van de medewerkers is 45 jaar of ouder. Binnen het onderwijzend en onderzoekend personeel is 29% van de medewerkers 55 jaar of ouder. Dit is gelijk aan het geheel van de hbo-sector. De leeftijdsopbouw binnen het hbo toont dat medewerkers tussen de 20 en 30 jaar en tussen de 40 en 50 jaar vaker tot het ondersteunend dan tot onderwijzend personeel behoren. Dit is bij de HU hetzelfde. De leeftijdsopbouw is bij het ondersteunend personeel iets evenwichtiger dan bij het onderwijzend personeel en is tevens iets evenwichtiger dan het gemiddelde van de hbo-sector.

8.5.4 Instroom, doorstroom, uitstroom

INSTROOM, DOORSTROOM, UITSTROOM AAN DE HU



Figuur 27. Bron: HU administratie

De HU nam in 2017 extra onderwijzend personeel aan, in het kader van de kwaliteitsimpuls die de minister van OCW ons had gevraagd te doen, vooruitlopend op de uitkering van de gelden uit hoofde van het leenstelsel (zie hoofdstuk 9.11). Toch is de instroom van nieuwe medewerkers een kwart afgenomen; een forse daling ten opzichte van 2016. Deze daling kan grotendeels worden verklaard doordat de HU in 2016 met een uitzonderlijke stijging van het aantal instromers te maken had, hetgeen het gevolg was van het in dienst treden van voormalig zzp-docenten als gevolg van de invoering van de Wet DBA. De instroom van de HU van bijna 11% ligt nu gelijk aan het gemiddelde van de hbo-sector.

Ook de doorstroom binnen de HU laat een noemenswaardige daling zien ten opzichte van 2016. Deze daling is met name het gevolg van de ingezette organisatieontwikkeling en de daarmee gepaard gaande wijziging van de organisatiestructuur: met het vervallen van de faculteiten zijn er rollen en daarmee functies komen te vervallen. Dit betreft functies/rollen die verbonden waren aan de facultaire structuur. De medewerkers in deze functies zijn soms herplaatst in een andere functie maar veelal in een gelijke functie op een andere plaats in de organisatie komen te werken. Als gevolg hiervan was er in 2017 minder ruimte voor de 'normale' doorstroom binnen de HU.

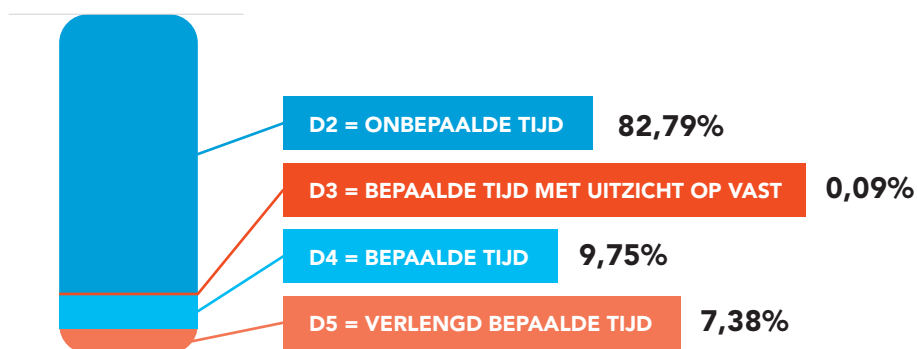
Tot slot is de uitstroom dit jaar licht gestegen. Ook dit valt deels te verklaren vanuit de organisatieontwikkeling. Zoals gezegd zijn met het vervallen van de facultaire structuur tevens rollen en functies komen te vervallen. Hierdoor zijn in 2017 minder tijdelijke contracten van OBP-medewerkers verlengd en zijn deze medewerkers derhalve uitgestroomd. Daarnaast was er in 2017 een verdubbeling ten opzichte van 2016 van het aantal arbeidsovereenkomsten dat beëindigd werd als gevolg van een ziekteperiode van twee jaar of meer: deze overeenkomsten zijn afgerond door middel van een WIA-VSO.

BEËINDIGINGSREDEN	2015			2016			2017		
	OBP	OP	Totaal	OBP	OP	Totaal	OBP	OP	Totaal
Einde contract voor bepaalde tijd	60	73	133	28	42	70	17	71	88
AOW-gerechtigde leeftijd	9	40	49	22	46	68	24	44	68
Onvrijwillige beëindiging (ziekte > 2 jaar, ontbinding kantonrechter)	2	7	9	3	4	7	8	11	19
Overlijden medewerker	0	2	2	2	2	4	0	2	2
Opzegging dienstverband door medewerker	40	73	113	43	73	116	40	74	114
Wederzijds goedvinden (vaststellingsovereenkomst)	68	38	106	28	34	62	27	17	44
Totaal	179	233	412	126	201	327	116	219	335

Figuur 28. Bron: HU administratie

8.5.5 Contractsoorten

CONTRACTSOORTEN



Figuur 29. Bron: HU administratie

Het overgrote deel van de HU-medewerkers, 83%, heeft een arbeidsovereenkomst voor onbepaalde tijd. Dit is aanzienlijk hoger dan het gemiddelde van de gehele Nederlandse beroepsbevolking, dat eind 2017 op een ruime 72% lag. Het percentage van arbeidsovereenkomsten voor onbepaalde tijd is gelijk ten opzichte van het percentage in 2016.

8.5.6 Besteding decentrale arbeidsvoorwaardenmiddelen

In de cao-hbo is vastgelegd dat hogescholen jaarlijks 1,41% van het getotaliseerde jaarinkomen moeten besteden aan decentrale arbeidsvoorwaarden; een afspraak die aansluit op het HR-beleid van de HU. Onderstaande tabel geeft een overzicht van de uitgaven die de HU in 2017 heeft gedaan aan centraal afgesproken arbeidsvoorwaarden ten behoeve van de medewerkers. Net als voorgaande jaren waren de feitelijke kosten aan decentrale arbeidsvoorwaardenmiddelen in 2017 hoger dan het in de cao vastgestelde budget.

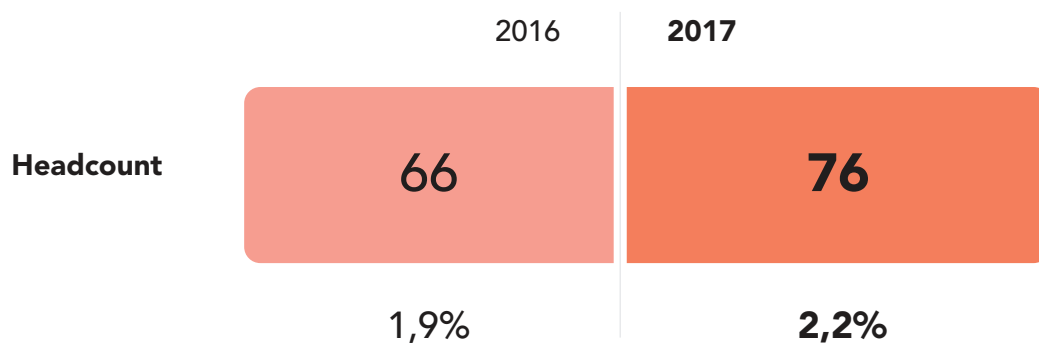
BESTEDING DECENTRALE ARBEIDSVORWAARDEN

Onderverdeling werkelijke kosten per kalenderjaar	2014	2015	2016	2017
HU: Onbetaald ouderschapsverlof	€89.173	€113.155	€115.953	€144.019
HU: Verlengd bevallingsverlof	€276.471	€197.187	€166.458	€259.801
CAO: Aanvullende afspraken reiskosten woon-werkverkeer	€1.329.830	€1.242.766	€1.293.244	€1.406.465
CAO: Aanvullende afspraken gezondheidsbeleid	€14.775	€5.080	€3.435	€6765
CAO: Loopbaanbeleid	€19.800	€0	€0	€0
CAO: Kinderopvang	€606.798	€639.898	€671.320	€699.271
Totaal	€2.336.847	€2.198.086	€2.250.410	€2.516.321
Budget conform CAO (1,41% van het getotaliseerde jaarinkomen)	€1.950.140	€2.122.630	€2.213.931	€2.302.060

Figuur 30. Bron: HU administratie

8.5.7 Arbeidsmarkttoelage

MEDEWERKERS MET EEN ARBEIDSMARKTTOELAGE



Figuur 31. Bron: HU administratie

Het percentage medewerkers met een arbeidsmarkttoelage is in 2017 gestegen. Dit als gevolg van een aantal lastig te vervullen functies binnen het onderwijs.

9.1 Branchecode goed bestuur

De HU conformeert zich aan de branchecode Goed Bestuur Hogescholen. Dit document vormt het kader voor de jaarlijkse evaluatie van het eigen functioneren. Deze en andere wettelijk verplichte en in de branchecode benoemde regelingen en gedragscodes zijn te vinden op [de website van de HU](#).

9.2 Raad van Toezicht

De Raad van Toezicht houdt toezicht op het College van Bestuur, treedt op als werkgever en staat het college met raad terzijde. '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 pro-actief acteert, met respect voor de bestuurlijke verantwoordelijkheid van het College van Bestuur als bevoegd gezag.

De Raad van Toezicht is in 2017, naast commissiebijeenkomsten en andere activiteiten, vijf keer in een formele vergadering bijeen geweest. De vergaderingen werden telkens bijgewoond door het College van Bestuur, tenzij daar door de voorzitter van de Raad van Toezicht anders toe werd beslist. Op de agenda stonden onder andere:

- Kwaliteit van onderwijs en onderzoek
- Het programma Huisvesting
- Interne beheersing en financial control
- Goedkeuren van de begroting 2018
- Goedkeuren van het jaarverslag en de jaarrekening 2016
- Auditcharter
- Nieuwe regeling bestuurskosten
- Aanbesteding accountantsdiensten
- Interne auditfunctie (naar aanleiding van de organisatieontwikkeling)
- Midterm review strategisch plan
- Midterm review instellingstoets kwaliteitszorg
- Ontwikkelingen vervolg prestatieafspraken
- Toezichtvisie, toezichtkader en toetsingskader Raad van Toezicht
- De samenstelling van het College van Bestuur
- De samenstelling van de Raad van Toezicht
- Evaluatie eigen functioneren

Eén van de formele vergaderingen had het karakter van een strategische themabijeenkomst in het kader van de organisatieontwikkeling van de HU. De Raad van Toezicht heeft het verslag over 2017 dat door het College van Bestuur is opgesteld, goedgekeurd. Accountantskantoor PwC heeft een goedkeurende controleverklaring afgegeven bij de Jaarrekening 2017.

9.2.1 De commissies van de raad

Voor verdiepend toezicht maar ook als klankbord heeft de raad de Auditcommissie, de Commissie Onderwijs & Onderzoek en de Selectie- en Remuneratiecommissie ingesteld.

Auditcommissie

De Auditcommissie kwam in 2017 vier keer bijeen. Voor elke raadsvergadering werden de financiële rapportages beoordeeld. De commissie heeft gedurende het hele jaar aandacht besteed aan het programma Huisvesting, de interne beheersing en financial control, de aanbesteding accountantsdiensten, het interventieplan disruptiescenario's en de inrichting van de interne auditfunctie. Na bespreking met de externe accountant heeft de Auditcommissie geadviseerd de Jaarrekening 2016 goed te keuren. De Auditcommissie werd in 2017 gevormd door de heer Van Ek (voorzitter), mevrouw Thijssen en de heer

Meulenbergh. Mevrouw Thijssen heeft op 20 december 2017 afscheid genomen van de Auditcommissie en de Raad van Toezicht.

Commissie Onderwijs & Onderzoek

De commissie kwam in 2017 vier keer bijeen. De commissie heeft gedurende het hele jaar aandacht besteed aan onder meer de thema's als onderzoek en valorisatie, onderwijsinnovatie, soft controls, assortiment, studiesucces en de (midterm review) instellingstoets kwaliteitszorg. Ook is gesproken over de externe borging examens en de AD Academy. In 2017 hebben diverse wisselingen plaatsgevonden in de Commissie Onderwijs & Onderzoek. Mevrouw Kervezee heeft op 13 oktober 2017 afscheid genomen van de Raad van Toezicht en daarmee als voorzitter van de Commissie Onderwijs & Onderzoek. Mevrouw Guernina, zittend lid, heeft vanaf dat moment het voorzitterschap van de commissie van mevrouw Kervezee overgenomen. De heer Bruijn heeft op 25 oktober 2017 afscheid genomen van de Raad van Toezicht en daarmee de Commissie Onderwijs & Onderzoek. Vanaf 25 oktober 2017 zijn mevrouw Hooge en Hendricks lid geworden van de Commissie Onderwijs & Onderzoek.

Selectie- en Remuneratiecommissie

De Selectie- en Remuneratiecommissie werd in 2017 gevormd door de voorzitter van de raad de heer Van Montfort, de vicevoorzitter van de raad mevrouw Kervezee (tot 13 oktober 2017) en de heer De Krom (vanaf 13 oktober 2017 vicevoorzitter). De commissie heeft het functioneren van de leden van het College van Bestuur over 2016 beoordeeld. Een ander deel van haar werkzaamheden in 2017 bestond uit het ondersteunen van de Raad van Toezicht door voorbereidende werkzaamheden te verrichten voor de benoeming van de leden van de Raad van Toezicht en de Commissie Onderwijs & Onderzoek en de herbenoeming van de heer Anton Franken, lid College van Bestuur.

9.3 Contacten met de Hogeschoolraad

De Raad van Toezicht hecht belang aan het contact met de Hogeschoolraad. In juni 2017 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 2016. In februari 2017 vond de jaarlijkse Round Table plaats. Deze was in december 2016 voorbereid door een delegatie van de Hogeschoolraad, de Raad van Toezicht en het College van Bestuur. Daarbij is gekozen voor het thema 'Onderwijs van de toekomst'. De Round Table is een verdiepende bijeenkomst die de raad inzicht verschaft in wat binnen de hogeschool leeft met betrekking tot het gekozen thema.

9.4 De samenstelling van de raad

De samenstelling van de Raad van Toezicht is gebaseerd op een algemeen profiel dat vierjaarlijks wordt bijgesteld, na advies van de Hogeschoolraad. In 2017 zijn er diverse wijzigingen in de personele samenstelling van de Raad van Toezicht geweest. Mevrouw Kervezee heeft na drie zittingstermijnen in de Raad van Toezicht op 13 oktober 2017 afscheid genomen. Mevrouw Guernina, zittend lid van de raad en Commissie Onderwijs & Onderzoek, heeft vanaf dat moment het voorzitterschap van de Commissie Onderwijs & Onderzoek van mevrouw Kervezee overgenomen. De heer Bruijn heeft na één zittingstermijn in de Raad van Toezicht op 25 oktober 2017 afscheid genomen. Mevrouw Thijssen heeft halverwege haar tweede zittingstermijn in de Raad van Toezicht op 22 december 2017 afscheid genomen. Mevrouw Hooge en mevrouw Hendricks zijn per 25 oktober 2017 toegetreden als lid van de Raad van Toezicht en van de Commissie Onderwijs & Onderzoek. Het rooster van aftreden is openbaar via de [website van de HU](#).

LEDEN VAN RAAD VAN TOEZICHT IN 2017:

(naam, 1e benoeming, nationaliteit, geboortjaar, functie)

De heer prof. dr. A.P.W.P. (Guus) van Montfort (voorzitter RvT) 1-8-2015 Nederlandse 1947 Bestuursvoorzitter Actiz	Mevrouw drs. Z. (Zakia) Guernina 7-05-2010 Nederlandse 1968 Directeur Bedrijfsvoering a.i. Koninklijke Bibliotheek
Mevrouw mr. drs. C. (Kete) Kervezee (vicevoorzitter RvT) 22-3-2007 (afgetreden 13 oktober 2017) Nederlandse 1948 Voormalig voorzitter PO-raad, Utrecht	De heer drs. P. (Paul) de Krom (vanaf 13 oktober 2017 vicevoorzitter RvT) 01-02-2014 Nederlandse 1963 Voorzitter Raad van Bestuur TNO
De heer drs. P.P.G. (Paul) Meulenberg MRE 01-04-2016 Nederlandse 1961 Managing Partner Real Estate Industry Deloitte Financial Advisory Services	Mevrouw mr. I.D. (Ingrid) Thijsen 13-11-2011 (afgetreden 20 december 2017) Nederlandse 1968 Voorzitter Raad van Bestuur Alliander
De heer prof. dr. J.A. (Jan Antonie) Bruijn 30-10-2013 (afgetreden 25 oktober 2017) Nederlandse 1958 Hoogleraar Universiteit Leiden	Mevrouw prof. Dr. E.H. Hooge 25-10-2017 Nederlandse 1967 Professor Boards and Governance in Education en Directeur TIAS Governance LAB
De heer drs. J.C. (Jacques) van Ek 15-10-2007 Nederlandse 1945 Voormalig voorzitter hoofddirectie Fortis ASR Verzekeringsgroep	Mevrouw drs. F.A.I.A. Hendricks 25-10-2017 Nederlandse 1984 Manager Tata Steel Training Centre

Figuur 32. Bron: HU administratie

* Een volledig overzicht van hoofd- en nevenfuncties is openbaar via www.hu.nl

9.4.1 Onafhankelijkheid

Binnen de HU geldt dat alle leden van de Raad van Toezicht onafhankelijk dienen te zijn. De Raad van Toezicht oordeelt jaarlijks of zich een potentiële belangenverstremming, van welke aard dan ook, zou kunnen voordoen. De Raad van Toezicht heeft daarbij zowel de functies van de leden van de raad als mede die van leden van het College van Bestuur betrokken. De raad heeft vastgesteld dat er geen sprake is van (potentiële) belangenverstremming.

9.4.2 Professionalisering

De Raad van Toezicht heeft in 2017 in het kader van de organisatieontwikkeling haar eigen visie op toezicht opnieuw aangescherpt. In 2018 wordt dit voortgezet in een traject, onder externe begeleiding, waar de visie op toezicht verder verdiept en uitgewerkt zal worden.

9.5 College van Bestuur

Het College van Bestuur bestaat uit een voorzitter en twee leden. Op 1 september 2017 is de heer Franken voor een tweede termijn herbenoemd als lid College van Bestuur.

9.5.1 Professionalisering

De Selectie- en Remuneratiecommissie van de Raad van Toezicht voert jaarlijks met de leden van het College van Bestuur een beoordelingsgesprek, individueel en collectief. Professionalisering en loopbaanontwikkeling zijn vaste onderwerpen in de gesprekken. Passend bij zowel de context van de instelling als de eigen uitdaging, is het uitgangspunt de doorlopende professionalisering van het College van

Bestuur. Zo lag in 2017 het accent op het leren en ontwikkelen binnen het traject organisatieontwikkeling HU. In maandelijkse teamdagen werd gewerkt aan het verbeteren van de effectiviteit, in het kader van de opgave die het bestuur heeft: Richting geven vanuit de identiteit en het profiel van de HU. Het streven is een zichtbaar en verbindend collegiaal bestuur voor iedereen; een bestuur dat samenwerking over grenzen heen, initiatief nemen en leren stimuleert.

De collegeleden hebben actief deelgenomen aan studiedagen met directeuren en het middenmanagement, waarbij de organisatieontwikkeling centraal stond. In feedbackbijeenkomsten werd met een brede vertegenwoordiging uit de organisatie gereflecteerd op de verschillende rollen van de collegeleden. Andere momenten van kennisdeling en reflectie zijn de jaarlijkse rondgang van het College van Bestuur langs de opleidingscommissies, en de dialoogsessies met teams van medewerkers. Informeel leren van elkaar staat ook centraal in de periodieke bijeenkomsten met bestuurders van andere hogescholen.

Mevrouw Zweed heeft in 2017 de cursus Basiskwalificaties Didactische Bekwaamheid gevolgd.

9.6 Bezoldiging

De Wet Normering Bezoldiging Topfunctionarissen Publieke en Semipublieke Sector (WNT) regelt de normering van de bezoldiging en ontslagvergoedingen van topfunctionarissen, alsmede de openbaarmaking van gegevens in de jaarrekening. De openbaarmaking betreft alle bezoldigingen en ontslagvergoedingen van (gewezen) topfunctionarissen, de bezoldiging 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 2017 vastgesteld op € 181.000. 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 2013 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 in 2017 nog gedeeltelijk van toepassing (tot 1 september 2017) op de benoeming van de heer Franken als lid van het College van Bestuur. De arbeidsvoorwaarden pasten op dat moment binnen de regels van de WNT, het salaris van de heer Franken valt daarom 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 per 1 september 2015, mevrouw Zweed per 1 januari 2016 tot lid van het College van Bestuur en de heer Franken tot lid van het College van Bestuur per 1 september 2017 was de WNT 2 van toepassing.

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

- 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.

De honorering van zowel de voorzitter als een lid van de Raad van Toezicht HU blijft ruim onder de maximale honorering van € 27.150 voor een voorzitter Raad van Toezicht en € 18.100 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.

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

BEZOLDIGING (GEWEZEN) TOPFUNCTIONARISSEN

	Functie	Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen		Vorzieningen t.b.v. beloningen betaalbaar op termijn		Totaal bezoldiging WNT		Dienstverband	fte
		2016	2017	2016	2017	2016	2017		
College van Bestuur									
J. Bogerd MBA	voorzitter	€161.994	€163.136	€15.507	€17.858	€177.501	€180.994	hele jaar	1
Dr. Ir A.A.J.M. Franken MBA	lid	€165.461	€165.262	€15.597	€17.960	€181.058	€183.222	hele jaar	1
T. Zweed	lid	€154.114	€162.930	€15.692	€18.066	€169.806	€180.996	hele jaar	1
Raad van Toezicht									
De heer drs. A. Brienen R.A	lid	€4.584	-	€4.584	-	-	-	-	
De heer prof. dr. J.A. Bruijn	lid	€11.000	€8.951	€11.000	€8.951	€11.000	€8.951	tot 25-10-2017	
De heer drs. J.C. van Ek	lid	€11.000	€11.000	€11.000	€11.000	€11.000	€11.000	hele jaar	
Mevrouw drs. Z. Guernina	lid	€11.000	€11.000	€11.000	€11.000	€11.000	€11.000	hele jaar	
Mevrouw F.A.I.A. Hendricks MSc	lid	-	€2.049	-	€2.049	€2.049	€2.049	vanaf 25-10-2017	
Mevrouw prof. dr. E.H. Hooge	lid	-	€2.049	-	€2.049	€2.049	€2.049	vanaf 25-10-2017	
Mevrouw mr. drs. C. Kervezee	lid	€11.000	€8.951	€11.000	€8.951	€11.000	€8.951	tot 25-10-2017	
De heer drs. P. de Krom	lid	€11.000	€11.000	€11.000	€11.000	€11.000	€11.000	hele jaar	
De heer drs. P.P.G. Meulenberg MRE	lid	€8.250	€11.000	€8.250	€11.000	€8.250	€11.000	hele jaar	
De heer prof. dr. A.P.W.P. van Montfort	voorzitter	€15.000	€15.000	€15.000	€15.000	€15.000	€15.000	hele jaar	
Mevrouw mr. I.D. Thijssen	lid	€11.000	€10.668	€11.000	€10.668	€11.000	€10.668	tot 21-12-2017	

Figuur 33. Bron: HU administratie

De salarissen van de heer Bogerd en mevrouw Zweed vallen binnen de WNT-norm voor 2017 van € 181.000. Het salaris van de heer Franken valt tot en met 31 augustus 2017 onder het overgangsrecht WNT, waarbij bestaande afspraken over de arbeidsvoorwaarden ongewijzigd van kracht blijven voor de volledige aanstellingstermijn. Met toepassing van het overgangsrecht valt ook het salaris van de heer Franken binnen de WNT-norm.

De HU droeg in 2017 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.

9.6.1 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 declareerbare 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 2017 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 de controller van de bestuursdienst getoetst op rechtmatigheid, hierbij zijn geen onrechtmatige kosten geconstateerd. De voorzitter van de Raad van Toezicht ziet toe op de gedeclareerde posten en de ontwikkeling daarvan.

CVB DECLARATIES 2017

Categorie	J. Bogerd	A.A.J.M. Franken	T. Zweed
Reiskosten binnenlandse dienstreezen	€1.116,-	€7.449,-	€198,-
Reiskosten buitenlandse dienstreezen	€290,-	€2.330,-	€290,-
Reiskosten woon-werkverkeer	€1080,-		
Representatiekosten			
Overige kosten			€420,-
Totaal	€2.486,-	€9.779,-	€908,-

Figuur 34. Bron: HU administratie

De buitenlandse dienstreezen van de collegeleden betroffen reizen naar Brussel voor de UAS4EUROPE Conference, naar Hamburg voor de CARPE conferentie (met een ontmoeting van de steering Committee) en een reis naar Zurich op uitnodiging van de Vereniging Hogescholen. De reiskosten binnenland van de heer Franken betreffen de in de arbeidsovereenkomst opgenomen vergoeding voor een ov-jaarkaart, die zowel voor dienstreezen als voor woon-werkverkeer wordt gebruikt. De overige kosten voor mevrouw Zweed betreffen de cursus Basiskwalificatie Didactische Bekwaamheid (BDB).

9.7 Internal audit

In 2017 heeft de HU de derdelijn-functie, zoals deze aanwezig was in de vorm van Corporate Control, veranderd. Besloten is om een Internal Audit-functie in te stellen. In 2017 is invulling aan deze functie gegeven door een (externe) kwartiermaker. Begin 2018 wordt deze functie door een interne medewerker ingevuld. Gedurende 2018 zal deze rol verder evolueren.

De HU Interne Audit Functie (IAF) is onafhankelijk en gepositioneerd bij de bestuursdienst. De inrichting is gebaseerd op de uitgangspunten voor de opzet en inrichting van een interne (operationele) audit-functie, zoals die door het IIA Nederland (beroepsvereniging van internal auditors) zijn geformuleerd.

In een door het College van Bestuur vastgesteld Interne Audit charter zijn opgenomen de missie, de deskundigheid en professionaliteit, de positionering, de onafhankelijkheid en objectiviteit en de bevoegdheden en verantwoordelijkheden van de IAF. Ook wordt in de charter ingegaan op de scope van de IAF en de relatie met de Raad van Toezicht en externe partijen. Uitgangspunt zijn de geldende beroepsregels voor accountants en interne-auditafdelingen.

De missie van de IAF van de HU is om proactief waarde aan de organisatie toe te voegen door het zorgvuldig, deskundig en objectief toetsen van governance, beheersmaatregelen en risicomanagement, alsmede het adviseren van het College van Bestuur en het management daaromtrent, gerelateerd aan de doelstellingen van de HU en gebaseerd op het Interne Audit-jaarplan. Het doel van de IAF is het verschaffen van aanvullende zekerheid aan het management en in het bijzonder aan het College van Bestuur omtrent de beheersing, effectiviteit, efficiency en compliance van de bedrijfsvoering van de HU.

In 2017 is een audit uitgevoerd in opdracht van het College van Bestuur inzake het klachtenafhandlingsproces van de HU. Het doel van die audit betrof het inzicht verschaffen in de opzet, inrichting en werking van het klachtenafhandlingsproces. De audit leidde tot aanbevelingen voor het proces, welke idealiter zullen bijdragen aan een kwalitatief betere klachtenafhandeling. Over de opvolging van de audit wordt in 2018 een besluit genomen.

9.8 Notitie Helderheid

In de notitie 'Helderheid in de bekostiging van het hoger onderwijs' van 29 augustus 2003 geeft het Ministerie van OCW voorschriften voor het afleggen van verantwoording over de besteding van middelen. Hierbij worden tien thema's genoemd, waarvan over de verplichte onderwerpen hieronder verslag wordt gedaan.

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

De HU heeft onderdelen van drie bekostigde opleidingen uitbesteed aan derden. Hierbij werd in alle gevallen voldaan aan de in de 'Notitie Helderheid in de bekostiging van het hoger onderwijs' gestelde voorwaarden.

UITBESTEDING VAN (DELEN VAN HET) BEKOSTIGDE ONDERWIJS AAN EEN NIET DOOR DE OVERHEID BEKOSTIGDE PRIVATE ORGANISATIE, TEGEN BETALING VAN PRESENTATIES

Naam organisatie waaraan is uitbesteed	Private of publieke instelling	Naam CROHO opleiding	Wat is uitbesteed/ wat is de aard van de uitbesteding	Omvang van uitbesteding (aantal ECTS)	Kosten van het verslagjaar: begroot en realisatie	Is voldaan aan de 8 voorwaarden, genoemd in 'Helderheid bekostiging hoger onderwijs'?
EF Language Learning Solutions	privaat	bachelor Arbeid & Organisatie	online cursus		€37.207,-	volledig
USBO (UU)	publiek	bachelor Arbeid & Organisatie	deel minor (bestuurs- en org. wetenschap)	15	€12.000,-	volledig
TSC	privaat	IVK	minor crowd event management	30	€34.000,-	volledig
Als Volgt	privaat	HBO Recht	minor	30	€63.000,-	volledig

Figuur 35. Bron: HU Administratie

Investeren van publieke middelen in private activiteiten

Naast de bekostigde opleidingen kent de HU een aantal private opleidingen, die niet worden bekostigd vanuit de rijksbijdragen van de overheid. Conform de notitie 'Publiek en private middelen en activiteiten' worden in de administratie de private geldstromen gescheiden van die van het reguliere onderwijs. Kosten worden, in overeenstemming met de 'Richtlijn kostprijzen', integraal (directe en indirecte kosten) toegerekend aan het private onderwijs. Er is derhalve geen sprake van investeringen van publieke middelen in private activiteiten.

Het verlenen van vrijstellingen aan studenten

Bij het inschrijven van studenten werd de toelaatbaarheid voor vrijstellingen tot 1 februari 2017 getoetst door de faculteiten; sinds het wegvallen van de faculteiten is die bevoegdheid komen te liggen bij de instituutdirecteuren. Deze geven vervolgens een beschikking voor de vrijstelling aan het Bureau Inschrijving. De eisen omtrent de vrijstellingen zijn vastgelegd in de Onderwijs- en Examenregeling (OER).

Bekostiging van buitenlandse studenten

Door de HU zijn met diverse scholen in het buitenland uitwisselingscontracten afgesloten, op basis van wederzijdse uitwisseling. Binnen Europa vindt deze uitwisseling plaats op basis van Erasmus-overeenkomsten, in het kader van het Erasmus+ programma van de EU. Dit programma stimuleert Europese samenwerking, uitwisseling en stage door middel van subsidies. Het is bedoeld om de Europese activiteiten van hogeronderwijsinstellingen te ondersteunen en mobiliteit en uitwisseling van studenten, docenten en stafleden te bevorderen. De toegekende gelden worden door de hogeschool uitgezet als beurzen voor studenten, docenten en staf ten behoeve van mobiliteit en ingezet voor activiteiten die deze mobiliteit en internationale samenwerking ondersteunen.

Daarnaast werkt de HU buiten de EU met bilaterale overeenkomsten ten behoeve van studentuitwisseling met non-EU onderwijsinstellingen. Binnen het totale uitwisselingsprogramma hebben in 2017 562 buitenlandse studenten aan de HU gestudeerd en zijn 500 HU-studenten naar het buitenland geweest.

Collegegeld niet betaald door student zelf

De HU betaalde in 2017 het collegegeld voor 14 medewerkers die een opleiding volgen bij de HU. Dit betreft met name masteropleidingen voor docenten ter verbetering van de kwaliteit van het onderwijs. Daarnaast wordt het collegegeld van een aantal opleidingen betaald ten behoeve van de interne doorstroming.

Bekostiging van maatwerktrajecten

Er zijn bij de HU momenteel geen maatwerktrajecten.

9.9 Continuïteitsparagraaf

9.9.1 Inleiding

De HU staat midden in de maatschappij. De hogeschool wil een open gemeenschap zijn waar een leven lang leren het uitgangspunt is, wat we vorm geven samen met studenten, onderzoekers en - niet in de laatste plaats - de beroepspraktijk. Dit uitgangspunt geeft vorm aan ons denken en handelen, en in die context moet ook de beheersing van risico's worden gezien.

We maken deel uit van de samenleving en dragen bij aan de kwaliteit van onze omgeving. Onze rol is ook: vooruitkijken en toekomstgericht ons onderwijs innoveren. Het naderend tekort aan gekwalificeerd personeel in het onderwijs, de gezondheidszorg en de technische sector vraagt om goed onderwijs en goed onderzoek. We willen deze tekorten helpen bestrijden, zonder concessies te doen aan de kwaliteit van ons onderwijs. Om optimaal aan te sluiten op de wensen van de beroepspraktijk én die van studenten, maken we onze opleidingen flexibel, met de mogelijkheid voor gepersonaliseerde leertrajecten. We begeleiden onze studenten actief en intensief, we motiveren en stimuleren onze studenten om het beste uit zichzelf te halen.

Wij zien onze samenleving in hoog tempo veranderen door demografische tendensen en technologische trends als robotisering, kunstmatige intelligentie en big data. Ontwikkelingen die nieuwe competenties vereisen van onze studenten. Met doorlopende onderwijsinnovatie zoeken we - en vinden we - antwoorden op de vraag hoe we nieuwe vaardigheden en nieuwe inzichten een vaste plek geven in

onze opleidingen. Het tempo waarmee deze onderwijsvernieuwingen in de praktijk worden gebracht, hangt nauw samen met ontwikkelingen in de maatschappij, op de arbeidsmarkt, in het landelijke onderwijsbeleid, het kabinetsbeleid en wettelijke kaders.

9.9.2 *Organisatieontwikkeling*

Het streven naar flexibiliteit en wendbaarheid, gecombineerd met ondernemerschap en snelheid, maakt dat onze oude organisatiestructuur met zes faculteiten en zes kenniscentra is aangepast. Met de toegenomen ontwikkelsnelheid en complexiteit van de beroepspraktijk, is meer flexibiliteit nodig in ons onderwijs en onderzoek. Daarom hebben we per 1 februari 2017 de facultaire structuur losgelaten en onze instituten en hun onderlinge verbanden centraal gezet in het onderwijs. Ons onderzoek is aansluitend gepositioneerd in vier thematische kenniscentra: Leren en innoveren, Gezond en duurzaam leven, Sociale innovatie en Economisch sterke en creatieve stad.

De stap van faculteiten naar instituten en kenniscentra is een organisatorische. Daarachter gaat een veel grotere, belangrijke ontwikkeling schuil: van een verticaal georganiseerde naar een platte organisatie, met veel professionele ruimte voor onze medewerkers. Zij beheren en ontwikkelen de kennis en vormen daarmee ons levend kapitaal. Door hen in teams te laten werken en samenwerken, stimuleren we het multidisciplinaire denken en doen. Door elkaar ruimte en vertrouwen te geven om nieuwe initiatieven aan te gaan, structurele verbindingen met andere kennisgebieden aan te gaan met andere instituten en opleidingen gaan we ook flexibeler om met veranderingen in de beroepspraktijk. Open innovatie en co-creatie is het gevolg: de werkelijke veranderingen waar we naar streven.

9.9.3 *B1 Rapportage IRBC systeem*

De interne beheersing is een samenspel van verschillende beheersmaatregelen. We hebben ons risicomanagement geïntegreerd in de Planning & Control-cyclus (P&C-cyclus). Dit is een onderdeel van het HU-brede kwaliteitsmanagementsysteem en vormt de basis voor de interne beheersing. Daarnaast zijn interne beheersmaatregelen (interne audits op kwaliteit onderwijs en onderzoek, interne controles met name gericht op financiële risico's) ingericht om de kwaliteit te borgen. Ook externe controles (audits bij onderwijs en onderzoek en controle door de accountant) maken onderdeel uit van het beheersingssysteem. Het risicomanagement binnen de HU is in 2017 nader geconcretiseerd.

Leidend voor de strategische koers van de HU is de visie zoals vastgesteld in ons instellingplan 'Hogeschool Utrecht in 2020'. Deze visie geeft richting aan ons handelen en is concreet gemaakt in te bereiken doelstellingen in 2020. Soms zijn deze doelstellingen 'hard', soms geven ze meer een 'streven' aan. In 2017 heeft het College van Bestuur in een continue dialoog met belangrijke stakeholders binnen en buiten de organisatie (Raad van Toezicht en Hogeschoolraad) een zogenaamde midterm review uitgevoerd op het instellingsplan. Daarbij is geconcludeerd dat de doelen nog steeds valide zijn, dat de hogeschool bezig is deze te bereiken maar dat er ook aandachtspunten zijn voor de komende jaren.

Om te waarborgen dat koers wordt gehouden, heeft de HU haar risicomanagementsysteem ingericht volgens het model van de 'Three lines of Defence' (3LoD). Dit model maakt de verantwoordelijkheden duidelijk voor het signaleren en beheersen van risico's, het risicomanagementsysteem en het interne toezicht hierop.

De eerste lijn (het College van Bestuur samen met de teams van het instituut, de dienst of het kenniscentrum) is verantwoordelijk voor de realisatie van de doelstellingen. Bij het realiseren van de doelstellingen hoort ook systematisch nadenken en het voeren van de dialoog over de uitdagingen die er zijn om de doelstellingen te halen. Ook de vraag hoe met deze uitdagingen kan en wordt omgegaan komt hierbij aan de orde. In het managementplan, welke de onderdelen jaarlijks opstellen, is zowel aandacht voor de doelstellingen als de uitdagingen om deze doelstellingen te behalen. Tijdens het bespreken van

het managementplan van de instituuts- of dienstdirecteur met het College van Bestuur komen beide aspecten aan de orde.

De tweede lijn van verdediging wordt gevormd door de stafdiensten. Zij hebben naast een adviesrol, ook een belangrijke rol in het monitoren van risico's. Belangrijk hierbij is een verbetering van de signaleringsfunctie door te investeren in betere rapportages. Deze rapportages zijn meer integraal van aard, en besteden aandacht aan relevante aandachtsgebieden in hun onderlinge samenhang. Deze rol is in 2017 verder uitgebouwd door gerichte trainingen op het gebied van risicomanagement. Om dit onderwerp op een eenduidige en vergelijkbare wijze toe te passen wordt er een eenduidige 'risicotaal' binnen HU vastgesteld. Dit betreft de wijze waarop de risico's worden geformuleerd, de kans- en impact bepaling en de risico-invalshoeken.

De derde lijn is in 2017 anders gepositioneerd. In verband met de organisatiewijziging die in februari 2017 heeft plaatsgevonden, is de derde lijn functie zoals deze aanwezig was in de vorm van Corporate Control veranderd. Besloten is om een separate Internal Auditfunctie in te stellen. In 2017 is invulling aan deze functie gegeven door een (externe) kwartiermaker. Begin 2018 wordt deze functie door een interne medewerker ingevuld. Gedurende 2018 zal deze rol verder evolueren.

De HU heeft een continuproces voor financial planning ingericht. Periodiek worden de resultaten van de instituten, kenniscentra en diensten gemonitord en besproken tussen het College van Bestuur en de directies. Op basis van deze rapportages worden HU-brede integrale rapportages opgesteld. Deze bevatten ook een indicatie van de langetermijn-ontwikkelingen op financieel gebied. Deze minimaal drie keer per jaar verschijnende LTO (lange termijn ontwikkeling) geeft inzicht in de financiële ontwikkelingen (voorspellen), veroorzaakt door ontwikkelingen binnen en buiten de organisatie. Daarnaast maken we in het kader van risicomanagement disruptie-scenario's, waarin we de financiële consequenties doorberekenen van grote afwijkingen (positief en negatief).

9.9.4 Beschrijving van de belangrijkste risico's en onzekerheden

Wendbaarheid onderwijs en onderzoek

Om ervoor te zorgen dat het onderwijs kwalitatief goed, uitdagend en inspirerend is, zijn de instituten van de HU continu bezig met onderwijsvernieuwing. De onderwijsvisie van de HU vormt hiervoor de basis. De ontwerpdimensies van deze onderwijsvisie geven richting en ruimte bij het vernieuwen van het onderwijs. Ook zorgen ze ervoor dat we binnen de hogeschool dezelfde taal spreken en dezelfde uitgangspunten hanteren, en dat er binnen de docenten(teams) ruimte is om invulling te geven aan de eigen, specifieke omstandigheden in het onderwijs. Welke eisen stellen wijzigende vormen van bekostiging, instroom en doorstroom aan ons onderwijs, ons onderzoek en de ondersteunende systemen? We doen mee aan pilots op het gebied van flexibel studeren en learning outcomes om hiervan te leren.

De HU beschikt sinds 2014 over het NVAO-keurmerk van de instellingstoets kwaliteitszorg onderwijs (ITK). Het keurmerk geeft aan dat een instelling structureel werkt aan het verbeteren van de kwaliteit van haar opleidingen. De NVAO verstrekte de HU het keurmerk met de gebruikelijke geldigheidsduur van zes jaar, tot medio 2019. In 2017 startte de HU dan ook met de voorbereidingen voor een hernieuwde aanvraag van de ITK, waarvan in 2018 de aanvraag moet worden ingediend. Een opleidingsinstelling met het NVAO-keurmerk kan bij de opleidingsaccreditaties een lichter traject volgen, met dienstegevolge minder inzet van mensen en middelen. Het met goed gevolg doorlopen van de instellingsaccreditatie heeft dan ook de hoogste prioriteit van de HU. Er is hiervoor een breed samengestelde projectgroep ingesteld. De NVAO speelt ook een belangrijke rol in de beoordeling van de bestedingsvoornemens van de HU gekoppeld aan de zes thema's van de kwaliteitsafspraken, welke in 2018 zijn

geïntroduceerd. Wanneer het plan van de HU niet door de NVAO ten tijde van de ITK beoordeeld wordt, zal een separaat traject opgezet moeten worden in 2019.

De studievoorschotmiddelen die ingezet moeten worden voor de zes thema's nemen substantieel toe de komende jaren. Een fors deel zal ingezet worden voor het aantrekken van extra onderwijzend en onderzoekend personeel (OP). De beperkingen in het vermogen van het onderwijs om de toename in OP te verwerken, kan consequenties hebben voor de meerjarenbegroting. De HU is voornemens de bestedingen in het kader van de kwaliteitsafspraken op hoofdlijnen te organiseren en conform de sturingsfilosofie de concrete invulling aan de instituten te laten om ruimte te bieden aan behoeften voor het verbeteren van de onderwijskwaliteit binnen de zes thema's.

In 2017 hebben we onze onderzoeksactiviteiten verder vormgegeven. We hebben, zoals genoemd, onze activiteiten geclusterd in vier thematische kenniscentra. Het afgelopen jaar hebben we geïnvesteerd in het robuust maken van deze kenniscentra door het benoemen van lector-directeuren en programmamanagers. Veel aandacht is ook besteed aan de inhoudelijke profilering van de kenniscentra, om zodoende de activiteiten te richten. Om ons onderzoek te laten groeien en daarmee meer relevant te worden, is het onontkoombaar om aandacht te besteden aan het 'inverdienvermogen' van de individuele lectoraten.

In 2018 worden onze onderzoeksactiviteiten in de kenniscentra gevisiteerd (zie hoofdstuk 5.1.1, Kwaliteit van het onderzoek). Wij vinden het belangrijk om door een externe lens te kijken naar onze onderzoeksactiviteiten om hiervan te kunnen leren.

Wendbaarheid van onze interne dienstverlening

Om de ambities van de HU inzake hoogwaardig onderwijs en praktijkgericht onderzoek te realiseren, is een optimale interne dienstverlening essentieel. Binnen de organisatieontwikkeling is een duidelijke dienstverleningsvisie vastgelegd in het samenwerkingshandvest. Onder dienstverlening wordt verstaan: het optimaal faciliteren van leerprocessen van mensen in hun professionele ontwikkeling. Onderwijs, onderzoek en dienstverlening nemen gezamenlijk verantwoordelijkheid voor (ontwikkeling en levering van) optimale dienstverlening binnen kaders en budget. Daarbij willen wij meer ketengericht naar de processen gaan kijken, teneinde de dienstverlening te verbeteren. Bijzondere aandacht is er voor onze digitale dienstverlening. Het nieuwe gepersonaliseerde en flexibele onderwijs vraagt om een leeromgeving die ontwikkelingen volgt en studenten en docenten faciliteert bij de nieuwe manier van leren en werken. Zo krijgen zij ruimte om te innoveren en studeren op maat. Om deze vernieuwingen te stimuleren, loopt binnen de HU het programma Digitale Leeromgeving van de toekomst (DLO). De digitale leeromgeving bestaat uit alle applicaties, systemen, software en apps die het werken, leren en toetsen ondersteunen.

Post-initieel

Het opleiden van studenten voor een relevante startkwalificatie op de arbeidsmarkt is belangrijk maar minstens zo belangrijk is onze rol om werknemers een leven lang op te leiden, waardoor vaardigheden en kunde up-to-date blijven in een snel veranderende wereld. Daarom zetten wij stevig in op de uitbouw van ons assortiment aan opleidingen na de bachelor-fase. Het post-initieel onderwijs kent een stijgende instroom. Het streven zoals vastgelegd in 'Hogeschool Utrecht in 2020' om over de periode 2014-2020 met 60% te groeien in het degree post-initieel onderwijs, en met 35% in het non-degree post-initieel onderwijs, wordt echter naar verwachting niet gehaald. Het niet behalen van de ambitie heeft te maken met zowel interne als externe factoren. Het inzicht in de belemmerende factoren om deze doelstelling te kunnen behalen zorgt ervoor dat we hier beter op in kunnen spelen, bijvoorbeeld door gedifferentieerder naar de markt voor post-initieel onderwijs te kijken, en hierdoor kunnen blijven groeien op dit marktsegment.

Kwaliteitsafspraken hoger onderwijs

In het regeerakkoord dat in 2017 door het nieuwe kabinet is opgesteld, staat dat de minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW) kwaliteitsafspraken wil maken met de instellingen in het hoger onderwijs. In 2018 is duidelijk geworden dat de overheid de regie bij het maken van deze afspraken per instelling legt bij de onderwijsbestuurders en medezeggenschap, in samenspraak met externe stakeholders als partnerbedrijven en gemeentes. In de loop van 2018 zal meer duidelijk worden over de invulling van de kwaliteitsafspraken en over de gevolgen van deze afspraken voor de financiering van hbo-instellingen. De HU monitort de voortgang nauwgezet.

Wendbaarheid van personeel (belastbaarheid, inzetbaarheid en beschikbaarheid)

Met een nieuwe organisatiestructuur, waarbij de instituten en kenniscentra leidend zijn, en een sterke nadruk op werken en leren in teams, verandert er veel voor de professionals binnen de HU. Ook de innovatie van ons onderwijs heeft gevolgen voor de rol van veel van onze professionals. Om op deze veranderingen in te kunnen spelen is een professioneel personeelsbestand onontbeerlijk. Daarvoor is een visie op human capital onontbeerlijk. Een heldere visie op onze professionals geeft richting aan verder door te ontwikkelen HR-instrumentarium en de uitvoering daarvan. Ook geeft het zicht op wat de toekomst van onze organisatie vraagt: de verbinding aan te gaan, in te spelen op veranderingen en mee te bewegen. (Zie voor informatie over de realisatie van deze human capital visie: hoofdstuk 8.1.2.)

Integrale veiligheid

Onze rol maakt dat wij in open verbinding staan met de maatschappij. Dit is randvoorwaardelijk voor de invulling van onze visie op het onderwerp integrale veiligheid. Het geeft sturing aan alle aspecten van veiligheid. Denk daarbij aan fysieke toegangsbeveiliging van onze gebouwen, (sociale) veiligheid in onze gebouwen alsmede veiligheid van de informatie. In 2018 gaan we door met nadenken over en implementeren van onze integrale visie op veiligheid. Veiligheid van informatie heeft volop aandacht. Dagelijks hebben we te maken met allerlei bedreigingen. Hierbij kan gedacht worden aan aanvallen op onze systemen, anderzijds aan de veiligheid van informatie bij onderwijs en onderzoek. Tijdens externe digitale aanvallen in 2017 zijn onze systemen en procedures voldoende robuust gebleken, maar continue aandacht hiervoor blijft noodzakelijk. Om de veiligheid van onderzoeksdata nog beter te borgen, is een nieuw project gestart. Specifieke aandacht wordt in 2018 geschonken aan de invoering en implementatie van de Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG). Deze wet, die voor alle organisaties en dus ook voor de HU grote impact zal hebben, wordt medio 2018 van kracht. De awareness dat informatieveiligheid een HU-breed issue is en niet alleen een ICT-onderwerp moet binnen onze organisatie nog groeien. Het project AVG zal hier aandacht aan geven; de HU heeft hiervoor een specifieke projectgroep ingesteld.

Huisvesting die in 2018 wordt opgeleverd

Onze campusontwikkeling op het Utrecht Science Park moet medio 2018 zijn afgerond. Daarmee bereiken we een innovatiemilieu waarin onderwijs, onderzoek en samenwerking met de beroepspraktijk zijn verweven. We stimuleren ontmoeten en verbinden, passend bij het nieuwe leren en werken. De herhuisvesting is ook een verduurzamings- en bezuinigingsoperatie. We gaan terug in vloeroppervlakte. Geld dat vrijkomt, investeren we in onderwijs en praktijkgericht onderzoek. Het streven is een bezettingsgraad van 60% van de onderwijsruimten bij openingstijden van 60 uur per week, waardoor de organisatie met 30% minder ruimte haar activiteiten kan uitvoeren (ten opzichte van 2012). In 2017 zijn de renovaties van een aantal onderwijspanden op het Utrecht Science Park afgerond. De nieuwbouw van een pand aan de Heidelberglaan 15 zal in 2018 worden afgerond en is naar verwachting gereed voor het collegejaar 2018-2019. Bijna al het onderwijs, het onderzoek en de ondersteuning zijn dan op het Utrecht Science Park gesitueerd, naast onze locaties in Amersfoort en in de binnenstad van Utrecht (specifiek voor post-initieel onderwijs). Er is voorzien in (tijdelijke) extra locaties om eventuele tekorten

in ruimte op te vangen. We erkennen dat de cultuurverandering die nodig is om aan deze 60-60 norm te voldoen, nog niet ten volle is gerealiseerd. Hier zullen we aandacht aan blijven besteden.

Planning en control cyclus

De HU heeft een continuproces voor financial planning ingericht. Periodiek worden de resultaten van de instituten, kenniscentra en diensten gemonitord en besproken tussen het College van Bestuur en de directies. Op basis van deze rapportages worden HU-brede integrale rapportages opgesteld. Deze bevatten ook een indicatie van de langetermijn-ontwikkelingen op financieel gebied. Deze minimaal drie keer per jaar verschijnende LTO (lange termijn ontwikkeling) geeft inzicht in de financiële ontwikkelingen (voorspellen), veroorzaakt door ontwikkelingen binnen en buiten de organisatie. Daarnaast maken we in het kader van risicomanagement disruptie-scenario's, waarin we de financiële consequenties doorberekenen van grote afwijkingen (positief en negatief).

9.10 Overige relevante financiële kaders

VERKORTE STAAT VAN BATEN EN LASTEN

bedragen x €1000,-

	realisatie 2017	begroting 2017	realisatie 2016
Totaal baten	315.218	308.407	311.223
Totaal lasten	321.599	320.496	312.480
	- 6.381	- 12.089	- 1.257
Financiële baten en lasten	- 1.539	- 1.179	- 2.374
	- 7.920	- 13.268	- 3.631
Belastingen	- 387	- 210	- 316
Netto resultaat na belastingen	- 8.307	- 13.478	- 3.947

Figuur 36. Bron: HU Administratie

De HU heeft over 2017 een netto verlies gerealiseerd van € 8,3 miljoen. Dit is binnen de begroting voor 2017. De minister van OCW had ons gevraagd om, vooruitlopend op de uitkering van de gelden uit hoofde van het leenstelsel, een kwaliteitsimpuls vanuit het eigen vermogen te doen. Hierop hebben wij vanaf 2016 circa € 6 miljoen structureel geïnvesteerd in de uitbreiding van het onderwijzend personeel. De individuele instituten en opleidingen hebben hier gerichte invulling aan gegeven. In onze negatieve begroting hadden we rekening gehouden met deze voorinvesteringen voor de leenstelselgelden. Daarnaast was in de raming van de Rijksbijdrage rekening gehouden met een lager percentage bekostigde studenten als gevolg van studievertragers uit de piekjaren 2011-2013. Dat het verlies lager uit valt dan verwacht, is ook deels te verklaren door de onderuitnutting van projectportfoliomiddelen.

9.10.1 Vergelijking met de begroting

De baten zijn € 6,8 miljoen hoger dan begroot. De uiteindelijke Rijksbijdrage is € 3,3 miljoen hoger uitgekomen door toegekende CAO-compensatie en een iets hogere profielprijs. De collegegelden zijn

door een lagere restitutie gedurende het jaar en relatief meer toepassing van het instellingstarief bijna € 1 miljoen hoger. De baten werk in opdracht van derden en overige baten zijn € 2,6 miljoen hoger dan begroot. De omvangrijkste posten hierin zijn:

- € 0,8 miljoen incidentele baten al gevolg van afwikkeling UVC en BTW oude jaren;
- € 0,6 miljoen extra baten uit contractonderwijs;
- € 0,6 miljoen extra baten uit deelnemingen;

De lasten zijn per saldo € 1,1 miljoen hoger dan begroot. Het verschil met de begroting had eigenlijk groter moeten zijn, gezien de CAO-compensatie, de benodigde middelen voor de hogere omzet, de taskforce die is ingezet op onderwijslogistiek en de extra dotaties (ten opzichte van de begroting) ten behoeve van de personele voorzieningen (met name de voorziening voor de regeling WVS). De onderuitnutting van het projectportfoliomiddelen en onderschrijving van de huisvestingslasten en afschrijvingen zorgen voor demping van de lastenstijging ten opzichte van begroting. De onderschrijving van de huisvestingslasten en afschrijvingen zijn het gevolg van de latere oplevering van de nieuwbouw en een incidentele meevaller in de onroerend zaak belasting.

9.10.2 Vergelijking met 2016

De baten 2017 zijn in vergelijking met 2016 € 4,0 miljoen hoger. Het lagere aantal bekostigde studenten in 2017 ten opzichte van 2016 is in de Rijksbijdrage tenietgedaan door de CAO-compensatie, extra middelen prestatieafspraken, en een iets hogere profielprijs. Collegegelden zijn op een vergelijkbaar niveau gebleven ten opzichte van 2016.

De lasten zijn ten opzichte van 2016 per saldo met € 9,1 miljoen gegroeid. Met name de personele lasten zijn gestegen (ca. 14 miljoen). Hier heeft de nieuwe CAO en de pensioenpremiestijging een opdrijvend effect. In 2017 is de wijze van voorzien voor de regeling WVS uitgebreid van alleen de actieve deelnemers in 2016 naar de verwachte deelname in 2017, aangezien er inmiddels enige historische gegevens zijn over het gebruik van deze regeling.

9.11 Ontwikkeling personeel in loondienst en studenten

Voor de komende jaren verwacht de HU een lichte groei in de studentenaantallen welke zich vertalen in een groei van onderwijzend personeel.

ONTWIKKELING PERSONEEL IN LOONDIENST EN STUDENTEN

	Realisatie 2017	Begroting 2018	MJR 2019	MJR 2020	MJR 2021	MJR 2022
Aantallen studenten (peildatum 1 oktober)	35.322	35.162	35.748	36.309	36.728	36.995
Personele bezetting in FTE (ultimo verslagjaar)						
Bestuur	3	3	3	3	3	3
Personeel primair proces / docerend personeel	1.837	1.859	1.881	1.965	2.102	2.102
Ondersteunend personeel / overige medewerkers	888	903	903	906	908	910
Totaal	2.728	2.765	2.787	2.874	3.013	3.015

Figuur 37. Bron: HU Administratie

Na de geplande verliezen in 2016 en 2017 als gevolg van de voorinvesteringen in het onderwijs, wordt ook in de jaren 2018 tot en met 2020 nog een negatief exploitatieresultaat vóór bestemmingsreserves verwacht. Deze verliezen zijn geheel voorzien en worden opgevangen door bestemmingsreserves binnen het eigen vermogen. Na bestemmingsreserves komt het resultaat in de periode 2018 tot en met 2020 op nul uit. In 2021 en 2022 wordt, zowel vóór als na bestemmingsreserves, een positief exploitatieresultaat verwacht. Kostenbesparingen vanuit het herhuisvestingsprogramma dragen hier positief aan bij.

9.12 Financiële kengetallen

MEERJARENBEGROTING STAAT VAN BATEN EN LASTEN (GECONSOLIDEERD) bedragen x €1000,-

	Realisatie 2017	Begroting 2018	MJR 2019	MJR 2020	MJR 2021	MJR 2022
Baten						
Rijksbijdragen OCW	218.944	218.372	212.586	213.681	224.168	231.660
Overige overheidsbijdragen en subsidies	6.258	7.165	8.747	9.202	9.285	9.560
College-, cursus- en/of examengelden	65.902	65.890	66.715	68.432	70.056	71.463
Baten van werk in opdracht van derden	17.525	13.995	14.874	15.682	16.342	16.906
Overige baten	6.589	6.927	6.967	7.291	7.293	7.293
Totaal baten	315.218	312.350	309.889	314.288	327.144	336.881
Lasten						
Personeelslasten	246.124	240.558	240.400	245.482	254.703	260.786
Afschrijvingen	19.379	20.214	19.415	19.051	18.817	18.533
Huisvestingslasten	14.682	12.019	10.475	10.476	10.476	10.476
Overige lasten	41.414	40.162	39.736	40.198	40.404	40.733
Totaal lasten	321.599	312.953	310.027	315.207	324.400	330.528
Saldo baten en lasten gewone bedrijfsvoering	- 6.381	- 603	- 138	- 919	2744	6.353
Saldo financiële bedrijfsvoering	- 1.539	- 1.703	- 1.357	- 1.301	- 1.240	- 1.178
Totaal resultaat (voor belasting)	- 7.920	- 2.306	- 1.494	- 2.220	1.504	5.175
Vennootschapbelasting	- 387	- 244	- 244	- 244	- 244	- 244
Totaal resultaat (na belasting)	- 8.307	- 2.550	- 1.738	- 2.464	1.260	4.931

Figuur 38. Bron: HU Administratie

De gebruikte overzichten zijn ontleend aan de goedgekeurde begrotingen. Deze begrotingen zijn goedgekeurd door de Raad van Toezicht en er is mee ingestemd door de Hogeschoolraad.

In de begroting 2018 en de meerjarenraming 2019-2022 zijn mogelijke financiële effecten die voortvloeien uit het regeerakkoord van het huidige kabinet nog niet verwerkt aangezien er nog geen nadere uitwerking is. Het gaat hierbij om de aangekondigde aanpassing van het collegegeld, het oplossen van het structureel tekort OCW van € 183 miljoen en het vormgeven van kwaliteitsafspraken. Vooralsnog veronderstelt de HU dat de plannen van Rutte III geen materieel effect gaan hebben op de begroting 2018 en de meerjarenraming 2019-2022. De extra middelen van het leenstelsel zijn begrotingstechnisch verwerkt in de OP-lasten. In de begroting 2019 zullen deze nader worden vastgesteld.

De investeringen uit hoofde van het leenstelsel, welke vanaf 2019 door middel van een stelsel van kwaliteitsafspraken worden toegekend, kennen qua omvang een onzekerheid: deze te verwachten middelen bewegen mee met de omvang van het aantal bekostigde studenten aan de hogeschool in de komende jaren. Inzet daarvan op structurele kosten kan dus een risico zijn. De HU houdt dit streng in de gaten en zal hiermee rekening houden met de toekenning van middelen. In de toekenning van de middelen zal naar verwachting geen kortingsregeling zitten die een uitwerking naar het verleden heeft ("eens gegeven, blijft gegeven").

MEERJARENBEGROTING
BALANS (GECONSOLIDEERD)
 bedragen x €1000,-

		Realisatie 2017	Begroting 2018	MJR 2019	MJR 2020	MJR 2021	MJR 2022
Activa							
Vaste activa	Materiële vaste activa	211.679	255.846	212.106	198.730	185.588	172.729
	Totaal	211.679	225.846	212.106	198.730	185.588	172.729
Vlottende activa	Vorderingen	13.489	11.109	11.109	11.109	11.109	11.109
	Liquide middelen	61.307	42.526	51.369	59.106	70.313	84.908
	Totaal	74.796	53.635	62.478	70.215	81.422	96.017
	Totaal activa	286.475	279.481	274.584	268.945	267.010	268.746
Passiva							
Eigen vermogen	Algemene reserve	79.764	77.024	77.025	77.024	78.701	83.650
	Bestemmingsreserve	20.555	18.005	16.266	13.805	13.388	13.370
	Totaal	100.319	95.029	93.291	90.829	92.089	97.020
	Voorzieningen	23.289	22.179	22.179	22.179	22.179	22.179
	Langlopende schulden	76.000	84.758	81.581	78.386	75.191	71.996
	Kortlopende schulden	86.867	77.515	77.533	77.551	77.551	77.551
	Totaal passiva	286.475	279.481	274.584	268.945	267.010	268.746

Figuur 39. Bron: HU Administratie

De materiele vaste activa bestaan met name uit investeringen in de campusontwikkeling en ICT. In het verleden is de keuze gemaakt om de huisvesting in eigendom te verwerven. De HU maakt hierbij gebruik van de gunstige financieringsvoorwaarden van het Ministerie van Financiën. De materiele vaste activa nemen toe door de realisatie van het nieuwe pand aan de Heidelberglaan 15 (op te leveren in 2018). Voor de financiering hiervan is in 2016 een lening aangetrokken. De tweede tranche van deze lening is in 2017 ontvangen. In 2018 wordt nog een laatste tranche ontvangen.

De liquide middelen lopen vanaf 2019 op, aangezien de HU aanstuurt op een sluitende begroting na afschrijvingen. De langlopende schuldenpositie is gebaseerd op de huidige geplande aflossingsschema's. Gezien het risicoprofiel van de balans, met relatief veel vaste activa, is het aanhouden van een liquiditeitsbuffer belangrijk om eventuele risico's op te vangen. Op basis van de bovenstaande balans zijn de volgende kengetallen af te leiden:

KENGETALLEN

	Realisatie 2017	Begroting 2018	MJR 2019	MJR 2020	MJR 2021	MJR 2022
Solvabiliteit	35%	34%	34%	34%	34%	36%
Solvabiliteit 2	43%	42%	42%	42%	43%	44%
Liquiditeit	0,86	0,69	0,81	0,91	1,05	1,24

Figuur 40. Bron: HU Administratie

Gehanteerde definities en normering:

Solvabiliteit: Eigen vermogen/Totaal vermogen. Norm: $\geq 30\%$

Solvabiliteit 2: (Eigen vermogen + voorzieningen)/Totaal Vermogen

Liquiditeit: Vlottende activa/kort vreemd vermogen. Norm $\geq 0,5$

Meerjarig zijn de verwachte liquiditeit en solvabiliteit boven de normen van het treasury-statuut van de HU, respectievelijk 0,5 en 30%. De HU vindt het verstandig dat ingezet beleid wordt voortgezet. Daarom wordt voor de jaren 2019 en 2020 een negatief resultaat begroot. De HU vindt het belangrijk om duurzaam op een sluitende begroting uit te komen. De normen van solvabiliteit en liquiditeit zijn daarbij erg belangrijk. De minimumbedragen kunnen nimmer worden onderschreden. Hierbij geldt dat de control-functie in belang toeneemt en begrotingsdiscipline van wezenlijk belang is. De HU ziet hierop toe.

9.13 Treasurybeleid

Het treasurybeleid van de HU is gebaseerd op het treasurystatuut van de HU, waarin de uitgangspunten en kaders zijn vastgelegd. Het treasurystatuut is in september 2016 (beleidsarm) vernieuwd.

Het treasurystatuut is mede gebaseerd op de Regeling Beleggen, Lenen en Derivaten OCW van 6 juni 2016 (WJZ/800938).

Met ingang van 2007 maakt de HU voor de publieke middelen gebruik van het 'Geïntegreerde Middelenbeheer' van het Ministerie van Financiën ("Schatkistbankieren"). Uit de hiervoor afgesloten overeenkomst 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 tevens langlopende leningen bij het Ministerie van Financiën afgesloten ter financiering van de gebouwen. Eind 2017 was deze lening € 71 miljoen en deze loopt nog op tot € 86 miljoen in 2018. Deze lening zal in 30 jaar worden afgelost, vanaf 2019. Daarnaast heeft de HU nog de mogelijkheid gebruik te maken van een kredietfaciliteit bij het ministerie (rekening courantkrediet) van € 29,5 miljoen. In 2018 wordt het restant van een tweetal oude leningen bij het Ministerie van Financiën, groot € 16 miljoen, regulier afgelost.

Naast de leningen bij de schatkist had de HU een hypothecaire lening bij de Rabobank van € 2,5 miljoen, die in 2024 afliep. In verband met de omvang van de liquiditeiten is besloten tot vervroegde gehele aflossing in 2017.



Deel II

Jaarrekening 2017

Inhoudsopgave

1	GECONSOLIDEERDE JAARREKENING	3
2	TOELICHTING UITGANGSPUNTEN JAARREKENING.....	7
3	GRONDSLAGEN VOOR WAARDERING VAN ACTIVA EN PASSIVA	9
4	GRONDSLAGEN VOOR BEPALING VAN HET RESULTAAT	14
5	TOELICHTING GECONSOLIDEERDE BALANS.....	16
5.1	MATERIËLE VASTE ACTIVA	16
5.2	FINANCIËLE VASTE ACTIVA.....	17
5.3	VORDERINGEN.....	18
5.4	LIQUIDE MIDDELEN	18
5.5	EIGEN VERMOGEN.....	19
5.6	VOORZIENINGEN	21
5.7	LANGLOPENDE SCHULDEN	23
5.8	KORTLOPENDE SCHULDEN.....	23
5.9	NIET IN DE BALANS OPGENOMEN ACTIVA EN VERPLICHTINGEN.....	24
5.10	GEBEURTENISSEN NA BALANSDATUM.....	26
5.11	OVERZICHT GEOORMERKTE SUBSIDIES	26
6	TOELICHTING STAAT VAN BATEN EN LASTEN.....	27
6.1	RIJKSBIJDRAGEN.....	27
6.2	COLLEGE-, CURSUS-, LES- EN EXAMENGELDEN	27
6.3	BATEN WERK IN OPDRACHT VAN DERDEN.....	28
6.4	OVERIGE BATEN.....	28
6.5	PERSONEELSLASTEN.....	29
6.6	AFSCHRIJVINGEN	32
6.7	HUISVESTINGSLASTEN.....	33
6.8	OVERIGE LASTEN	33
6.9	FINANCIËLE BATEN EN LASTEN	34
6.10	BELASTINGEN.....	34
6.11	OVERZICHT VERBONDEN PARTIJEN	35
7	ENKELVOUDIGE JAARREKENING	36
8	TOELICHTING OP DE BALANS EN STAAT VAN BATEN EN LASTEN	38
9	TOELICHTING ENKELVOUDIGE JAARREKENING.....	39
9.1	MATERIËLE VASTE ACTIVA	39
9.2	FINANCIËLE VASTE ACTIVA.....	39
9.3	VORDERINGEN.....	40
9.4	LIQUIDE MIDDELEN	40
9.5	KORTLOPENDE SCHULDEN.....	41
9.6	OVERIGE BATEN.....	41
9.7	PERSONEELSLASTEN.....	42
9.8	ACCOUNTANTSHONORARIA	42
10	OVERIGE GEGEVENS	44
11	CONTROLEVERKLARING VAN DE ONAFHANKELIJKE ACCOUNTANT.....	45
12	INSTELLINGSGEGEVENS	46

1 GECONSOLIDEERDE JAARREKENING

Geconsolideerde balans per 31 december na resultaatbestemming

Activa

	Ref.	31 december 2017		31 december 2016	
		x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000
Vaste activa					
Materiële vaste activa	5.1	211.679		197.495	
Financiële vaste activa	5.2	-		-	
			211.679		197.495
Vlottende activa					
Vorderingen	5.3	13.489		11.109	
Liquide middelen	5.4	61.307		71.009	
			74.796		82.118
Totaal			286.475		279.613

Passiva

		31 december 2017		31 december 2016	
			x € 1.000		x € 1.000
Eigen vermogen	5.5		100.319		108.626
Voorzieningen	5.6		23.289		23.179
Langlopende schulden	5.7		76.000		73.192
Kortlopende schulden	5.8		86.867		74.616
Totaal			286.475		279.613

Geconsolideerde staat van baten en lasten 2017

	Ref.	2017		begroting 2017		2016	
		x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000
Baten							
Rijksbijdragen	6.1	218.944		215.680		218.805	
Overige overheidsbijdragen en subsidies	6.1	6.258		4.762		5.025	
College-, cursus-, les- en examengelden	6.2	65.902		64.981		66.211	
Baten werk in opdracht van derden	6.3	17.525		16.724		14.436	
Overige baten	6.4	6.589		6.260		6.746	
Totaal baten			315.218		308.407		311.223
Lasten							
Personeelslasten	6.5	246.124		241.008		231.963	
Afschrijvingen	6.6	19.379		20.861		20.424	
Huisvestingslasten	6.7	14.682		15.491		16.150	
Overige lasten	6.8	41.414		43.136		43.943	
Totaal lasten			321.599		320.496		312.480
Saldo baten en lasten			6.381-		12.089-		1.257-
Financiële baten en lasten	6.9		1.539-		1.179-		2.374-
Resultaat			7.920-		13.268-		3.631-
Belastingen	6.10		387-		210-		316-
Netto resultaat na belastingen			8.307-		13.478-		3.947-

In verband met vergelijkingsdoeleinden heeft in de presentatie van de begroting een herrubricering plaatsgevonden.

Geconsolideerd kasstroomoverzicht over 2017

	Ref.	2017		2016	
		x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000
Kasstroom uit operationele activiteiten					
Resultaat	6		6.768-		1.573-
<i>Aanpassingen voor:</i>					
- afschrijvingen en waardeverminderingen	6.6	19.379		19.990	
- mutaties voorzieningen	5.6	110		4.558-	
			19.489		15.432
<i>Veranderingen in vlottende middelen</i>					
- vorderingen en overlopende activa	5.3	2.381-		626-	
- kortlopende schulden (excl. aflossing leningen)	5.8	3.489-		5.218	
			5.870-		4.592
Kasstroom uit bedrijfsoperaties					
Ontvangen interest	6.9	57		124	
Betaalde interest	6.9	1.596		2.498	
			1.539-		2.374-
Totaal uit operationele activiteiten			5.312		16.077
Kasstroom uit investeringsactiviteiten					
Investerings in materiële vaste activa	5.1	33.563-		57.749-	
Desinvesteringen (in)materiele vaste activa	5.1	-		8.412	
			33.563-		49.337-
Kasstroom uit financieringsactiviteiten					
Nieuw opgenomen leningen	5.7	21.000		55.000	
Aflossing langlopende leningen	5.7	2.452-		20.246-	
			18.548		34.754
Mutatie liquide middelen			9.703-		1.494

Verloop van liquide middelen (x €1.000)

	2017	2016
Liquide middelen 1-1 boekjaar	71.009	69.515
Mutatie boekjaar	9.702-	1.494
Liquide middelen 31-12 boekjaar	<u>61.307</u>	<u>71.009</u>

Het kasstroomoverzicht is opgesteld volgens de indirecte methode. De geldmiddelen in het kasstroomoverzicht bestaan uit de liquide middelen. Ontvangsten en uitgaven uit hoofde van interest, ontvangen dividenden en winstbelastingen zijn opgenomen onder de kasstroom uit operationele activiteiten. Onder de kasstroom uit investeringsactiviteiten zijn de investeringen in vaste activa opgenomen. De kasstroom uit financieringsactiviteiten betreft de mutaties in de liquide middelen uit hoofde van de aangetrokken leningen.

In 2017 namen de liquide middelen af met € 9,7 miljoen, tegenover een toename van € 1,5 miljoen in voorgaand jaar.

Uit operationele activiteiten werd een kasstroom gegenereerd van € 5,3 miljoen, hetgeen circa € 11 miljoen lager was dan in 2016. De afzonderlijke posten van het operationele resultaat worden toegelicht bij de staat van baten en lasten.

De investeringen in materiële vaste activa werden deels gefinancierd met de tranche van € 21 miljoen van de in 2016 afgesloten lening. In voorgaande jaren kwam reeds € 55 miljoen beschikbaar.

2 Toelichting uitgangspunten jaarrekening

Algemeen

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

Groepsverhouding

De instelling behoort tot de Hogeschool Utrecht-groep. Aan het hoofd van deze groep staat Stichting Hogeschool Utrecht te Utrecht. De jaarrekening van deze instelling is opgenomen in de geconsolideerde jaarrekening van Hogeschool Utrecht te Utrecht.

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 waarin de HU overheersende zeggenschap heeft, direct of indirect, dan wel invloed van betekenis kan uitoefenen doordat HU 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 volgende deelnemingen zijn volledig meegeconsolideerd:

- | | |
|--|----------------------------|
| - Interval BV te Utrecht, | 100%-deelneming |
| - Hogeschool Domstad Beheer BV te Utrecht | 100%-deelneming |
| - Hogeschool Domstad Facilitaire Zaken BV te Utrecht | 100%-deelneming (indirect) |

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. Dit wordt indien van toepassing expliciet toegelicht bij de specificatie van de posten.

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 voor zover deze niet onder normale marktvoorwaarden zijn aangegaan. Hiervan wordt toegelicht de aard en de omvang van de transactie en andere informatie die nodig is voor het verschaffen van 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.

Voor de berekening van de voorziening werktijdvermindering senioren heeft een schattingswijziging plaatsgevonden. In de jaarrekening van 2016 is alleen een voorziening opgenomen voor de medewerkers die gebruik maken van de regeling omdat een schatting niet te maken was wegens het ontbreken van historische gegevens. Vanaf 2017 is er ook voorzien voor de geschatte toekomstige instroom, gebaseerd op de ervaringscijfers van de voorgaande 3 jaar. Deze schattingswijziging heeft geleid tot een aanvullende dotatie van € 1,5 miljoen.

Stelselwijzigingen

In 2017 en in 2016 hebben zich geen stelselwijzigingen voor gedaan.

3 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

Bedrijfsgebouwen en –terreinen worden gewaardeerd tegen verkrijgingprijs plus bijkomende kosten of vervaardigingsprijs onder aftrek van lineaire afschrijvingen gedurende de geschatte toekomstige gebruiksduur. Op terreinen in eigen bezit wordt niet afgeschreven. Er wordt rekening gehouden met de bijzondere waardeverminderingen die op balansdatum worden verwacht. Voor een uiteenzetting ten einde vast te kunnen stellen of voor een materieel vast actief sprake is van een bijzondere waardevermindering wordt verwezen naar paragraaf “bijzondere waardeverminderingen van vaste activa”. Een van de bedrijfsgebouwen wordt deels gebruikt voor verhuur.

Overige vaste activa worden gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs of vervaardigingsprijs inclusief direct toerekenbare kosten, onder aftrek van lineaire afschrijvingen gedurende de verwachte toekomstige gebruiksduur en bijzonder waardeverminderingen. De vervaardigingsprijs bestaat uit aanschaffingskosten van grond- en hulpstoffen en kosten die rechtstreeks toerekenbaar zijn aan de vervaardiging inclusief installatiekosten.

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

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.

Het resultaat is het bedrag waarmee de boekwaarde van de deelneming sinds de voorafgaande jaarrekening is gewijzigd als gevolg van het door de deelneming behaalde resultaat voor zover dit aan de instelling wordt toegerekend.

- 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. De opbrengstwaarde wordt in eerste instantie ontleend aan een bindende verkoopovereenkomst; als die er niet is wordt de opbrengstwaarde bepaald met behulp van de actieve markt waarbij normaliter de gangbare biedprijs geldt als de marktprijs. Voor bepaling van de bedrijfswaarde wordt een inschatting gemaakt van de toekomstige netto kasstromen bij voortgezet gebruik van het actief / de kasstroomgenererende eenheid; vervolgens worden deze kasstromen contant gemaakt waarbij een disconteringsvoet wordt gehanteerd van 0,53% (2016: 0,29%).

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 5.5 zijn de afzonderlijke reserves toegelicht.

Vorzieningen

Vorzieningen 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 het contact maken wordt de rente op staatleningen van een vergelijkbare periode gehanteerd. 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 5.6 zijn de afzonderlijke voorzieningen toegelicht.

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. ABP hanteert het middelloon als pensioengevende salarisgrondslag. ABP probeert ieder jaar de pensioenen te verhogen met de gemiddelde stijging van de lonen in de sectoren overheid en onderwijs. Wanneer de dekkingsgraad lager is dan 105% vindt er geen indexatie plaats. De rechtspersoon heeft de toegezegde pensioenregeling bij het ABP in de jaarrekening verwerkt volgens de verplichtingenbenadering. 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.

De dekkingsgraad van het ABP per 31 december 2017 is 104,4%.

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.

Kortlopende schulden

Kortlopende schulden worden bij de eerste verwerking gewaardeerd tegen reële waarde. Kortlopende schulden worden na eerste verwerking gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs, zijnde het ontvangen bedrag rekening houdend met agio of disagio en onder aftrek van transactiekosten. Dit is meestal de nominale waarde.

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.

4 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 exploitatietekort 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.

Financiële baten en lasten

Rentebaten en rentelasten worden tijdsevenredig verwerkt, rekening houdend met de effectieve rentevoet van de desbetreffende activa en passiva. Bij de verwerking van de rentelasten wordt rekening gehouden met de verantwoorde transactiekosten op de ontvangen leningen.

Resultaat deelnemingen

Het resultaat is het bedrag waarmee de boekwaarde van de deelneming sinds de voorafgaande jaarrekening is gewijzigd als gevolg van het door de deelneming behaalde resultaat voor zover dit aan de instelling wordt toegerekend.

Belastingen

De opgenomen vennootschapsbelasting wordt berekend tegen het geldende tarief over het resultaat van het boekjaar. Daarbij wordt rekening gehouden met permanente verschillen tussen de winstberekening volgens de jaarrekening en de fiscale winstberekening en worden fiscaal compensabele verliezen uit voorgaande boekjaren afgetrokken.

5 Toelichting geconsolideerde balans

5.1 Materiële vaste activa

x €1.000	Terreinen	Gebouwen	Gebouwen in uitvoering	Installaties	Inventaris en apparatuur	Vervoermiddelen	Inventaris en apparatuur in bestelling & vooruitbetalingen	Totaal
Aanschafwaarde 1-1-2017	17.933	191.638	25.255	30.120	77.986	59	1.678	344.669
Cumulatieve afschrijvingen & waardeverminderingen tm 2016	1.021-	84.670-	-	7.322-	54.111-	50-	-	147.174-
Boekwaarde 1-1-2017	16.912	106.968	25.255	22.798	23.875	9	1.678	197.495
Overhevelingen in 2017 gebruik genomen activa	-	12.809	17.061-	3.998	1.913	-	1.659-	-
Investerings 2017	55	4.295	24.118	176	4.913	-	-	33.557
Aanschafwaarde desinvesteringen 2017	-	8.936-	-	-	3.700-	-	-	12.636-
Cumulatieve afschrijvingen desinvesteringen 2017	-	8.936	-	-	3.700	-	-	12.636
Afschrijvingen 2017	153-	8.541-	-	2.528-	8.153-	4-	-	19.379-
Overige mutaties	-	-	25-	-	50	-	19-	6
Mutaties gedurende het boekjaar	98-	8.563	7.032	1.646	1.277-	4-	1.678-	14.184
Aanschafwaarde 31-12-2017	17.988	199.806	32.287	34.294	81.162	59	-	365.596
Cumulatieve afschrijvingen & waardeverminderingen tm 2017	1.174-	84.275-	-	9.850-	58.564-	54-	-	153.917-
Boekwaarde 31-12-2017	16.814	115.531	32.287	24.444	22.598	5	-	211.679

De inventaris en apparatuur in bestelling & vooruitbetalingen behoort niet tot de materiële vaste activa en is daarom in 2017 overgeheveld naar de overlopende activa. De regel overige mutaties bij gebouwen in uitvoering en inventaris en apparatuur in bestelling & vooruitbetalingen betreffen correcties die niet geactiveerd zijn. De overige mutaties bij inventaris en apparatuur betreft een correctie op de aanschafwaarde per 1-1-2017 van € 56 duizend en de cumulatieve afschrijvingen per 1-1-2017 van € 6 duizend als gevolg van correcties in de jaarrekening 2016 van de deelneming Domstad Facilitaire Zaken BV.

In 2017 is volop gewerkt aan de grondige renovaties van de panden Padualaan 97 en Padualaan 99. Padualaan 99 werd in september 2017 weer volledig in gebruik genomen, het gebouw Padualaan 97 was eind 2017 voor het grootste deel weer in gebruik genomen. Hierin hebben ook de diensten die nog op de Oudenoord gehuisvest waren een nieuwe plek gekregen. De kosten van de renovaties en de nieuwe inrichting zijn opgenomen onder de investeringen.

Onder terreinen zijn de erfpachtovereenkomsten met de Universiteit Utrecht opgenomen. De bestaande erfpachtovereenkomsten hadden een looptijd van 75 jaar. De looptijd voor de erfpacht voor de nieuwbouw is oneindig, maar is door de HU voor 30 jaar afgekocht. In 2017 is een naastgelegen parkeerterrein van HU Amersfoort aangeschaft voor een bedrag van € 50 duizend.

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

De investeringen (incl. overhevelingen) in inventaris en apparatuur betroffen investeringen in inventaris, voornamelijk gedaan in het kader van het herhuisvestingsproject, voor een bedrag van € 3,8 miljoen. Aan laptops, servers & hardware is in 2017 € 1,9 miljoen besteed en aan audiovisuele apparatuur € 0,9 miljoen.

Jaarlijks wordt beoordeeld welke activa er niet meer in gebruik is. Dit heeft in 2017 geleid tot desinvesteringen met een aanschafwaarde van € 12,6 miljoen, die overigens geheel was afgeschreven.

De vervoermiddelen betreffen 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 2017 € 167,7 miljoen (in 2016 € 149,6 miljoen). De verzekerde waarde bedroeg € 289,6 miljoen (in 2016 € 312 miljoen).

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

- Bolognalaan 101, Utrecht
- De Nieuwe Poort 21, Amersfoort
- Heidelberglaan 7, Utrecht
- Padualaan 97, Utrecht
- Padualaan 99, Utrecht
- Padualaan 101, Utrecht
- Nieuwbouw te Utrecht
- Parkeerplaatsen Uithof

5.2 Financiële vaste activa

x €1.000	1-1-2017	Investerings en verstrekte leningen	Desinvesteringen en aflossingen	31-12-2017
Vorderingen (langlopend)	221	-	-	221
Voorziening op vorderingen (langlopend)	221-	-	-	221-
Totaal financiële vaste activa	-	-	-	-

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.

5.3 Vorderingen

x €1.000	31-12-2017	31-12-2016
Debiteuren	4.040	3.820
Studenten	3.798	2.839
Voorziening wegens oninbaarheid	888-	798-
	6.950	5.861
Belastingvorderingen	58	750
Overige vorderingen	4.074	4.347
Voorziening op overige vorderingen	4.035-	4.198-
Overlopende activa	6.442	4.348
Totaal vorderingen & overlopende activa	13.489	11.109

*) de voorraden zijn, in verband met de geringe omvang van € 2 duizend (2016: € 9 duizend) opgenomen onder de overige vorderingen.

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

Ten opzichte van 2016 stegen de vorderingen met € 2,3 miljoen. De stijging in de vorderingen op studenten wordt veroorzaakt door een administratieve afhandeling van een incasso die begin januari 2018 heeft plaatsgevonden, hierdoor is het saldo in 2017 € 1,0 miljoen hoger. De stijging in de overlopende activa wordt veroorzaakt door een stijging van de vooruitbetaalde kosten.

De voorziening wegens oninbaarheid wordt bepaald met behulp van de statische methode. Daarnaast kan een aanpassing worden gemaakt voor individuele posten waarover meer of minder risico wordt gelopen.

In de overige vorderingen is een vordering opgenomen van € 4,0 miljoen op een partij die in faillissement is getreden, deze vordering is daarom geheel voorzien.

5.4 Liquide middelen

x €1.000	31-12-2017	31-12-2016
Kasmiddelen	11	13
Bankrekeningen en deposito's	61.296	70.996
Totaal liquide middelen	61.307	71.009

Het verloop van de liquide middelen is in het kasstroomoverzicht op bladzijde 6 toegelicht.

Van de liquide middelen stond € 639 duizend niet ter vrije beschikking van de HU in verband met voor de HU afgegeven bankgaranties voor de huur van (grotendeels tijdelijke) huisvesting.

5.5 Eigen vermogen

Het resultaat van € 8,3 miljoen negatief is als volgt in het eigen vermogen verwerkt:

- Algemene reserve publiek - € 9,8 miljoen
- Algemene reserve privaat - € 0,2 miljoen
- Bestemmingsreserves publiek + € 0,5 miljoen
- Bestemmingsreserves privaat + € 1,2 miljoen

Tevens zijn een tweetal bestemmingsreserves gevormd ten laste van de algemene reserve publiek. Het betreft een risicoreserve egalisatie allocatie en een innovatiereserve voor een totaal bedrag van € 5,5 miljoen.

In onderstaand overzicht worden de mutaties in het eigen vermogen gedetailleerd weergegeven.

x €1.000	Stand per 1-1-2017	Resultaat	Overig mutaties	Stand per 31-12-2017
Algemene reserve publiek	86.190	9.877-	5.550-	70.763
Bestemmingsreserves publiek				
Ontwerp & Ontwikkeling	3.833	577	-	4.410
Centres of Expertise	2.448	105-	-	2.343
Risicoreserve egalisatie allocatie	-	-	4.000	4.000
Innovatiereserve	2.594	355	1.550	4.500
Overige	2.373	320-	-	2.053
	11.249	507	5.550	17.306
Algemene reserve privaat	8.781	170-	390	9.001
Bestemmingsreserves privaat				
Studentzaken	21	8-	-	13
Wettelijke reserve Interval Services BV	955	692	384-	1.263
Wettelijke reserve Domstad Beheer BV	1.430	549	6-	1.973
	2.406	1.233	390-	3.249
Totaal	108.626	8.307-	-	100.319

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, indien de projecten nog niet zijn uitgevoerd of afgerond. De bestemmingsreserve ontwerp & ontwikkeling bevat ook middelen ten behoeven van de promotie vouchers.

Centres of Expertise U-Create en Smart Sustainable Cities

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.

Risicoreserve egalisatie allocatie

Hogeschool Utrecht ontvangt de rijksbijdrage voor bekostigde inschrijvingen en graden twee jaar later van het ministerie van OC&W, waardoor er een verschil is in de financiering van het werkelijke aantal studenten en het gefinancierde aantal studenten. Voor het verschil wordt een risicoreserve aangehouden. Door middel van deze reserve worden deze verschillen over meerdere jaren met elkaar verrekend, waardoor er rekening gehouden wordt met de benodigde voorfinanciering bij een verwachte stijging van het aantal studenten.

Innovatiereserve

De reserve voor innovatie is gevormd ter financiering van projecten welke reeds gestart zijn maar nog niet zijn afgerond. Tevens omvat deze reserve (deels) doorgeschoven onderzoeksprojecten. Deze reserve wordt gevormd omdat projecten soms (gedeeltelijk) niet worden uitgevoerd in het boekjaar waarin de middelen beschikbaar komen.

Overige bestemmingsreserves

Diverse kleine bestemmingsreserves zijn onder deze noemer verantwoord. Het betreft bestemmingsreserves met uiteenlopende doelstellingen.

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 Services BV

Interval Services 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.

5.6 Voorzieningen

x €1.000	stand per 1-1-2017	toevoeging	onttrekkingen	overboekingen	stand per 31-12-2017	waarvan korter dan een jaar	waarvan langer dan vijf jaar
Personeelsvoorzieningen							
- Wachtgeld	13.567	3.533	4.265	-	12.835	3.496	-
- Jubileumuitkeringen	1.299	380	229	-	1.450	178	737
- Langdurig zieken	758	427	418	-	767	385	-
- Werktijdvermindering senioren	622	2.044	324	-	2.342	329	-
Totaal personeelsvoorzieningen	16.246	6.384	5.236	-	17.394	4.388	737
Onderhoudsvoorziening	1.336	2.900	3.064	-	1.172	1.172	-
Voorziening auteursrechten	-	1.000	-	-	1.000	1.000	-
Gevel HU-Amersfoort	1.874	516	2.295	95-	-	-	-
Opleiding Medische Hulpverlening	3.723	-	-	-	3.723	3.723	-
Totaal voorzieningen	23.179	10.800	10.595	95-	23.289	10.282	737

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. Hierbij 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. In 2017 is een contract afgesloten voor de begeleiding en re-integratie van voormalig medewerkers om de kans op werkherleving te vergroten. De voorziening is berekend met behulp van de contante waarde methode waarbij een disconteringsvoet is gehanteerd van 0,53%.

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 waarbij een disconteringsvoet is gehanteerd van 0,53%.

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. De voorziening is berekend met behulp van de contante waarde methode waarbij een disconteringsvoet is gehanteerd van 0,53%.

Werktijdvermindering 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. Voor de toekomstige deelnemers aan deze regeling is een schatting gemaakt van het aantal op basis van historisch informatie van deelnemers aan deze regeling en vergelijkbare vervallen regelingen in het verleden. Hiervoor is ook de volledige verplichting voor de komende vijf jaren opgenomen. De voorziening is berekend met behulp van de contante waarde methode waarbij een disconteringsvoet is gehanteerd van 0,53%.

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 werd het onderhoudsplan opgesteld voor de periode totdat de renovaties en nieuwbouw gereed zijn.

Voorziening auteursrechten

In 2017 is Hogeschool Utrecht geconfronteerd met een naheffing inzake auteursrechten. Over de hoogte van de naheffing is Hogeschool Utrecht nog in gesprek.

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. In 2016 vond wederom een aanbesteding plaats, hetgeen wel tot gunning leidde. De werkzaamheden zijn gestart in 2017 en zullen begin 2018 worden afgerond. De totale kosten voor het herstel zijn € 2,5 miljoen. De laatste verplichtingen zijn overgeboekt naar de kortlopende schulden, waardoor de voorziening ultimo 2017 nihil is.

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 heeft besloten om een voorziening in de jaarrekening 2015 op te nemen gebaseerd op deze uitspraak, waarbij uitgegaan is van een conservatieve inschatting. Inmiddels is hoger beroep aangetekend. Dit hoger beroep dient in het voorjaar van 2018.

5.7 Langlopende schulden

x €1.000	Stand per	Aangegane	Aflossingen	Stand per	Naar	Resterende	Resterende
	1-1-2017	Leningen	2017	31-12-2017	kortlopende schulden	looptijd > 1 jaar	looptijd > 5 jaar
Kredietinstellingen							
Rabobank (5,86%)	2.452	-	2.452	-	-	-	-
Ministerie van Financiën 1482 (3,59%)	9.000	-	-	9.000	9.000	-	-
Ministerie van Financiën 1555 (3,49%)	7.000	-	-	7.000	7.000	-	-
Ministerie van Financiën 2621 (1,46%)	55.000	21.000	-	76.000	-	76.000	65.867
	73.452	21.000	2.452	92.000	16.000	76.000	65.867
Naar kortlopende schulden (aflossing volgend jaar)	260-			16.000-			
Totaal langlopende schulden per ultimo boekjaar	73.192			76.000			

De hypothecaire lening van de Rabobank op het pand Koningsbergerstraat is in 2017 vervroegd afgelost. De nieuwe lening van € 21 miljoen betreft één tranche van de in 2016 afgesloten lening van € 86 miljoen, die is afgesloten in verband met de bouwactiviteiten op de Uithof. Het restant van de lening zal in 2018 worden opgenomen. Vanaf 2019 zal de lening in 30 jaar lineair worden afgelost.

5.8 Kortlopende schulden

x €1.000	31-12-2017	31-12-2016
Aflossingsverplichting langlopende schulden	16.000	260
Crediteuren	3.946	821
Schulden inzake pensioenen	2.736	2.359
Loonheffing en premies sociale verzekeringen	10.227	9.750
Vennootschapsbelasting	155	162
Overige belastingen en premies	466	48
Overig kortlopende schulden	85	338
Vooruitontvangen collegegeld	20.062	22.890
Vooruitontvangen subsidies OCW	369	366
Vakantiegeld en -dagen	10.379	9.721
Vaststellingsovereenkomsten	1.137	3.084
Vooruitontvangen subsidies	3.703	4.039
Vooruitontvangen cursusgeld	5.221	2.134
Inhuur personeel OP/OBP	2.104	3.265
Nog te betalen bedragen	8.099	-
Vooruitontvangen bedragen	1.147	-
Overige overlopende passiva	1.031	15.380
Overlopende passiva	53.252	60.879
Totaal kortlopende schulden	86.867	74.616

Alle kortlopende schulden hebben een resterende looptijd van korter dan een jaar. De vooruit ontvangen collegegelden betreffen het deel van het ontvangen collegegeld, dat betrekking heeft op

2018. In 2016 is voor € 2,6 miljoen aan vooruit ontvangen cursusgeld geclassificeerd onder het vooruit ontvangen collegegeld. De overige overlopende passiva betreffen met name overlopende facturen.

5.9 Niet in de balans opgenomen activa en verplichtingen

Verstreckte garanties

ABN AMRO Bank N.V. heeft voor de HU € 639 duizend aan garanties afgegeven. Dit 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 2017 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 2017 € 128 duizend. De leasecontracten lopen allen in 2021 af. Het betreft zes elektrische auto's die zijn geleased in verband met het programma Duurzaamheid en die door medewerkers kunnen worden gebruikt voor dienstreizen. Van de leaseverplichting is € 38 duizend te betalen binnen één jaar en € 90 duizend tussen één en vijf jaar.

Langlopende huurovereenkomsten

De HU heeft enkele huurovereenkomsten afgesloten voor het gebruik van gebouwen. De totale

huurverplichting hiervan bedroeg ultimo 2017 circa € 1,9 miljoen, waarvan € 1,5 miljoen betrekking heeft op een termijn binnen één jaar 2018 en € 0,4 miljoen tussen één en vijf jaar. Hiernaast heeft de HU een overeenkomst met de UU voor de huur van parkeerplaatsen in de parkeergarage aan de Cambridgelaan, die nog gebouwd moet worden. De huur voor de eerste 12,5 jaar ad € 2,2 miljoen zal worden vooruitbetaald. Een eerste termijn van 10% is reeds betaald. De eerstvolgende tranche ad 40% zal worden betaald bij aanvang van de bouw, de laatste tranche van 50% zal worden betaald bij oplevering. Na deze 12,5 jaar wordt per kwartaal huur in rekening gebracht, wat tot 2046 neerkomt op nog € 3,5 miljoen.

Langlopende verhuurcontracten

De HU verhuurt een deel van het pand in Amersfoort en ultimo 2017 is de verhuurverplichting € 10,6 miljoen. Hiervan heeft € 0,8 miljoen betrekking op 2018 en € 6,4 miljoen heeft een looptijd van langer dan 5 jaar.

Licenties

De HU heeft voor € 7,6 miljoen aan verplichtingen voor softwarelicenties afgesloten, waarvan € 3,0 miljoen binnen een jaar afloopt en € 4,6 miljoen een looptijd heeft tussen één en vijf jaar.

Belastingdienst

Het btw teruggaveverzoek over de periode 2010 tot en met 2015 is afgerond. Voor het jaar 2016 is een btw teruggaaf verzoek ingediend in verband met de pro rata teruggaaf. Ter afronding van dit teruggave verzoek zullen HU en Belastingdienst nog overleg hebben.

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 herstelkosten zijn € 2,5 miljoen. In december 2017 heeft Hogeschool Utrecht een vooruit betaling van € 1,1 miljoen ontvangen uit het faillissement. Een andere schuldeiser claimt recht te hebben op een deel van het ontvangen bedrag. Gezien de huidige onzekerheid is het ontvangen bedrag als vooruit ontvangen bedrag verantwoord in de jaarrekening.

Renovaties en nieuwbouw

De renovaties in het kader van HU-Campus de Uithof zijn inmiddels afgerond en de nieuwbouw is in 2017 gestart. De contractueel overeengekomen verplichtingen waar nog geen levering tegenover staat, bedroegen ultimo 2017 in totaal circa € 23,3 miljoen. Daarvan zal zo'n € 17,9 miljoen in 2018 worden betaald en heeft € 5,4 miljoen een looptijd van één tot vijf jaar.

Geldlening

Hogeschool Utrecht heeft in 2016 een geldlening afgesloten bij het Ministerie van Financiën van € 86 miljoen, die in drie tranches wordt opgenomen. Deze lening hangt samen met de investeringen in verband met HU-Campus de Uithof. De eerste tranches van € 76 miljoen werden in 2016 en 2017 ontvangen en het restant van € 10 miljoen zal in 2018 worden ontvangen. De looptijd van de lening bedraagt 30 jaar. Het rentepercentage bedraagt 1,46% en staat 30 jaar vast.

5.10 Gebeurtenissen na balansdatum

Er zijn geen gebeurtenissen na balansdatum.

5.11 Overzicht geormerkte subsidies

G1 Verantwoording van subsidies zonder verrekeningsclausule						Bedragen in €
Omschrijving	Toewijzing Kenmerk	Toewijzing Datum	bedrag van de toewijzing	ontvangen t/m verslagjaar	Prestatie afgerond	
Online Betadidactiek	zaaknummer 865015/705A03785	4 april 2016	45.600	45.600	ja	
Lerarenbeurs	Verschillende kenmerken	Verschillende data	401.724	401.724	Nee	
		Totaal	447.324	447.324		

G2B Verantwoording van subsidies met verrekeningsclausule doorlopend tot in een volgend verslagjaar									Bedragen in €
Omschrijving	Toewijzing Kenmerk	Toewijzing Datum	bedrag van de toewijzing	Saldo 1-1-2017	Ontvangen in verslagjaar	Lasten in verslagjaar	Totale kosten 31-12-2017	Saldo nog te besteden 31-12-2017	
Flexibilisering Deeltijd	zaaknummer 1184478 / HO 560031276	26 juni 2017	2.000.000	-	276.238	379.121	379.121	1.620.879	
		Totaal	2.000.000	-	276.238	379.121	379.121	1.620.879	

6 Toelichting Staat van Baten en Lasten

6.1 Rijksbijdragen

x €1.000	2017	begroting 2017	2016
Normatieve rijksbijdrage (HBO)	218.529	215.316	217.728
Geormerkte OCW subsidies	415	364	1.077
Totaal rijksbijdragen	218.944	215.680	218.805
Overige overheidsbijdragen en subsidies	6.258	4.762	5.025
Totaal overheidsbijdragen en subsidies	225.202	220.442	223.830

De rijksbijdrage is opgenomen conform de laatste rijksbijdragebrief van OCW. In 2017 werd € 0,8 miljoen meer normatieve rijksbijdrage ontvangen dan begroot voor de prestatiebekostiging. Daarnaast is er € 2,4 miljoen meer rijksbijdrage ontvangen dan begroot naar aanleiding van de loonontwikkeling en de compensatie van de pensioenpremie.

De overige overheidsbijdragen en subsidies zijn voornamelijk toegenomen als gevolg van een stijging van de subsidies op het gebied van onderzoek en een ontvangen subsidie voor flexibel hoger onderwijs voor volwassenen.

6.2 College-, cursus-, les- en examengelden

x €1.000	2017	begroting 2017	2016
Voltijd en duaal	54.965	54.305	55.045
Deeltijd	10.937	10.676	11.166
Totaal college-, cursus-, les- en examengelden	65.902	64.981	66.211

De onder de baten opgenomen collegegelden betreffen de collegegelden die betrekking hebben op het kalenderjaar 2017. De collegegeld opbrengsten zijn lager dan in 2016 als gevolg van een lager aantal studenten.

6.3 *Baten werk in opdracht van derden*

x €1.000	2017	begroting 2017	2016
Contractonderwijs	12.718	12.141	12.035
Contractonderzoek	1.182	1.183	873
Overige	3.625	3.400	1.529
Totaal baten in opdracht van derden	17.525	16.724	14.436
contractonderzoek uitgesplitst:			
Nationale overheden	516		237
Overige niet naar winst strevende organisaties	327		443
Bedrijven + particulieren	339		193
	1.182		873

De baten uit het contractonderwijs laten een stijging zien ten opzichte van 2016, voornamelijk in de sector onderwijs als gevolg van meer op maatwerktrajecten. Onder overige werk voor derden zijn in 2017 de inkomsten uit de KOM minoren opgenomen die in 2016 bij de overige baten zijn geclassificeerd.

6.4 *Overige baten*

x €1.000	2017	begroting 2017	2016
Verhuur	2.525	2.633	2.271
Detachering personeel	981	440	829
Studenten	1.302	1.538	1.200
Catering	1.184	856	902
Overig	597	793	1.544
Totaal overige baten	6.589	6.260	6.746

De baten uit verhuur betreffen voor € 1,5 miljoen opbrengsten uit verhuur aan derden van het zalenverhuurcentrum en voor € 0,8 miljoen uit verhuur van een deel van het 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. De overige baten zijn met € 1,1 miljoen afgenomen doordat de opbrengst van de Kies Op Maat minoren in 2017 bij de opbrengsten werk in opdracht van derden is verantwoord.

6.5 Personeelslasten

x €1.000	2017	begroting 2017	2016
Lonen en salarissen	170.266	219.946	164.095
Sociale lasten	22.006	-	20.515
Pensioenpremies	24.259	-	19.786
Lonen en salarissen	216.531	219.946	204.396
Mutatie personele voorzieningen	5.414	2.500	2.410
Personeel niet in loondienst	17.276	9.030	17.239
Overige	8.495	9.782	9.010
Overige personele lasten	31.185	21.312	28.659
Uitkeringen	1.592-	250-	1.092-
Totaal personeelslasten	246.124	241.008	231.963

De totale personele lasten zijn € 5,1 miljoen hoger dan was begroot geheel veroorzaakt door hogere kosten voor ondersteunend personeel als gevolg van een taskforce onderwijslogistiek, een verschuiving van de bewakingskosten van huisvestingslasten naar PNIL en de inhuur voor vervanging van vertrekkende medewerkers en langdurig zieken.

In 2017 heeft er geen procentuele verhoging van de salarissen plaats gevonden als gevolg van de CAO, wel is er een eenmalige uitkering van € 500 per medewerker geweest, welke niet was begroot. De pensioenpremie is in 2017 verder gestegen, waardoor het totale effect een stijging van de salarissen veroorzaakt van € 5,5 miljoen.

Ten opzichte van 2016 stegen de totale personeelskosten met € 14,2 miljoen. De salarissen namen met € 13 miljoen toe voornamelijk als gevolg van een toename van het onderwijzend personeel en de toegenomen pensioenlasten.

Onderwijsgevend personeel

De investering in onderwijsgevend personeel vooruitlopend op de extra rijksbijdragen die vanaf 2018 door OCW zullen worden verstrekt in verband met het afschaffen van de basisbeurs, is in 2017 verder doorgezet wat heeft geleid tot een stijging van 112 fte ten opzichte van 2016.

Ten opzichte van de begroting is de OP formatie nog 42 fte lager uitgevallen, hier staat echter extra inhuur van onderwijsgevend personeel tegenover waardoor de lasten voor onderwijsgevend personeel gelijk zijn aan de begroting.

Ondersteunend personeel

De formatie van het ondersteunend personeel is ten opzichte van 2016 met 21 fte afgenomen en ligt ruim onder de begroting. Dit is opgevangen door de inhuur van tijdelijk personeel waardoor de

lasten voor inhuur € 7 miljoen hoger uitkomen dan begroot, en € 3 miljoen hoger dan in 2016. Een deel van deze inhuur betreft een verschuiving vanuit de advieskosten.

De ontwikkeling van de personeelsaantallen was als volgt:

Gemiddeld aantal fte's	2017	begroting 2017	2016
OP	1.797	1.839	1.685
OBP	933	990	954
Totaal OP + OBP	2.730	2.829	2.639

Alle werknemers waren in Nederland werkzaam.

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 en ontslagvergoedingen van topfunctionarissen, alsmede de openbaarmaking van gegevens in de jaarrekening. De openbaarmaking betreft alle bezoldigingen en ontslagvergoedingen van (gewezen) topfunctionarissen, de bezoldiging 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 2017 vastgesteld op € 181.000. 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 2013 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 in 2017 nog gedeeltelijk van toepassing (tot 1 september 2017) op de benoeming van de heer Franken als lid van het College van Bestuur. De arbeidsvoorwaarden pasten op dat moment binnen de regels van de WNT, het salaris van de heer Franken valt daarom 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 per 1 september 2015, mevrouw Zweed per 1 januari 2016 tot lid van het College van Bestuur en de heer Franken tot lid van het College van Bestuur per 1 september 2017 was de WNT 2 van toepassing.

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

- 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.

De honorering van zowel de voorzitter als een lid van de Raad van Toezicht HU blijft ruim onder de maximale honorering van € 27.150 voor een voorzitter Raad van Toezicht en € 18.100 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.

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

in EUR	Functie	Beloning plus belastbare onkosten vergoedingen		Voorzieningen t.b.v. beloningen betaalbaar op termijn		Uitkeringen in verband met beëindiging van het dienstverband		Totaal bezoldiging WNT		Dienstverband	fte
		2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016		
College van Bestuur											
J. Bogerd MBA	voorzitter CvB	163.136	161.994	17.858	15.507	-	-	180.994	177.501	hele jaar	1,0
Dr. Ir. A.A.J.M. Franken MBA	lid CvB	165.262	165.461	17.960	15.597	-	-	183.222	181.058	hele jaar	1,0
T. Zweed	lid CvB	162.930	154.114	18.066	15.692	-	-	180.996	169.806	hele jaar	1,0
Raad van Toezicht											
Prof. Dr. A.P.W.P van Montfort	voorzitter RvT	15.000	15.000	-	-	-	-	15.000	15.000	hele jaar	nvt
Drs. A. Brienens RA	lid RvT	-	4.584	-	-	-	-	-	4.584	-	nvt
Prof. Dr. J.A. Bruijn	lid RvT	8.951	11.000	-	-	-	-	8.951	11.000	tm 24-10-2017	nvt
Drs J.C. van Ek	lid RvT	11.000	11.000	-	-	-	-	11.000	11.000	hele jaar	nvt
Mw Drs. Z. Guernina	lid RvT	11.000	11.000	-	-	-	-	11.000	11.000	hele jaar	nvt
Mw Drs. F.A.I.A. Hendricks	lid RvT	2.049	-	-	-	-	-	2.049	-	vanaf 25-10-2017	nvt
Mw Prof. Dr. E.H. Hooge	lid RvT	2.049	-	-	-	-	-	2.049	-	vanaf 25-10-2017	nvt
Mw Mr. Drs. C. Kervezee	lid RvT	8.951	11.000	-	-	-	-	8.951	11.000	tm 24-10-2017	nvt
Drs. P. de Krom	lid RvT	11.000	11.000	-	-	-	-	11.000	11.000	hele jaar	nvt
Drs. P.P.G. Meulenberg MRE	lid RvT	11.000	8.250	-	-	-	-	11.000	8.250	hele jaar	nvt
Mw Mr. I.D. Thijssen	lid RvT	10.668	11.000	-	-	-	-	10.668	11.000	tm 20-12-2017	nvt

De salarissen van de heer Bogerd en mevrouw Zweed vallen binnen de WNT-norm voor 2017 van € 181.000. Het salaris van de heer Franken valt tot en met 31 augustus 2017 onder het overgangsrecht WNT, waarbij bestaande afspraken over de arbeidsvoorwaarden ongewijzigd van kracht blijven voor de volledige aanstellingstermijn. Met toepassing van het overgangsrecht valt ook het salaris van de heer Franken binnen de WNT-norm.

De HU droeg in 2017 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.

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 2017 opgenomen, 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 de controller van de bestuursdienst getoetst op rechtmatigheid, hierbij zijn geen onrechtmatige kosten geconstateerd. De voorzitter van de Raad van Toezicht ziet toe op de gedeclareerde posten en de ontwikkeling daarvan.

Declaraties 2017

x €1	J. Bogerd	A.A.J.M. Franken	T. Zweed
Reiskosten binnenlandse dienstreizen	1.116	7.449	198
Reiskosten buitenlandse dienstreizen	290	2.330	290
Reiskosten woon-werkverkeer	1.080	-	-
Deskundigheidsbevordering	-	-	-
Overige kosten	-	-	420
	2.486	9.779	908
	2.486	9.779	908

Toelichting:

De buitenlandse dienstreizen van de collegeleden betroffen reizen naar Brussel voor de UAS4EUROPE Conference, naar Hamburg voor de CARPE conferentie (met een ontmoeting van de steering Committee) en een reis naar Zurich op uitnodiging van de Vereniging Hogescholen. De reiskosten binnenland van de heer Franken betreffen de in de arbeidsovereenkomst opgenomen vergoeding voor een ov-jaarkaart, die zowel voor dienstreizen als voor woon-werkverkeer wordt gebruikt. De overige kosten voor mevrouw Zweed betreffen de cursus Basiskwalificaties Didactische Bekwaamheid.

6.6 Afschrijvingen

x €1.000	2017	begroting 2017	2016
Afschrijvingen materiële vaste activa	19.379	20.861	19.990
Afschrijvingen desinvesteringen	-	-	434
Totaal afschrijvingen	19.379	20.861	20.424
	19.379	20.861	20.424

In 2017 zijn de totale afschrijvingslasten afgenomen als gevolg van lagere afschrijvingen op functionele aanpassingen van tijdelijk huisvesting. De afschrijvingen op gebouwen en inventaris en apparatuur zijn licht toegenomen.

6.7 Huisvestingslasten

x €1.000	2017	begroting 2017	2016
Huur	3.900	4.408	5.007
Heffingen	866	1.197	1.039
Dotatie onderhoudsvoorziening	2.900	2.900	2.900
Energie en water	1.749	1.820	1.620
Schoonmaakkosten	3.433	3.320	3.383
Bewakingskosten	404	731	987
Verzekeringen	220	215	221
Overige	1.210	900	993
Totaal huisvestingslasten	14.682	15.491	16.150

Ten opzichte van 2016 is een daling van € 1,5 miljoen huisvestingslasten gerealiseerd. In 2017 werd minder besteed aan de huur voor tijdelijke huisvesting in verband met het herhuisvestingsplan. De daling van de bewakingskosten wordt veroorzaakt doordat een deel van de bewakingskosten is verschoven naar het personeel niet in loondienst.

6.8 Overige lasten

x €1.000	2017	begroting 2017	2016
ICT	9.117	9.198	9.051
Administratie en beheer	6.494	6.132	7.157
Inventaris en apparatuur	705	794	709
Dotatie overige voorzieningen	-	38	-
Marketing & communicatie	2.914	2.262	2.993
Advieskosten	8.038	9.755	11.910
Reis- en verblijfkosten	2.130	1.631	1.937
Leer- en hulpmiddelen	4.787	2.527	3.397
Studentvoorzieningen	6.237	6.063	6.476
Overige	992	4.736	313
Totaal overige lasten	41.414	43.136	43.943

De overige lasten zijn € 1,7 miljoen lager dan begroot en € 2,5 miljoen lager dan in 2016. De afname wordt veroorzaakt door lagere advieskosten, waarvan nu een deel als personeel niet in loondienst is geclassificeerd. Daarnaast waren de uitgaven voor leer- en hulpmiddelen hoger door meer licenties en aanschaffingen voor de nieuw ingerichte ruimtes op de Uithof.

6.9 Financiële baten en lasten

x €1.000	2017	begroting 2017	2016
Financiële baten			
Rente op banksaldi	57	2	124
Financiële lasten			
Rente leningen	1.596	1.181	2.498
Saldo financiële baten en lasten	1.539-	1.179-	2.374-

De rente op banksaldi daalde ten opzichte van 2016 als gevolg van lagere rentetarieven. In 2017 zijn de rentelasten op leningen afgenomen doordat de rente op de in 2016 nieuw afgesloten lening lager is dan de eind 2016 afgeloste leningen.

6.10 Belastingen

De post belastingen betreft de vennootschapsbelasting van de deelnemingen, die is berekend tegen het geldende tarief over het resultaat van het boekjaar, eventueel rekening houdend met permanente verschillen in fiscale en commerciële winstberekening en met fiscaal compensabele verliezen uit voorgaande jaren.

6.11 Overzicht Verbonden Partijen

Meerderheidsdeelneming (BV of NV)

Bedragen x €1.000	Jur. Vorm	Statutaire zetel	Code activiteiten	Eigen	Exploitatie-saldo 2017	Omzet 2017	Verklaring	Consolidatie ja/nee	Deelneme-percentage
				vermogen 31-12-2017			art. 2:403 BW		
Interval Services BV	BV	Utrecht	4	1.262	693	1.686	nee	ja	100%
Hogeschool Domstad Beheer BV	BV	Utrecht	4	1.973	549	-	nee	ja	100%
Hogeschool Domstad Facilitaire Zaken BV	BV	Utrecht	4	1.184	555	3.152	nee	ja	100%

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

Overige verbonden partijen (minderheidsdeelneming en geen beslissende zeggenschap)

	Juridische vorm	Statutaire zetel	Code activiteiten
Hermen J. Jacobs Fonds	Stichting	Utrecht	4
Stichting Hoger Onderwijs Groep Bouw & Ruimte	Stichting	Amsterdam	4
European Association of Schools of Social Work (EASSW)	Vereniging	Utrecht	4
Vereniging tot Bevordering van de studie der Pedagogiek	Vereniging	Capelle a/d IJssel	4
Stichting PHOV	Stichting	Utrecht	1
Stichting Horeca Olympos	Stichting	Utrecht	4
Utrechtse Sportschichting Mesa Cosa	Stichting	Utrecht	4
Stichting HOVO	Stichting	Utrecht	4
Economic Board Utrecht	Stichting	Utrecht	4
Vereniging voor Omgangskunde-Leraren	Vereniging	Utrecht	4
WE De Bisschoppen	Vereniging	Utrecht	4
WE P+R de Uithof	Vereniging	Utrecht	4
Stichting Utrecht Science Park	Stichting	Utrecht	4
Stichting Domein Applied Science	Stichting	Den Haag	4
Stichting Domein Engineering	Stichting	Amsterdam	4
Stichting alumni MANP beroepstitel verpleegkundig specialist	Stichting	Utrecht	4
Stichting Vormingsfonds Cesar	Stichting	Utrecht	4
Stichting Keurmerk Fysiotherapie	Stichting	Zwolle	4

*) code activiteiten

- 1 = contractonderwijs
- 2 = contractonderzoek
- 3 = onroerende zaken
- 4 = overig

HU heeft zich niet hoofdelijk aansprakelijk gesteld voor de uit rechtshandelingen van bovengenoemde rechtspersonen voortvloeiende schulden.

7 ENKELVOUDIGE JAARREKENING

Enkelvoudige balans per 31 december na resultaatbestemming

Activa

		31-12-2017		31-12-2016	
		x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000
Vaste Activa					
Materiële vaste activa	9.1	211.161		197.160	
Financiële vaste activa	9.2	3.292		2.339	
			214.453		199.499
Vlottende activa					
Vorderingen	9.3	13.324		10.938	
Liquide middelen	9.4	58.153		68.696	
			71.477		79.634
Totaal			285.930		279.133

Passiva

		31-12-2017		31-12-2016	
		x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000
Eigen vermogen					
Algemene reserve publiek	5.5	70.763		86.190	
Algemene reserve privaat		9.001		8.781	
Bestemmingsreserves publiek		17.306		11.249	
Bestemmingsreserves privaat		3.249		2.406	
			100.319		108.626
Vorzieningen	5.6		23.289		23.179
Langlopende schulden	5.7		76.000		73.192
Kortlopende schulden	9.5		86.322		74.136
Totaal			285.930		279.133

Enkelvoudige staat van baten en lasten 2017

		2017		begroting 2017		2016	
		x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000
Baten							
Rijksbijdragen	6.1	218.944		215.680		218.805	
Overige overheidsbijdragen en subsidies	6.1	6.258		4.762		5.025	
College-, cursus-, les-, en examengelden	6.2	65.902		64.981		66.211	
Baten werk in opdracht van derden	6.3	17.525		16.724		14.487	
Overige baten	9.6	4.654		4.212		5.217	
Som der bedrijfsopbrengsten			313.283		306.359		309.745
Lasten							
Personeelslasten	9.7	247.033		240.652		232.191	
Afschrijvingen		19.232		20.724		20.326	
Huisvestingslasten		14.551		15.307		16.031	
Overige lasten		40.517		42.652		43.800	
Som der bedrijfskosten			321.333		319.335		312.348
			8.050-		12.976-		2.603-
Financiële baten en lasten			1.536-		1.181-		2.374-
Resultaat uit gewone bedrijfsvoering			9.586-		14.157-		4.977-
Resultaat deelnemingen	9.2		1.279		679		1.030
Resultaat			8.307-		13.478-		3.947-

8 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.

9 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.

9.1 Materiële vaste activa

x €1.000	Terreinen	Gebouwen	Gebouwen in uitvoering	Installaties	Inventaris en apparatuur	Vervoermiddelen	Inventaris en apparatuur in bestelling & vooruitbetalingen	Totaal
Aanschafwaarde 1-1-2017	17.933	191.447	25.255	30.120	76.709	59	1.678	343.201
Cumulatieve afschrijvingen & waardeverminderingen tm 2016	1.021-	84.479-	-	7.322-	53.169-	50-	-	146.041-
Boekwaarde 1-1-2017	16.912	106.968	25.255	22.798	23.540	9	1.678	197.160
Overhevelingen in 2017 gebruik genomen activa	-	12.809	17.061-	3.998	1.913	-	1.659-	-
Investerings 2017	55	4.295	24.118	176	4.633	-	-	33.277
Aanschafwaarde desinvesteringen 2017	-	8.936-	-	-	3.700-	-	-	12.636-
Cumulatieve afschrijvingen desinvesteringen 2017	-	8.936-	-	-	3.700-	-	-	12.636-
Afschrijvingen 2017	153-	8.541-	-	2.528-	8.005-	-4	-	19.232-
Overige mutaties	-	-	25-	-	-	-	20-	44-
Mutaties gedurende het boekjaar	98-	8.563	7.032	1.646	1.459-	4-	1.678-	14.001
Aanschafwaarde 31-12-2017	17.988	199.615	32.286	34.294	79.556	59	-	363.798
Cumulatieve afschrijvingen & waardeverminderingen tm 2017	1.174-	84.084-	-	9.850-	57.474-	55-	-	152.637-
Boekwaarde 31-12-2017	16.814	115.531	32.286	24.444	22.082	4	-	211.161

9.2 Financiële vaste activa

x €1.000	1-1-2017	Investerings en verstrekte leningen	Desinvesteringen en aflossingen	Resultaat deel nemingen	Dividend uitkeringen	31-12-2017
Deelnemingen	2.339	-	-	1.279	326	3.292
Overige vorderingen	221	-	-	-	-	221
Voorziening overige vorderingen	221-	-	-	-	-	221-
Totaal financiële vaste activa	2.339	-	-	1.279	326	3.292

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

9.3 *Vorderingen*

x €1.000	31-12-2017	31-12-2016
Debiteuren	3.999	3.663
Studenten	3.798	2.839
Voorziening wegens oninbaarheid	888-	798-
	<hr/> 6.909	<hr/> 5.705
Belastingvorderingen	-	750
Overige vorderingen	4.050	4.383
Voorziening op overige vorderingen	4.035-	4.198-
Overlopende activa	6.400	4.298
Totaal vorderingen & overlopende activa	<hr/> <hr/> 13.324	<hr/> <hr/> 10.938

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

9.4 *Liquide middelen*

x €1.000	31-12-2017	31-12-2016
Kasmiddelen	2	5
Bankrekeningen en deposito's	58.151	68.691
Totaal liquide middelen	<hr/> <hr/> 58.153	<hr/> <hr/> 68.696

Van de liquide middelen stond € 639 duizend niet ter vrije beschikking van de HU in verband met voor de HU afgegeven bankgaranties voor de huur van (grotendeels tijdelijke) huisvesting.

9.5 Kortlopende schulden

x €1.000	31-12-2017	31-12-2016
Aflossingsverplichting	16.000	260
Crediteuren	4.372	800
Schulden inzake pensioenen	2.729	2.316
Loonheffing en premies sociale verzekeringen	9.957	9.498
Vennootschapsbelasting	-	-
Overige belastingen en premies	391	-
Overig kortlopende schulden	69	325
Vooruitontvangen collegegeld	20.062	22.890
Vooruitontvangen subsidies OCW	369	366
Vakantiegeld en -dagen	10.369	9.703
Vaststellingsovereenkomsten	1.137	3.084
Vooruitontvangen subsidies	3.703	4.039
Vooruitontvangen cursusgelden	5.221	2.134
Inhuur personeel OP/OBP	2.104	3.265
Nog te betalen bedragen	8.005	-
Vooruitontvangen bedragen	1.147	-
Overige overlopende passiva	690	15.456
Overlopende passiva	<u>52.805</u>	<u>60.935</u>
	<u>86.322</u>	<u>74.136</u>

9.6 Overige baten

x €1.000	2017	begroting 2017	2016
Verhuur	1.783	2.037	1.501
Detachering personeel	986	308	829
Studenten	1.302	1.444	1.200
Incidentele baten	-	-	1.055
Overig	583	423	631
Totaal overige baten	<u>4.654</u>	<u>4.212</u>	<u>5.217</u>

9.7 Personeelslasten

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

Gemiddeld aantal fte's eigen personeel	2017	begroting 2017	2016
OP	1.769	1.811	1.665
OBP	881	880	896
	<u>2.650</u>	<u>2.691</u>	<u>2.561</u>

Alle werknemers waren in Nederland werkzaam.

x €1.000	2017	begroting 2017	2016
Lonen en salarissen	164.934	214.787	160.232
Sociale lasten	21.172	-	19.838
Pensioenpremies	24.181	-	19.756
Lonen en salarissen	<u>210.287</u>	<u>214.787</u>	<u>199.826</u>
Mutatie personele voorzieningen	5.414	2.500	2.410
Personeel niet in loondienst	24.555	14.298	22.203
Overige	8.370	9.316	8.845
Overige personele lasten	<u>38.338</u>	<u>26.114</u>	<u>33.457</u>
Uitkeringen	1.592-	250-	1.092-
Totaal personeelslasten	<u>247.033</u>	<u>240.651</u>	<u>232.191</u>

9.8 Accountantshonoraria

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

x €1.000	2017	2016
Controle van de jaarrekening	202	238
Andere controlewerkzaamheden	9	34
Fiscale advisering	18	116
Andere niet-controlediensten	83	56
Totaal accountantshonoraria	<u>312</u>	<u>445</u>

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

De kosten voor fiscale advisering zijn lager omdat in 2016 sprake was van extra advies inzake de (succesvolle) terugvordering van de overdrachtsbelasting op het pand Padualaan 101. De andere niet-controlediensten bestaan uit kosten voor het ontwikkelen van een model voor resultaatbepaling van de onderwijssoorten.

10 Overige gegevens

Bestemming van het resultaat

In de statuten is geen bepaling omtrent de resultaatbestemming opgenomen.

11 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 in het jaarverslag opgenomen jaarrekening 2017

Ons oordeel

Wij hebben de jaarrekening 2017 van Stichting Hogeschool Utrecht te Utrecht gecontroleerd.

Naar ons oordeel:

- geeft de in het jaarverslag opgenomen jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van Stichting Hogeschool Utrecht op 31 december 2017 en van het resultaat over 2017 in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs;
- zijn de in deze jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede de balansmutaties over 2017 in alle van materieel belang zijnde aspecten rechtmatig tot stand gekomen in overeenstemming met de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen, zoals opgenomen in paragraaf 2.3.1 Referentiekader van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2017.

De jaarrekening bestaat uit:

- de geconsolideerde en enkelvoudige balans per 31 december 2017;
- de geconsolideerde en enkelvoudige staat van baten en lasten over 2017; en
- de toelichting met een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en andere toelichtingen.

De basis voor ons oordeel

Wij hebben onze controle uitgevoerd volgens het Nederlands recht, waaronder ook de Nederlandse controlestandaarden en het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2017. Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de sectie 'Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening'.

Wij zijn onafhankelijk van Stichting Hogeschool Utrecht, zoals vereist in de Verordening inzake de onafhankelijkheid van accountants bij assuranceopdrachten (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.

6AHMSQWU45YT-764161612-23

PricewaterhouseCoopers Accountants N.V., Thomas R. Malthusstraat 5, 1066 JR Amsterdam, Postbus 90357, 1006 BJ Amsterdam

T: 088 792 00 20, F: 088 792 96 40, 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.

Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen andere informatie

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

- het bestuursverslag;
- de overige gegevens.

Op grond van onderstaande werkzaamheden zijn wij van mening dat de andere informatie:

- met de jaarrekening verenigbaar is en geen materiële afwijkingen bevat;
- alle informatie bevat die op grond van de Regeling jaarverslaggeving onderwijs en paragraaf 2.2.2 Bestuursverslag van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2017 is vereist.

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

Met onze werkzaamheden hebben wij voldaan aan de vereisten in de Regeling jaarverslaggeving onderwijs, paragraaf 2.2.2 Bestuursverslag van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2017 en de Nederlandse Standaard 720. Deze werkzaamheden hebben niet dezelfde diepgang als onze controlewerkzaamheden bij de jaarrekening.

Het college van bestuur is verantwoordelijk voor het opstellen van de andere informatie, waaronder het verslag en de overige gegevens in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs en de overige OCW wet- en regelgeving.

Beschrijving van verantwoordelijkheden met betrekking tot de jaarrekening

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

Het college van bestuur is verantwoordelijk voor het opmaken en het getrouw weergeven van de jaarrekening, in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs. Het college van bestuur is ook verantwoordelijk voor het rechtmatig tot stand komen van de in de jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede de balansmutaties, in overeenstemming met de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen.

In dit kader is het college van bestuur tevens verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing die het college van bestuur noodzakelijk acht om het opmaken van de jaarrekening en de naleving van die relevante wet- en regelgeving mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fouten of fraude.

Bij het opmaken van de jaarrekening moet het college van bestuur afwegen of de onderwijsinstelling in staat is om haar activiteiten in continuïteit voort te zetten. Op grond van 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 onderwijsinstelling te liquideren of de activiteiten te beëindigen of als beëindiging het enige realistische alternatief is.



Het college van bestuur moet gebeurtenissen en omstandigheden waardoor gerede twijfel zou kunnen bestaan of de onderwijsinstelling haar activiteiten in continuïteit kan voortzetten toelichten in de jaarrekening.

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

Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening

Onze verantwoordelijkheid is het zodanig plannen en uitvoeren van een controleopdracht, dat wij daarmee voldoende en geschikte controle-informatie verkrijgen voor het door ons af te geven oordeel.

Onze controle is uitgevoerd met een hoge mate maar geen absolute mate van zekerheid waardoor het mogelijk is dat wij tijdens onze controle niet alle materiële fouten en fraude ontdekken.

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

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

Amsterdam, 31 mei 2018
PricewaterhouseCoopers Accountants N.V.

Origineel getekend door R. Goldstein RA

Bijlage bij de controleverklaring

Wij hebben deze accountantscontrole professioneel kritisch uitgevoerd en hebben waar relevant professionele oordeelsvorming toegepast in overeenstemming met de Nederlandse controlestandaarden en het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2017, ethische voorschriften en de onafhankelijkheidseisen. Onze controle bestond onder andere uit:

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

Gegeven onze eindverantwoordelijkheid voor het oordeel zijn wij verantwoordelijk voor de aansturing van, het toezicht op en de uitvoering van de groepscontrole. In dit kader hebben wij de aard en omvang bepaald van de uit te voeren werkzaamheden voor de groepsonderdelen. Bepalend hierbij zijn de omvang en/of het risicoprofiel van de groepsonderdelen of de activiteiten. Op grond hiervan hebben wij de groepsonderdelen geselecteerd waarbij een controle of beoordeling van de volledige financiële informatie of specifieke posten noodzakelijk was.

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



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

12 Instellingsgegevens

Stichting Hogeschool Utrecht
Padualaan 99
3584 CH UTRECHT

Telefoon: 088 481 8283
Website: www.hu.nl

Brinnummer: 25DW
KVK-nummer: 30140523

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)
Drs. J.C. van Ek
Mevr. Drs. Z. Guernina
Mevr. Drs. F.A.I.A. Hendricks
Mevr. Prof Dr. E.H. Hooge
Drs. P. de Krom
Drs. P.P.G. Meulenberg MRE
Mevr. Mr. I.D. Thijsen

De jaarrekening is gedateerd op 30 mei 2018.
De jaarrekening is vastgesteld op 30 mei 2018.

J. Bogerd MBA

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

T. Zweed

