

JAARVERSLAG

2018



VOORWOORD

Hogeschool Utrecht is een ambitieuze hogeschool in een dynamische omgeving. Het is een plek waar studenten, docenten en professionals uit de beroepspraktijk elke dag in ons onderwijs en ons onderzoek samen bouwen aan de toekomst. In voorliggend jaarverslag komt in één overzicht samen: wat onze missie en visie en activiteiten als kennisinstelling zijn en welke resultaten we samen met onze studenten, medewerkers en samenwerkingspartners behalen. Ook is onze ontwikkeling als instelling te zien en wat de ontwikkelingen en onze uitdagingen voor de komende periode zijn.

Vier kernpunten

Voor de structuur van het jaarverslag is ons instellingsplan Hogeschool Utrecht in 2020 als vertrekpunt genomen. In het instellingsplan zijn onze ambities voor 2015-2020 verwoord in vier kernpunten:

- Als University of Applied Sciences verzorgen wij onderwijs én praktijkgericht onderzoek. Omdat studenten volgens ons niet alleen goed onderwijs maar ook onderzoekskennis en -competenties nodig hebben om goede beroepsoefenaars te worden.
- Binnen de HU leiden we – aankomende – professionals op die gewild zijn op de arbeidsmarkt. Onze studenten stimuleren we om zich een leven lang te blijven ontwikkelen; te blijven investeren in zichzelf en in hun waarde voor de beroepspraktijk en maatschappij.
- Als hogeschool zijn we verankerd in de regio Utrecht. Binnen de regio werken we intensief samen met verschillende partners. Samen leiden we professionals op voor de regio en geven we, via onderwijs en praktijkgericht onderzoek, vorm aan die regio.
- In de periode tot 2020 willen we geleidelijk meer focus aanbrengen in onze onderzoeksprogrammering en in ons onderwijsassortiment. Doel is optimaal bij te dragen aan het leven lang ontwikkelen van starters op de arbeidsmarkt en van werkenden. We hebben groeiambities in ons praktijkgericht onderzoek en in het onderwijs dat we verzorgen voor werkenden.

Door het jaarverslag heen laten we de samenhang zien tussen deze ambities en wat de relatie is tussen de verschillende taken en rollen die wij als kennisinstelling hebben. Tevens laten we zien waar we staan in de realisatie van onze ambities en hoe we daar invulling aan geven, samen met studenten, medewerkers en partners.

INHOUDSOPGAVE

| | |
|--|-----------|
| VOORWOORD | 2 |
| BERICHT VAN HET COLLEGE VAN BESTUUR | 6 |
| BERICHT VAN DE RAAD VAN TOEZICHT | 8 |
| BERICHT VAN DE HOGESCHOOLRAAD 2018 IN CIJFERS | 10 |
| BESTUURSVERSLAG | 13 |
| 1. DE HU IN HET KORT | 14 |
| 1.1 Onze missie, visie en ons profiel | 14 |
| 1.2 Juridische vorm | 15 |
| 1.3 Organogram | 15 |
| 1.4 Organisatieontwikkeling | 16 |
| 2. STUDENTEN | 18 |
| 2.1 Opleiden tot gewilde professionals | 18 |
| 2.1.1 Juiste student op juiste plaats | 18 |
| 2.1.2 Begeleiding tijdens de studie | 19 |
| 2.1.3 Inschrijving en diplomering studenten | 19 |
| 2.2 Persoonlijke talentontwikkeling | 21 |
| 2.3 Participatie en medezeggenschap | 22 |
| 2.4 Internationale mobiliteit | 24 |
| 2.4.1 HU-studenten in het buitenland | 24 |
| 2.4.2 Buitenlandse studenten aan de HU | 24 |
| 2.5 Financiële ondersteuning studenten | 25 |
| 2.6 Studenttevredenheid | 27 |
| 2.6.1 Alumni | 27 |
| 2.6.2 Nationale Studenten Enquête | 27 |
| 2.7 Klachtenafhandeling | 28 |
| 3. ONDERWIJS | 29 |
| 3.1 Opleidingen en assortiment | 29 |
| 3.2 Innoveren van ons onderwijs | 31 |
| 3.3 Flexibiliseren van ons onderwijs | 32 |
| 3.4 Onderzoek in ons onderwijs | 33 |
| 3.5 Kwaliteit van het onderwijs | 34 |
| 3.5.1 Instellingstoets Kwaliteitszorg Onderwijs | 34 |
| 3.5.2 Accreditatie opleidingen | 35 |
| 3.5.3 Externe validering examenkwaliteit | 36 |
| 3.5.4 Kwaliteitsafspraken | 37 |
| 4. PRAKTIJKGERICHT ONDERZOEK | 38 |
| 4.1 Kenniscentra | 38 |
| 4.2 Kwaliteit van het onderzoek | 39 |
| 4.3 Promotievouchers | 40 |
| 4.4 Facilitering postdoc | 40 |
| 4.5 Middelen voor onderzoek | 41 |
| 4.6 Impact en doorwerking van ons onderzoek | 41 |

| | | |
|-------|---|----|
| 5. | STRATEGISCHE ALLIANTIES | 44 |
| 5.1 | Regio en overheid | 44 |
| 5.2 | Europese Unie - Brussel | 45 |
| 6. | TOEKOMSTBESTENDIG | 46 |
| 6.1 | Duurzame bedrijfsvoering | 46 |
| 6.2 | Herhuisvesting | 47 |
| 6.3 | Horeca | 48 |
| 6.4 | Digitale strategie | 48 |
| 7. | PERSONEEL | 49 |
| 7.1 | Toekomstbestendig personeelsbeleid | 49 |
| 7.2 | Samenstelling personeel | 49 |
| 7.3 | Professionalisering | 50 |
| 7.4 | Aandacht voor werving | 50 |
| 7.5 | Stimuleren van horizontale samenwerking, ontmoeting en teamontwikkeling | 50 |
| 7.6 | Werkdruk | 50 |
| 7.7 | Loketten voor medewerkers | 51 |
| 8. | GOVERNANCE | 52 |
| 8.1 | Branchecode Goed Bestuur | 52 |
| 8.2 | Raad van Toezicht | 52 |
| 8.2.1 | Verslag Raad van Toezicht | 52 |
| 8.2.2 | Contacten met de Hogeschoolraad | 53 |
| 8.2.3 | Samenstelling Raad van Toezicht | 54 |
| 8.2.4 | Professionalisering | 55 |
| 8.3 | College van Bestuur | 55 |
| 8.3.1 | Professionalisering | 55 |
| 8.3.2 | Nevenfuncties College van Bestuur | 56 |
| 8.4 | Bezoldiging | 56 |
| 8.4.1 | Kosten, declaraties en neveninkomsten College van Bestuur | 58 |
| 8.5 | Internal Audit | 58 |
| 8.6 | Privacybeleid en gegevensbescherming | 59 |
| 9. | FINANCIEN | 60 |
| 9.1 | Notitie Helderheid | 60 |
| 9.2 | Treasurybeleid | 61 |
| 9.3 | Continuïteitsparagraaf | 62 |
| 9.3.1 | Inleiding | 62 |
| 9.3.2 | Risicomanagement | 62 |
| 9.3.3 | Interne beheersingssysteem: Rapportage IRBC systeem | 63 |
| 9.3.4 | Beschrijving belangrijkste risico's en onzekerheden | 64 |
| 9.4 | Toelichting op financiële positie en meerjarenontwikkeling | 68 |
| 9.4.1 | Resultaat 2018 | 68 |
| 9.4.2 | Vergelijking met begroting 2018 | 68 |
| 9.4.3 | Vergelijking met 2017 | 69 |
| 9.4.4 | Ontwikkeling personeel in loondienst en studenten | 69 |
| 9.4.5 | Meerjarig financieel kader en financiële kengetallen | 70 |

| | |
|---|------------|
| SOCIAAL JAARVERSLAG | 73 |
| 10.1 Toekomstbestendig personeelsbeleid en talentontwikkeling | 74 |
| 10.1.1 Horizontale samenwerking en ontmoetingen | 74 |
| 10.1.2 Teams als essentiële bouwstenen | 74 |
| 10.2 Professionalisering | 75 |
| 10.2.1 Inleiding | 75 |
| 10.2.2 Bestedingen professionalisering | 75 |
| 10.2.3 Scholingsniveau docenten | 75 |
| 10.3 Ontwikkeling en vitaliteit | 75 |
| 10.3.1 Duurzame inzetbaarheid | 75 |
| 10.3.2 Ontwikkelportaal | 76 |
| 10.3.3 Inspiratie en vitaliteit | 76 |
| 10.3.4 Ziekte en gezondheid | 76 |
| 10.4 Werkgeverschap | 77 |
| 10.4.1 Implementatie cao-hbo 2018-2022 | 77 |
| 10.4.2 Van werk naar werk | 77 |
| 10.4.3 Moreel kompas | 78 |
| 10.5 Samenstellig personeel in cijfers | 79 |
| 10.5.1 Verhouding OP/OBP | 79 |
| 10.5.2 Man/vrouw-verhouding | 79 |
| 10.5.3 Leeftijdverhouding | 79 |
| 10.5.4 Instroom, doorstroom, uitstroom | 80 |
| 10.5.5 Contractsoorten | 80 |
| 10.5.6 Besteding decentrale arbeidsvoorwaardenmiddelen | 81 |
| 10.5.7 Arbeidsmarkttoelage | 81 |
| JAARREKENING 2018 | 82 |
| OVERIGE GEGEVENS | 141 |

BERICHT VAN HET COLLEGE VAN BESTUUR

Hogeschool Utrecht: hier komt alles samen. Onderwijs, onderzoek en de samenwerking met de beroepspraktijk, geconcentreerd op het Utrecht Science Park en op onze locatie in Amersfoort. Onze studenten en onderzoekers realiseren impact. Impact op de kwaliteit van leven in de stedelijke omgeving en impact op de arbeidsmarkt in stad en regio. Dit is ook onze ambitie, vastgelegd in ons huidige instellingsplan 'Hogeschool Utrecht in 2020'. Momenteel schrijven we ons nieuwe instellingsplan, dat zich richt op een horizon voorbij 2026. Het fundament dat is gelegd met ons huidige instellingsplan, verrijken we in ons nieuwe instellingsplan met nieuwe ankers als toegankelijkheid, doelmatigheid en kwaliteit. En ambities als talentmaximalisatie voor iedere student, een leven lang ontwikkelen en de vorming van een hechte HU-gemeenschap.

Hogeschool Utrecht (HU) streeft naar goed onderwijs met goed onderzoek in een ecosysteem van open innovatie. Hiervoor is een flexibele organisatie nodig, waar medewerkers en studenten samen leren en werken in teams, over de grenzen van kennisgebieden heen. Om hier de voorwaarden voor te scheppen, nam de HU in 2017 afscheid van de facultaire structuur. De instituten zijn centraal komen te staan in ons onderwijs; de lectoraten werden onderverdeeld in vier thematische kenniscentra. In 2018 heeft de HU zich verder ontwikkeld van onderwijsinstelling naar een kennisinstelling waar onderwijs, kennis, onderzoek en beroepspraktijk samenvloeien. We hebben stappen gemaakt in het samenwerken over de grenzen van instituten, diensten, opleidingen en teams heen. In deze ontwikkeling staat de kwaliteit van ons onderwijs en praktijkgericht onderzoek altijd op de eerste plaats. Samen met de medezeggenschap, vertegenwoordigd in de Hogeschoolraad, werken we constant aan die kwaliteit.

Kwaliteit

Zo hebben wij in het verslagjaar als eerste instelling in het hoger onderwijs de kwaliteitsafspraken vorm gegeven. Samen met de Hogeschoolraad zijn we overeengekomen dat wij gaan inzetten op extra onderwijzend personeel, op gemeenschapsvorming en studentbetrokkenheid, en op vernieuwing van de digitale leeromgeving. Daarmee hebben we gekozen voor merkbare effecten voor studenten.

Met de Instellingstoets Kwaliteitszorg (ITK) is de kwaliteit van het onderwijs op de HU in 2018 positief beoordeeld door de NVAO, in het voorlopige advies van het ITK-panel. Ook de visitatie van de kenniscentra is positief verlopen, met het waardevolle advies om ons onderzoek nadrukkelijker in de etalage te zetten, onze iconen met trots en lef te etaleren.

Investeren

We zien een positieve trend in de accreditaties van de opleidingen, een groeiende professionalisering van docenten en toenemende impact van ons onderzoek. Onze alumni zijn gewilde professionals op de arbeidsmarkt, zo laat de HBO Monitor zien. Hun succes is voor de HU een belangrijke indicatie voor de kwaliteit van ons onderwijs. Maar onderwijskwaliteit heeft meer dimensies. Zo kunnen we nog groeien in de persoonlijke aandacht die we voor onze studenten hebben. Dit heeft onze aandacht, ook omdat onze inspanningen op dit gebied zich nog niet vertalen in meetbare tevredenheid van onze studenten in de Nationale Studenten Enquête (NSE). De komende jaren investeren we structureel in de band met onze studenten en de onderlinge band tussen studenten: zij moeten zich gezien weten, thuis voelen bij de HU en bij elkaar.

“Kleine veranderingen kunnen grote impact hebben”, zei minister Van Engelshoven van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap in gesprek met onze studenten over de toegankelijkheid van het onderwijs. Iedere student is uniek, met individuele vaardigheden en talenten, met verschillende culturele en sociale achtergronden. Te vaak vormen individuele omstandigheden een belemmering, fysiek of anderszins, om in het gangbare systeem in vier jaar een opleiding succesvol af te ronden. Het bindend studieadvies en de daarmee verbonden financiële risico's van het leenstelsel worden door studenten steeds vaker als een belemmering ervaren. De HU werkt daarom aan meer mogelijkheden voor maatwerk, voor onderwijs dat passend is bij de beperkingen en kansen van individuele studenten.

Studentsucces

Goed onderwijs en goed onderzoek bieden, voor iedereen, kan niet zonder inzetten op inclusiviteit en flexibiliteit. Een belemmering, persoonlijke omstandigheden, het verlenen van mantelzorg, een baan of een eigen onderneming mogen het volgen van een opleiding niet in de weg staan. Ook gelet op de tekorten op de arbeidsmarkten: we hebben iedereen, ieder talent, iedere vakman en professional echt heel hard nodig.

Deze paradigmaverschuiving – van rendement naar erkend – vergt een andere blik op het begrip studiesucces. Is de gebruikelijke definitie: ‘zo snel mogelijk afstuderen’, nog adequaat? Kunnen we ‘studiesucces’ niet beter vervangen door ‘studentsucces’? Moeten we het succes van onze studenten afmeten aan het succes op de arbeidsmarkt, aan de bijdrage die zij leveren aan de kwaliteit van de samenleving? Het is belangrijk dat het hbo de definitie synchroniseert met de eisen van de huidige tijd. De HU doet actief mee aan deze discussie, op zoek naar een nieuwe definitie van studie- en studentsucces.

Bekostiging

Doelmatigheid, kwaliteit, toegankelijkheid en flexibiliteit van onderwijs staan de komende decennia centraal in het hbo. Het hoger onderwijs werd op Prinsjesdag echter geconfronteerd met een onverwachte bezuiniging door het kabinet; een doelmatigheidskorting die voor het hbo oploopt tot 183 miljoen euro in 2023. Deze maatregel heeft impact op de begroting, de vermogens en de bekostiging van de instellingen in het hoger onderwijs. In de loop van het verslagjaar is de financiering van het hoger onderwijs ook een speerpunt geworden in de belangenbehartiging van studenten- en brancheorganisaties. De verdeling van de beschikbare middelen en de doorontwikkeling van het hoger onderwijs in de komende jaren hangt sterk samen met de bevindingen van de commissie Van Rijn, de commissie Veerman en het beleid van de onderwijsminister.

Toekomst

In dit tijdgewricht werken we aan ons nieuwe instellingsplan, waarin strategie en toekomst samenvloeien. We zien dat digitalisering en de opkomst van nieuwe onderwijsvormen en nieuwe onderwijsmarkten het landschap doen veranderen; we zien dat de veranderende beroepspraktijk nieuwe impulsen geeft aan de ontwikkeling van opleidingen. Ook de wijze waarop we leren kijken naar diversiteit en inclusiviteit wordt meer bepalend in het ontwikkelen van onderwijs en het erkennen van talenten, vaardigheden en competenties.

Het is onze uitdaging om onze hogeschool verder te ontwikkelen tot een instelling die het goede van het bestaande conserveert en de kansen van het nieuwe omarmt. Passend bij de dynamiek van maatschappij en arbeidsmarkt willen we onderwijs, onderzoek en beroepspraktijk nog meer laten samenkomen en samen creëren in onze kennisinstelling. Maar vooral willen we onze studenten en medewerkers een opleiding en hogeschool bieden waar kansen zijn voor iedereen, waar talent zich kan ontplooiën en waar niemand zich een nummer voelt: waar iedereen zich thuis voelt.

*Het College van Bestuur,
Jan Bogerd
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. Daarbij bevordert en ondersteunt de Raad van Toezicht vooral dat het college zelf goed functioneert. Het belang van externe en interne verbinding vraagt van de Raad van Toezicht dat hij niet alleen volgend is maar ook proactief. Raad van Toezicht en College van Bestuur staan ook samen vroegtijdig stil bij de strategieontwikkeling en formulering van relevante kwalitatieve en kwantitatieve prestatie- en beoordelingscriteria als toetsingskader voor het college.

Kwaliteit van onderwijs en onderzoek

In 2018 is er veel aandacht besteed aan de kwaliteit van het onderwijs en het onderzoek. De Raad van Toezicht heeft de kwaliteitsafspraken goedgekeurd en daarmee de keuze om in te zetten op extra onderwijzend personeel, op gemeenschapsvorming en studentbetrokkenheid, en op vernieuwing van de digitale leeromgeving. De raad is nauw betrokken geweest bij het opstellen van de afspraken. Zo heeft de jaarlijkse ronde tafel bijeenkomst met de Hogeschoolraad en het College van Bestuur in het teken gestaan van de kwaliteitsafspraken. De haalbaarheid van de omvang van de investering in onderwijzend personeel is een punt van aandacht. De Raad van Toezicht ondersteunt daarom het voornemen van het College van Bestuur om te blijven voorinvesteren om een meer evenwichtige ontwikkeling in de beschikbare middelen te realiseren.

Eind 2018 heeft de HU een aantal externe panels ontvangen: de Instellingstoets kwaliteitszorg (ITK) en de Visitatie Onderzoek. Het voorlopige adviesrapport van het panel van de ITK is positief. De aanbevelingen worden opgepakt en vinden hun vertaling in onder andere het nieuwe instellingsplan. De uitkomsten van de visitatie van de kenniscentra zijn ook positief, maar nodigen ook uit om –passend bij de fase van onderzoek in het HBO- onverminderd te blijven werken aan de groei en kwaliteit van ons onderzoek.

De HU bouwt aan een kwaliteitscultuur. Meer horizontale verbinding tussen instituten is hierbij belangrijk. De positieve ontwikkelingen op het gebied van onderwijskwaliteit vertalen zich nog niet in de studenttevredenheid zoals gemeten in de Nationale Studenten Enquête (NSE). Dit is teleurstellend en moet beter. De keuze om meer te investeren in gemeenschapsvorming en studentbetrokkenheid is een stap in de goede richting.

Op weg naar een nieuw instellingsplan

De HU is in 2018 gestart met voorbereidingen voor het nieuwe instellingsplan voor de periode 2020-2026. Er is met de Raad van Toezicht gesproken over inhoudelijke thema's zoals de nieuwe definitie van studentsucces. Ook heeft de raad zich een beeld gevormd van het proces van de planvorming. Belangrijke interne én externe stakeholders zijn voldoende betrokken. Strategische allianties zijn en blijven een voorwaarde om de ambities van de HU te realiseren. De samenwerking in co-creatie met kennisinstellingen, bedrijven en andere organisaties is verder geïntensiveerd om zo de driehoek onderwijs, onderzoek en praktijk verder te versterken.

Bij het spreken over ambities is er ook aandacht voor de belangrijkste risico's en onzekerheden. De Raad van Toezicht onderschrijft de opsomming hiervan in de continuïteitsparagraaf in dit verslag. Disruptiescenario's worden structureel besproken met de Raad van Toezicht en geven input voor de hoogte van de aan te houden reserves van de HU. De systematiek van risicomanagement ontwikkelt verder door, 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.

Financieel resultaat 2018

De Raad van Toezicht heeft het verslag over 2018, dat door het College van Bestuur is opgesteld, goedgekeurd. De Raad van Toezicht heeft vastgesteld dat het resultaat over 2018 positiever is dan het begrote resultaat. Het begrote verlies hing samen met de voorinvesteringen in extra personeel voor onderwijs en onderzoek. In 2019 wordt het voorinvesteren in het kader van de kwaliteitsafspraken doorgezet. De Raad van Toezicht heeft de Begroting 2019 goedgekeurd.

De overgang naar een nieuwe externe accountant is goed verlopen. De balans laat een gezond financieel beeld zien, er zijn verdere stappen vooruit gemaakt in de interne beheersing en het omvangrijke programma herhuisvesting nadert zijn einde binnen de gemaakte afspraken over budget en doorlooptijd. Dit is een compliment aan de organisatie waard. Privacy en security zullen de komende jaren meer aandacht gaan vragen binnen de organisatie, voor het bestuur én voor het toezicht.

Veranderingen binnen de organisatie

De Raad van Toezicht ziet het als haar taak om toe te zien op de werking van de nieuwe governancestructuur van de hogeschool, waarbinnen verantwoordelijkheden daar neergelegd worden waar de operationele kennis van uitdagingen en hun effectieve benadering het grootst is en participatie steeds meer gestalte krijgt. Het afgelopen jaar heeft de organisatie laten zien de organisatiefilosofie consequent te willen toepassen. Tegelijkertijd ziet de raad de zoektocht hoe dit daadwerkelijk gestalte te geven. Een zoektocht naar de juiste balans tussen centraal en decentraal; het op de juiste wijze stimuleren en faciliteren van teamontwikkeling; het vormgeven van horizontale verbindingen en het aanscherpen van de vormgeving van participatie en het daar inzetten waar het succesvol is. De antwoorden zullen alleen gevonden worden in dialoog tussen studenten, medewerkers, externe stakeholders en het College van Bestuur.

Tot slot

De leden van de Raad van Toezicht sluiten geregeld aan bij activiteiten binnen de HU om te spreken over onderwijs en onderzoek. Wij verheugen ons voor 2019 wederom op deze inspirerende ontmoetingen met studenten, medewerkers en externe stakeholders, die samen bouwen aan het realiseren van de missie van de HU.

De Raad van Toezicht:

Guus van Montfort (voorzitter)

Paul de Krom (vicevoorzitter)

Annemarie van den Berg

Ed Brinksma

Fabiënne Hendricks

Paul Meulenberg

Kees Rutten

BERICHT VAN DE HOGESCHOOLRAAD

Kwaliteitsafspraken

De kwaliteitsafspraken behoorden tot de belangrijkste thema's van 2018. In het [Sectorakkoord hoger beroepsonderwijs 2018](#) is afgesproken dat alle hogescholen kwaliteitsafspraken formuleren om de kwaliteit van het onderwijs verder te verhogen. Voor deze kwaliteitsafspraken zijn door de minister middelen beschikbaar gesteld, die zijn vrijgekomen door de invoering van het leenstelsel. De Hogeschoolraad en het College van Bestuur hebben intensief met elkaar gesproken over de bestedingsvoornemens. De raad heeft ingestemd met toekenning van het grootste deel van de middelen aan extra onderwijspersoneel, omdat de onderwijskwaliteit tot stand komt in de relatie tussen studenten en docent. Tevens heeft de raad ingestemd met de toekenning van middelen aan gemeenschapsvorming en betrokkenheid, omdat deze het studentenwelzijn en studiesucces bevorderen. Ook heeft de raad ingestemd met toekenning van middelen aan de vernieuwing van de digitale leeromgeving.

Belangrijkste dossiers en activiteiten

2018 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,
- Kwaliteitsafspraken,
- Teaching and Learning Network,
- Supplement basisstructuur,
- Gedragscode studentorganisaties.

Er is, op het Teaching and Learning Network en de Gedragscode studentorganisaties 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. Zoals bij de zorgvuldige aanpak van onderwijsinnovatie, bij werkbeleving en een veilig werkklimaat, bij het reglement medezeggenschap en de huisvesting. Drie initiatiefvoorstellen zijn ingediend. Deze hadden betrekking op het behoud van de Bolognalaan, fietsenstallingen bij de HUGebouwen en op wijzigingen in het medezeggenschapsreglement ten aanzien van tussentijdse vacatures, de samenstelling van (gemeenschappelijke) opleidingscommissies en de zittingsduur van de raden.

Dit jaar vonden de bezoeken van de Instellingstoets Kwaliteitszorg plaats. De Hogeschoolraad heeft een advies geschreven voor het zelfevaluatierapport Professionals met impact. Een delegatie van de Hogeschoolraad heeft samen met een delegatie van de Instituutraden gesprekken gevoerd met het panel van de Nederlands-Vlaamse Accreditatie Organisatie (NVAO) over de zelfevaluatie en de kwaliteitsafspraken.

Samenwerking met het bestuur en de Raad van Toezicht

De samenwerking met het bestuur is door de Hogeschoolraad in het algemeen als constructief ervaren. Het College van Bestuur, de Raad van Toezicht en de Hogeschoolraad hebben jaarlijks een themabijeenkomst, de zogenaamde Round Table. Het thema dit jaar: de kwaliteitsafspraken uit het sectorakkoord, die hun beslag nog moesten krijgen op de HU. Met name is gesproken over community-vorming en studentbetrokkenheid. Door het contact tussen het College van Bestuur, de Raad van Toezicht en de Hogeschoolraad konden de perspectieven wederzijds worden verbreed en verdiept.

Verkiezingen

In mei 2018 vonden de verkiezingen voor de medezeggenschapsraden en de opleidingscommissies plaats. Op 1 september 2018 is de nieuwe Hogeschoolraad van start gegaan. In een tweedaagse bijeenkomst zijn de volgende speerpunten voor de periode 2018-2020 afgesproken:

- onderwijskwaliteit met aandacht voor de kwaliteitsafspraken;
- docentenwelzijn met aandacht voor de werkdruk en voor teamontwikkeling;
- studentenwelzijn met aandacht voor studentpsychologen, gemeenschapsontwikkeling en studentgerichte dienstverlening;
- verbinding tussen alle medezeggenschapsorganen.

Verbinding en samenwerking

Voor de Hogeschoolraad is het verbinden en samenwerken van alle medezeggenschapslagen een belangrijk speerpunt. Een mooie start was het medezeggenschapsfestival, op 14 september 2018. Het festival stond in het teken van professionalisering van de medezeggenschap. Daarnaast vindt iedere drie/vier weken het medezeggenschapsoverleg plaats, waarin de voorzitters van alle raden bijeenkomen om kennis te delen en uit te wisselen. Via de site www.medezeggenschap.hu.nl wordt de organisatie op een transparante manier geïnformeerd over de medezeggenschap.

Annette Wind

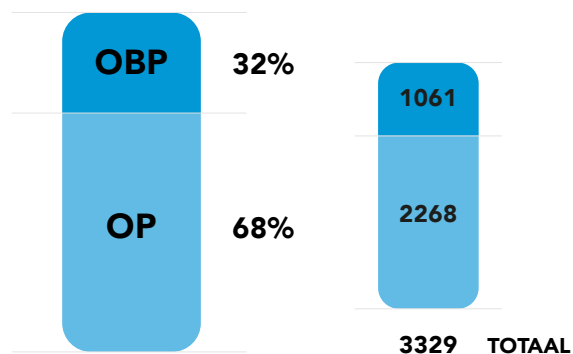
Voorzitter Hogeschoolraad

2018 IN CIJFERS

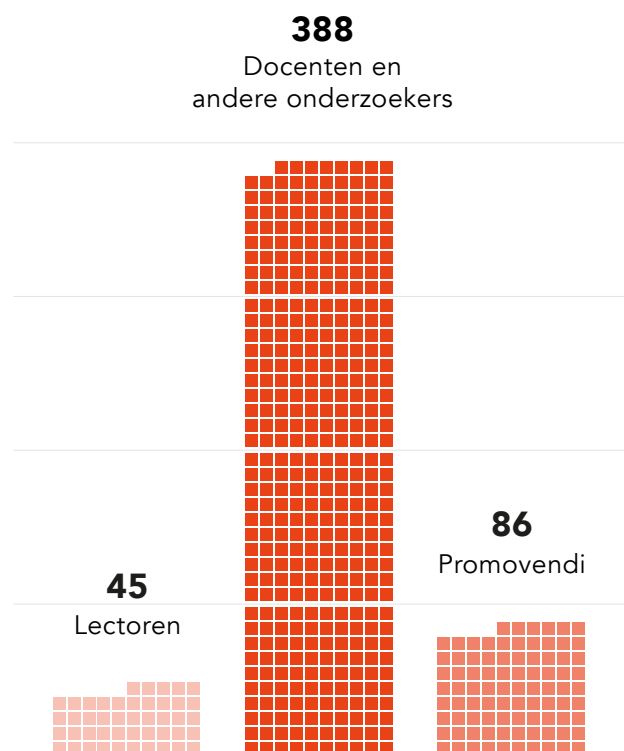
Peildatum 31-12-2018

| | AANTAL INGESCHREVEN STUDENTEN | AANTAL GEDIPLOMEERDEN |
|---------------------------|----------------------------------|--------------------------|
| Bachelor voltijd | 27.401 | 4.300 |
| Bachelor deeltijd en dual | 4.019 | 580 |
| Master bekostigd | 2.323 | 758 |
| Master onbekostigd | 617 | 132 |
| Associate degree | 167 | 34 |
| TOTAAL | 34.527 | 5.804 |

OP/OBP AANTAL PERSONEELSLEDEN



AANTAL LECTOREN, ONDERZOEKERS EN PROMOVENDI



FINANCIËN

Baten **€323,9 miljoen**
 Resultaat **€2,1 miljoen**

Solvabiliteit **37%**
 Liquiditeit **0,85**

BESTUURSVERSLAG

Hogeschool Utrecht, gevestigd in het hart van Nederland, staat midden in de maatschappij. Met vestigingen in Utrecht en Amersfoort zijn we actief in een dynamische regio met een sterke economische motor. In werk-, studie- en onderzoeksprojecten brengen we verschillende disciplines en invalshoeken samen, waarmee we in staat zijn maatschappelijke vraagstukken en uitdagingen op het gebied van gezondheid, technologie, veiligheid, samenleving en klimaat vanuit meerdere invalshoeken te bekijken. Daar waar die invalshoeken elkaar raken, creëren we innovatieve, duurzame oplossingen met impact voor de stad van morgen – en bieden we kansen voor de starters en professionals die wij opleiden.

1.1 Onze missie, visie en ons profiel

Onze missie

Hogeschool Utrecht (HU) 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.

Onze visie

Als opleider voor en partner van de beroepspraktijk hebben we impact op de maatschappelijke en economische ontwikkeling in de regio Utrecht. We werken met bedrijven, maatschappelijke organisaties, zorginstellingen, kennisinstellingen en overheden intensief samen in ons onderwijs en praktijkgericht onderzoek. Samen met bedrijven en instellingen vinden we duurzame oplossingen voor uiteenlopende vraagstukken. Met deze nieuwe kennis en inzichten verrijken we bovendien ons onderwijs, dat zo up-to-date blijft. Via onze afgestudeerden, die door ons goed zijn voorbereid op de arbeidsmarkt, maar ook via ons praktijkgericht onderzoek en onze investeringen, leveren we als hogeschool een directe bijdrage aan de concurrentiekracht van de regio en aan het welzijn van haar inwoners.

Visie op onderwijs

Bij de HU is iedereen welkom die gemotiveerd is om te studeren: ongeacht leeftijd, culturele, etnische of religieuze achtergrond, of functionele beperking. Deze diversiteit zorgt voor nieuwe perspectieven, discussies en onverwachte ideeën, waardoor we bij de HU constant van elkaar blijven leren. Vanuit ons onderwijsconcept 'Leven Lang Leren' bieden we een samenhangend aanbod van bachelors, masters, associate degrees en cursussen aan voor instromers en professionals op de arbeidsmarkt. Een uitdaging voor ons onderwijs is dat een deel van onze studenten in beroepen terecht komt die nu nog niet bestaan. Met vernieuwend onderwijs bereiden we hen zo goed mogelijk voor op deze nieuwe, soms nog onbekende wereld. Bij deze onderwijsvernieuwing bouwen wij op een stevig fundament: onze onderwijsvisie '[Onze wereld van morgen](#)'.

Visie op onderzoek

Met ons praktijkgericht onderzoek houden we, zoals verwoord in [ons onderzoeksbeleid](#), de kwaliteit van de opleidingen op een hoog niveau en innoveren we de beroepspraktijk, samen met onze partners. Zo leveren we een bijdrage aan de Human Capital Agenda van diverse sectoren. Als University of Applied Sciences vinden we dat studenten, behalve heel goed onderwijs, praktijkgericht onderzoek nodig hebben om goede beroepsbeoefenaars te worden. Met ons praktijkgericht onderzoek steunt de HU bovendien diversiteit en inclusie in de maatschappij. Zo zijn we betrokken bij projecten voor mensen met schulden; werken we aan het verhogen van de zelfredzaamheid van mensen met een beperking; onderzoeken we alternatieve financieringsmethoden voor kleine ondernemers; werken we aan passend onderwijs voor mensen met een taalachterstand. Kortom, we investeren met ons praktijkgericht onderzoek in groepen die het sociaal, fysiek, psychisch of economisch moeilijk hebben.

Profiel van ons onderwijs en onderzoek

Vanuit ons profiel ‘Kwaliteit van samenleven in een stedelijke omgeving’ streven we naar een innovatieve, gezonde, duurzame en inclusieve regio 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, en naar innovatief ondernemerschap met de competenties die daar bij horen.

“De HU wil een belangrijke bijdrage leveren aan de kwaliteit van (samen)leven in onze stedelijke omgeving”

Het HU-profiel dwingt tot verwevenheid van onze onderwijs- en onderzoeksprogrammering en tot steeds meer interdisciplinaire interne en externe samenwerking. De verwevenheid van de onderwijs- en onderzoeksprogrammering en de netwerkorganisatie moeten ervoor zorgen dat de HU blijvend in staat is antwoorden te vinden op vraagstukken uit onze dynamische samenleving. Ook willen we zo (aankomende) professionals de kennis en vaardigheden mee kunnen geven die nodig zijn om interdisciplinair samen te werken in de beroepspraktijk.

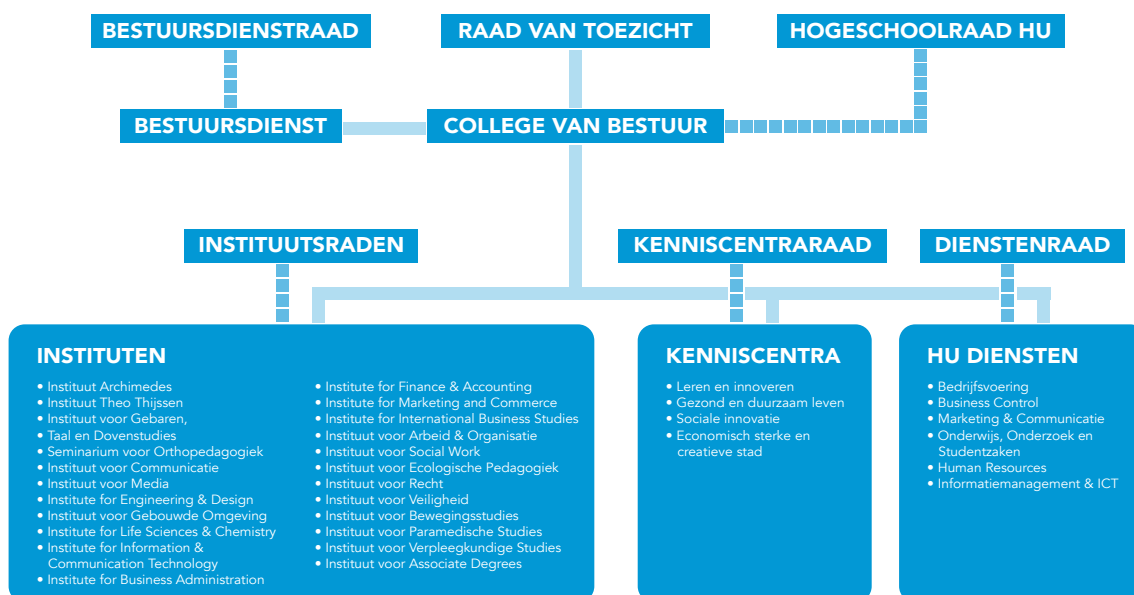
1.2 Juridische vorm

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 2018 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 2018 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.

1.3 Organogram



Figuur 1.1 Organogram Hogeschool Utrecht.

1.4 Organisatieontwikkeling

In ons instellingsplan 'Hogeschool Utrecht in 2020' beschrijven we wat de opgaven zijn voor ons onderwijs en onderzoek. Kort samengevat zijn onze ambities zoals verwoord in dit instellingsplan:

- het opleiden van studenten tot reflectieve professionals voor een veranderend beroepenveld, zodat onze studenten gewild zijn en blijven op de arbeidsmarkt;
- onderwijs aanbieden gericht op leven lang ontwikkelen;
- 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.

We willen een hogeschool zijn zonder schotten en met veel interdisciplinariteit, die goed kan inspelen op de snelle ontwikkelingen in de beroepspraktijk en maatschappij. Vanuit een open organisatie met veel professionele ruimte willen we ons onderwijs en onderzoek in co-creatie met de beroepspraktijk ontwikkelen en uitvoeren.

Om toekomstbestendig te zijn en onze ambities nu en in de toekomst goed te kunnen realiseren, heeft de HU in 2017 haar organisatie platter ingericht. Binnen deze organisatiestructuur staan de 22 instituten en 4 kenniscentra centraal. Daarnaast kennen we binnen de HU 6 diensten die ondersteuning bieden aan onze onderwijs- en onderzoeksactiviteiten en 1 bestuursdienst die bij strategische vraagstukken en beleidsevaluaties bestuurlijke ondersteuning verleent aan het College van Bestuur. De HU hecht belang aan de participatie en medezeggenschap van studenten en medewerkers. Binnen de HU bestaat daartoe een centrale medezeggenschapsraad, de Hogeschoolraad (HSR). Daarnaast kent de HU deelraden - in de vorm van medezeggenschapsraden - op verschillende organisatieniveaus, zoals instituutsraden op instituutsniveau, de Dienstenraad op het niveau van de diensten en - sinds 1 september 2018 - de kenniscentraraad voor de kenniscentra van de HU.

Ook heeft de HU in 2017 haar sturingsfilosofie geactualiseerd en een nieuw Bestuurs- en Beheersreglement opgesteld. Met deze ontwikkelingen hebben we de stap gemaakt 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. 2017 was een jaar van het fundament goed inrichten, 2018 is het jaar geweest waarin samenwerken over de organisatie-eenheden heen ons steeds beter af ging en we steeds meer handelen volgens onze sturingsfilosofie.

Sturingsfilosofie

Onze sturingsfilosofie luidt als volgt: "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."

Teamleren en teamontwikkeling

De HU ziet teams als essentiële bouwstenen voor de wendbaarheid en kwaliteit van de 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 werkeenheid kan ontstaan waar resultaatgericht en met plezier wordt gewerkt.

Om onze teams te helpen bij teamontwikkeling en teamleren, is een poule van twintig interne teamcoaches (docenten, teamleiders) actief. Teams waarderen het dat hiervoor HU-collega's worden ingezet. Teamcoaches zijn ingeschakeld bij vraagstukken rond de kwaliteits- en samenwerkingscultuur van teams binnen het onderwijs, onderzoek en dienstverlening en bij het opzetten en begeleiden van leercommunities.

Organisatieontwikkeling in de praktijk

De organisatieontwikkeling was in 2018 vooral gericht op het werken aan een gezamenlijk gedragen cultuur, waarin feedback een middel is om samen de kwaliteit van onderwijs, onderzoek en dienstverlening te versterken. Hiervoor is onder andere de werkgroep Experimenten Participatie ingericht. Een van de experimenten van deze werkgroep vond in 2018 plaats bij het Instituut voor Bewegingsstudies, waar met de instituutsraad werd verkend welke vorm van studentparticipatie het best paste. Een andere werkgroep richtte zich in 2018 op het stimuleren van samenwerking in de HU en met externe partners. Zij hebben bijvoorbeeld geëxperimenteerd met overlegtafels op verschillende domeinen. Tevens is op een studiedag met directeuren gewerkt aan het bewustzijn rond vraagstukken op het gebied van samenwerkingsrelaties.

In 2018 hebben in het kader van de organisatieontwikkeling ook weer succesvolle bijeenkomsten voor alle leidinggevenden van de HU plaatsgevonden. Deze worden door managers en teamleiders zelf georganiseerd en dragen bij aan de verbinding in en tussen teams. Op deze bijeenkomsten werd bijvoorbeeld van gedachten gewisseld over de kwaliteitsafspraken, werd input opgehaald voor het nieuwe instellingsplan en werden de aanwezigen geïnspireerd op het vlak van leiderschap. Ook de directeuren en het College van Bestuur hebben dit jaar hun studiedagen over strategische ontwikkelingen en leiderschap gecontinueerd.

Het College van Bestuur zoekt ook de dialoog met studenten en medewerkers. Jaarlijks maakt zij een rondgang langs alle studentgeledingen van de opleidingscommissies. De gesprekken die hier gevoerd werden, stonden in 2018 in het teken van de kwaliteitsafspraken. Ook ging het College van Bestuur in 2018 wekelijks op bezoek bij teams uit de instituten, kenniscentra en diensten. Met deze teams werd in een open dialoog van gedachten gewisseld over alle onderwerpen die de teams belangrijk vinden, over alle aspecten van de HU.

Medio 2018 is er gereflecteerd op de voortgang van de organisatieontwikkeling sinds 2017. Naar aanleiding daarvan is ervoor gekozen in de volgende fase de activiteiten voor de ontwikkeling van teams en leiderschap binnen de HU te intensiveren. Om steeds meer medewerkers te betrekken, zodat samenwerken het uitwisselen van kennis en expertise steeds vanzelfsprekender wordt. Dat gebeurt onder andere met behulp van teamcoaches, met medewerkersdagen en leidinggevendendagen, en met intern aanbod voor permanente ontwikkelingsmogelijkheden voor medewerkers. Maar ook met activiteiten als het onderwijsfestival (HUnext) en dialoogtafels.

Vorbereidingen nieuw instellingsplan

Het huidige instellingsplan loopt tot 2020. Dat betekent dat, na de midterm reviews in 2017, in 2018 is begonnen met het voorbereiden van een nieuw instellingsplan. In open gespreksessies ('[De HU Karavaan](#)') is er op diverse locaties in de HU-gemeenschap informatie opgehaald, aan de hand van thematieken als: goed onderwijs in 2030, voorbereiding op de arbeidsmarkt van 2030 etc. Begin januari 2019 zijn vergelijkbare gesprekken gevoerd met externe samenwerkingspartners. Ook tijdens de studiedagen van de directeuren en het College van Bestuur is gedurende het jaar input verzameld voor het nieuwe instellingsplan.

De HU is een gemeenschap waar iedereen welkom is die gemotiveerd is om te leren, ongeacht leeftijd, culturele, etnische of religieuze achtergrond, of functionele beperking. Het succes van en de binding met onze studenten is ons centrale uitgangspunt. Voor het succes van onze studenten, of dat nu aankomende of werkende professionals zijn, is het van groot belang dat de juiste student op de juiste plaats komt: bij de juiste opleiding en met passende mogelijkheden tot individuele ontplooiing en maatschappelijk succes. Studenten kunnen tijdens hun studie op verschillende manieren hun persoonlijke talenten ontwikkelen en zich onderscheiden. Zo kunnen ze een minor, honourstraject of andere extra-curriculaire uitdaging aangaan. Ook studeren in het buitenland behoort tot de mogelijkheden. We hechten veel waarde aan de betrokkenheid van onze studenten bij de HU-gemeenschap en bij het vormgeven van ons onderwijs. De HU heeft dan ook een traditie van intensieve studentparticipatie en een actieve dialoog met studenten, bijvoorbeeld met studieverenigingen, studentenorganisaties en in de medezeggenschap.

2.1 Opleiden tot gewilde professionals

Het onderwijs aan de HU is niet alleen een vervolg op het voortgezet onderwijs en mbo, maar ook gericht 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 gemotiveerde professionals die gewild zijn op de arbeidsmarkt. De beroepspraktijk is het uitgangspunt van elke opleiding, waarbij studenten de competenties verwerven die nodig zijn om te kunnen excelleren op de zich snel ontwikkelende arbeidsmarkt: competenties als ondernemendheid, probleemoplossend vermogen en communicatieve vaardigheid. De HU stimuleert aankomende en ervaren professionals zich een leven lang te blijven ontwikkelen en zo te blijven investeren in de eigen ontwikkeling en de waarde voor beroepspraktijk en maatschappij.

2.1.1 Juiste student op juiste plaats

In 2018 hebben wij de klantreis voor de studiekeuzer verder geoptimaliseerd. In dat kader hebben we geïnvesteerd in een betere aansluiting op het middelbaar onderwijs. Zo is er in 2018 met gelden van het ministerie van OCW een nieuw, digitaal platform ontwikkeld dat studiekeuzers helpt bij het invullen van een LOB-cv. Een LOB-cv is een digitale vragenlijst die studiekeuzers activeert en helpt bij het maken van een juiste studiekeuze. De HU voert het LOB-cv gefaseerd in. In het studiejaar 2018/2019 doen er twintig opleidingen mee aan een pilot. De HU wil het LOB-cv vanaf het studiejaar 2019-2020 voor alle opleidingen invoeren. De HU heeft in 2018 ook een training opgezet die decanen en loopbaanbegeleiders in het middelbaar onderwijs helpt bij het begeleiden van scholieren naar de juiste vervolgstudie.

De HU is ook een van de partners in U-Talent, samen met de Universiteit Utrecht en meer dan 40 partnerscholen uit de regio Utrecht. Met U-Talent helpen we de belangstelling voor het regionale bètaonderwijs te vergroten en de aansluiting tussen het voortgezet en hoger onderwijs op dit gebied te verbeteren. Zie voor meer over deze samenwerking hoofdstuk 5.1.

In 2018 is er, mede op basis van de uitkomsten van uitgebreid gebruikersonderzoek, een nieuwe website voor studiekeuzers gelanceerd. De structuur van de site is sterk vereenvoudigd. Informatie kan nu veel sneller worden gevonden. Door meer foto- en videomateriaal aan te bieden, geven we studiekeuzers een beter beeld van onze opleidingen en studiemogelijkheden. De website is getest door diverse gebruikersgroepen en werd gemiddeld met een ruime 8 beoordeeld. Naast de website worden studiekeuzers via diverse social media kanalen geïnspireerd en geïnformeerd in hun zoektocht naar de juiste studie.

Voor studiekeuzers is de open dag een belangrijke stap in hun studiekeuzeprocess. Tijdens de open dag kunnen zij zich oriënteren op diverse opleidingen, sfeer proeven in onze gebouwen en vragen stellen aan docenten en studenten. In 2018 zijn er verbeteringen doorgevoerd in het open dag programma op basis van behoeften van de studiekeuzers zelf. Hiervoor maakten wij gebruik van enquêtes die open dag bezoekers vorig jaar na afloop konden invullen. Ook dit jaar hebben we weer verbeterpunten opgehaald bij studiekeuzers.

Tijdens meeloopdagen konden studiekeizers in 2018 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 studiekeizers de mogelijkheid zich nog vóór een definitieve aanmelding in de inhoud van de opleiding te verdiepen.

Ook voor de werkende studiekeizer hebben we stappen gezet in het geven van voorlichting. De opzet van de open avond is verbeterd en heeft geleid tot 34% meer bezoekers ten opzichte van 2017.

2.1.2 Begeleiding tijdens de studie

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 in relatie tot hun studievoortgang zijn er studentenpsychologen.

Op 19 november 2018 heeft de voorzitter van het College van Bestuur namens de HU de intentieverklaring 'VN-verdrag inzake de rechten van personen met een handicap' ondertekend op het internationale congres van Handicap + Studie. Hiermee heeft de HU uitgesproken "een inclusieve onderwijsinstelling te willen zijn, waar elke student op voet van gelijkheid met andere studenten aan het onderwijs deelneemt en elke student ongeacht achtergrond zich welkom en geaccepteerd voelt". Goede begeleiding van studenten – alle studenten – is daarbij een voorwaarde. De ondertekenaars hebben afgesproken zich extra in te gaan zetten voor inclusief onderwijs, en oplossingen te delen die een positief effect hebben op de kwaliteit en inclusiviteit van het onderwijs. Hiermee zet de HU zich in voor het verder verhogen van het studiesucces.

Ook met [de kwaliteitsafspraken](#) werken we aan verhoging van het studiesucces. Zo heeft de HU vastgelegd fors te gaan investeren in community-vorming. Door de sociale binding op de campus te vergroten, vergroten we de betrokkenheid van studenten bij de HU én bij elkaar. Ook het leren in leerteams, zoals vastgelegd in [onze onderwijsvisie](#), verhoogt de betrokkenheid van studenten.

2.1.3 Inschrijving en diplomering studenten

In 2018 is het aantal ingeschreven studenten bij de bachelor voltijdonderwijs nagenoeg gelijk gebleven. Dit past bij de HU-ambitie om te stabiliseren in dit segment. In het post-initiële segment streeft de HU naar groei. Het post-initieel onderwijs kende in 2018 weliswaar 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 (zoals geformuleerd in het instellingsplan 'Hogeschool Utrecht in 2020'). De HU investeert daarom structureel in de bachelor deeltijd en masteropleidingen, vanuit de strategische koers om een leven lang leren mogelijk te maken. Voor het verhogen van de instroom in het post-initieel onderwijs investeert de HU in de binding en contactmomenten met professionals en alumni en het optimaliseren van het studiekeuzeproces voor professionals. Bij de Associate degree-onderwijs is een stijging van het aantal studenten te zien. Dit past bij de ambitie om te groeien in dit segment, om zo de doorstroom vanuit het mbo naar het hbo nog breder toegankelijk te maken. De HU investeert daarom in het verder ontwikkelen van Associate degree-opleidingen. In figuur 2.1 is de ontwikkeling van het degree onderwijs weergegeven voor de periode 2014 tot en met 2018.

| | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 |
|----------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Master onbekostigd | 688 | 671 | 707 | 638 | 617 |
| Master bekostigd | 2.786 | 2.675 | 2.519 | 2.247 | 2.323 |
| Bachelor voltijd | 28.334 | 28.073 | 27.708 | 27.873 | 27.401 |
| Bachelor deeltijd en duaal | 3.900 | 3.635 | 3.611 | 3.727 | 4.019 |
| Associate degree | 382 | 216 | 133 | 54 | 167 |
| Totaal | 36.090 | 35.270 | 34.678 | 34.539 | 34.527 |

Figuur 2.1 Aantal ingeschreven studenten binnen het initiële en postinitiële degree onderwijs (Peildatum: ingeschreven per 01-09-2018, niet uitgeschreven op 31-12-2018) (Bron: HU Administratie - Osiris).

Het aantal gediplomeerden onder bachelor voltijdstudenten is in 2018 toegenomen. Het studiesucces in 2018 van de herinschrijvers van cohort 2013 is echter met 1 procentpunt gedaald, naar 57%. Dit betreft de bachelor voltijdstudenten 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 2013 zijn net wat minder dan voor cohort 2012 en vragen, vooral in enkele achterblijvende instituten, om aandacht. De investeringen in het Associate degree-programma zijn recent gedaan en dus nog niet terug te zien in het aantal gediplomeerden.

Het hierboven beschreven 'studiesucces' beperkt zich tot de rendementcijfers. Deze zijn voor de HU een indicator van studiesucces in bredere zin, te weten een zinvolle carrière op de arbeidsmarkt en zinvol bijdragen aan de samenleving: studentsucces.

| | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 |
|----------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Master onbekostigd | 223 | 192 | 155 | 159 | 132 |
| Master bekostigd | 1.014 | 970 | 938 | 825 | 758 |
| Bachelor voltijd | 4.090 | 3.845 | 3.923 | 4.158 | 4.300 |
| Bachelor deeltijd en duaal | 831 | 676 | 623 | 600 | 580 |
| Associate degree | 88 | 100 | 89 | 44 | 34 |
| Totaal | 6.246 | 5.783 | 5.728 | 5.786 | 5.804 |

Figuur 2.2 Aantal gediplomeerden in kalenderjaren (Bron: HU Administratie).

2.2 Persoonlijke talentontwikkeling

In 2018 hebben onze studenten op verschillende manieren hun persoonlijke talenten kunnen ontwikkelen en zich kunnen onderscheiden als (aankomende) professional.

Minors, honours en andere extra-curriculaire uitdagingen

Met minors, honourstrajecten en andere extra-curriculaire uitdagingen biedt de HU studenten de mogelijkheid om een eigen profiel te ontwikkelen en zich te onderscheiden van andere studenten. De HU biedt ruim 100 honourstrajecten. In 2018 namen zo'n 1500 bachelor voltijdstudenten deel aan deze extra-curriculaire trajecten.

ICT-student Rico Janssen, die de honoursmodule Digital Innovation & Internationalisation volgde, won in 2018 [de Student Bazaar prijs op de internationale Bled eConference](#). Hij deed dat met FestiTrace; een digitale toepassing waarmee op festivals de logistiek en betalingen eenvoudig beheerd en gemonitord kunnen worden. Ook Tessa Riewald, student Sociaal Pedagogische Hulpverlening, onderscheidde zich met haar honourstraject. Met haar project Win2Win begeleidde ze met behulp van stagiaires middelbare scholieren. Met als doel: zo weinig mogelijk schooluitval. Ze won er de prijs [Honoursstudent van het Jaar](#) mee.

Ondernemende studenten

De HU hecht veel belang aan het bijbrengen en stimuleren van ondernemendheid onder studenten. Dat kan in de vorm van ondernemerschap zijn, maar kan zich ook vertalen in een ondernemende houding die studenten kansen in hun beroepspraktijk laat herkennen en aanpakken.

Voor studenten die willen afstuderen op een eigen bedrijf is er StudentsInc, een community met een eigen ruimte binnen de HU. StudentsInc biedt diverse ondernemende minors en programma's zoals Creatieve Industrie, de minor Ondernemerschap, de minor Project van je Leven en de minor Business Innovation Design.

Een andere mogelijkheid voor ondernemende studenten biedt de incubator UtrechtInc. Deze is verbonden aan de HU, de Universiteit Utrecht en het Universitair Medisch Centrum Utrecht. 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 de tiende plaats.

Studieverenigingen en studentorganisaties

In totaal worden er door de HU en UU 155 studieverenigingen en studentenorganisaties erkend. Hiervan zijn 56 studieverenigingen gelieerd aan de UU; 19 studieverenigingen en 3 stichtingen zijn gelieerd aan de HU. Die stichtingen betreffende Science Cafés: de studieverenigingen zijn bij de HU verantwoordelijk voor het aanleveren van besturen voor deze cafés. In 2018 is op Heidelberglaan 15 het derde Science Café van de HU, genaamd Stichting Hide Out, geopend. In totaal worden er nu 12 studieverenigingen vertegenwoordigd in de 3 cafés die de HU telt.

Samen met de UU faciliteert de HU de besturen van Utrechtse studentenorganisaties, onder andere met bestuursbeurzen, (incidentele) subsidies en overige faciliteiten. Bestuurlijk actieve studenten worden binnen de HU ondersteund door het team Studentparticipatie. Dit team heeft in 2018 nauw contact onderhouden met de HU-studieverenigingen en de OSHU, het koepelorgaan voor de HU-studieverenigingen, om de samenwerking tussen de HU en deze verenigingen te versterken. Ook was er in 2018 veel contact met de studentorganisaties in de stad Utrecht, waarbij zaken als duurzaamheid, internationalisering, maatschappelijke betrokkenheid, inclusie en diversiteit belangrijke gespreksonderwerpen waren.

In 2018 zijn meerdere bijeenkomsten georganiseerd waar het College van Bestuur, de directeur Onderwijs, Onderzoek & Studentzaken en instituutdirecteuren kennis konden maken met de bestuurders van studieverenigingen en studentorganisaties. Deze bijeenkomsten stonden in het teken van uitwisseling van kennis, kunde en community-vorming.

In 2018 is de toetsing van alle studentenorganisaties en studieverenigingen van start gegaan. Op basis van deze toetsing worden bestuursbeurzen voor drie jaar toegekend aan erkende studentenorganisaties. Dit traject wordt in samenwerking met de UU doorlopen en in 2019 afgerond. Een en ander gaat in per studiejaar 2019-2020.

Studie en topsport

Ook het bieden van mogelijkheden om topsport te beoefenen wordt op de HU als een belangrijke stimulans voor talentontwikkeling gezien. 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. In januari 2018 is de topsportfinanciering ook opgenomen in het afstudeersteinfonds.

In december 2018 waren er 84 topsportstudenten met een officiële topsportregeling, verdeeld over 16 opleidingen. De HU stelde voor hen een aantal voorzieningen beschikbaar, die door een topsportcoördinator worden geregeld. Denk hierbij aan begeleiding bij het plannen van de studie en financiële ondersteuning als er studievertraging wordt opgelopen door het sporten op topniveau. In 2018 maakten 6 studenten gebruik van deze financiële voorzieningen.

Eind studiejaar 2017-2018 studeerden 11 topsportstudenten af aan de HU. Van de 24 eerstejaars topsportstudenten in 2018 is er 1 gestopt; 6 gingen door met een aangehouden studieadvies op basis van topsport. De resterende eerstejaars gingen mede dankzij de topsportregeling door met een positief bindend studieadvies.

2.3 Participatie en medezeggenschap

De HU kent een traditie van studentparticipatie. Er wordt veel waarde gehecht aan een actieve dialoog met studenten: van studieverenigingen en studentenorganisaties, via de medezeggenschap, door participatie in de bedrijfsvoering (o.a. studentpanels, beheer Science Cafés) en bij het ontwikkelen van beleid en met het HU Green Office. Bestuurlijk actieve studenten krijgen bij de HU begeleiding, onder andere van het team Studentparticipatie.

Medezeggenschap

Er zijn in de HU drie soorten formele medezeggenschapsraden waar studenten in kunnen plaatsnemen: de centrale medezeggenschap - de Hogeschoolraad - en de decentrale medezeggenschapsraden: de instituutraden en de (gemeenschappelijke) opleidingscommissies. De leden van al deze raden worden middels verkiezingen gekozen.

De Hogeschoolraad had in 2018 een bezettingsgraad van 100% (10 studentzetels, 10 medewerkerszetels en 3 aspirant-leden). De HU heeft 22 instituutraden, bestaande uit tenminste 3 docenten en 3 studenten, afhankelijk van het aantal studenten binnen het instituut. De totale vullingsgraad van alle instituutraden in 2018 was 93,9%. Door de invoering van de Wet Versterking Bestuurskracht (WVB) eind 2017 zijn ook de opleidingscommissies nu formele medezeggenschapsorganen. De WVB had invloed op de formatie van de commissies: sommige moesten flink krimpen, anderen groeiden. De totale vullingsgraad van de (gemeenschappelijke) opleidingscommissies in 2018 was 89,8%. Van de 38 commissies hadden 27 dit jaar al een bezettingsgraad van 100% (voor het aandeel van medewerkers in de medezeggenschap, zie hoofdstuk 7: Personeel).

Naast de formele medezeggenschapsorganen kent de HU in een aantal instituten nog vakgroep-adviescommissies. HU-breed nemen hier circa 200 studenten aan deel. De vakgroep-adviescommissies zijn gevuld met studenten die afzonderlijke opleidingen en opleidingscommissies adviseren over de onderwijskwaliteit. De vakgroep-adviescommissies worden niet verkozen, maar zijn ingericht om laagdrempelige studentparticipatie te laten plaatsvinden.

Studentpanels

In 2017 is Business Management (BM) gestart met de zogenaamde studentpanels, waarin medewerkers de mening van studenten kunnen peilen over de meest uiteenlopende onderwerpen. De directe en persoonlijke benadering in deze panels blijkt een effectieve manier om de mening te peilen. Inmiddels is er een vaste groeiende groep enthousiaste studenten die deelneemt aan de panels. Niet alleen medewerkers maar ook studenten waarderen de studentpanels als zeer positief. Voorbeelden van onderwerpen die in 2018 aan bod kwamen, zijn studentengeluk (om de student journey van zittende studenten te verbeteren), studentparticipatie (wat de HU kan doen om de deelname aan studentactiviteiten te vergroten) en de informatievoorziening (om te kijken welk nieuws studenten het liefst over welke kanalen ontvangen).

Green Office

Sinds 2016 heeft HU een Green Office; een student-gedreven initiatief dat activiteiten ontplooit om medewerkers en studenten van de HU te informeren, inspireren en te activeren om samen te werken aan de duurzaamheidsdoelen van de HU, zoals verwoord in ons instellingsplan '[Hogeschool Utrecht in 2020](#)'.

De studenten van het HU Green Office zijn zichtbaar aanwezig in de HU. Zo organiseerden zij in 2018 Green Cafés, een photobooth met global goals, een fiets waarmee je je mobiel oplaadt, een levend hoorspel over duurzaamheid, een plogging event (afval oprapen onder het rennen) en een online meatless monday campagne. Tijdens de Dag van de Duurzaamheid organiseerde het HU Green Office een kledingruil voor medewerkers en studenten.

De HU Green Office fungeert ook als opdrachtgever of bemiddelaar voor onderwijsprojecten die raken aan duurzaamheid, bijvoorbeeld de minor International Development. Bij aanbestedingsprojecten, zoals de catering of de groenvoorziening, is de HU Green Office een betrokken en kritische deelnemer.

Begeleiding voor bestuurlijk actieve studenten

Bestuurlijk actieve studenten krijgen bij de HU begeleiding, onder andere van het team Studentparticipatie. Zo faciliteert, begeleidt en ondersteunt zij de bestuurlijk actieve studenten en organiseren zij jaarlijks een wintercourse voor alle studenten in de medezeggenschap en de bestuurders van de studieverenigingen. De course kent een sterk verbindend en informatief karakter. Het thema van de wintercourse van 2018 was 'persoonlijk leiderschap'. Naar aanleiding van de doelstelling 'stevig positioneren in je rol als bestuurder of medezeggenschapper' heeft team Studentparticipatie ook workshops aangeboden, ten behoeve van de persoonlijke en informatieve verdieping. Het team organiseerde daarnaast netwerkborrels en de summer course barbecue.

Professionalisering medezeggenschap

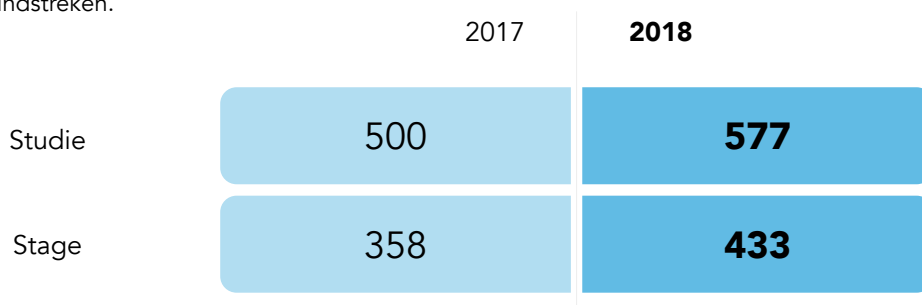
In september 2018 heeft team Studentparticipatie, in samenwerking met de Griffie en vereniging MUST, voor het eerst een Festival Medezeggenschap georganiseerd voor alle studentvertegenwoordigers van de medezeggenschap. Dit festival was de start van een plan om vertegenwoordigers in de medezeggenschap beter te positioneren en met scholing te professionaliseren in hun rol. Het College van Bestuur vervolgde in 2018 de jaarlijkse rondgang langs de (gemeenschappelijke) opleidingscommissies. Het college sprak met hen over diverse aspecten van het onderwijs en over de studentbetrokkenheid op de HU.

2.4 Internationale mobiliteit

2.4.1 HU-studenten in het buitenland

In 2018 zagen we een groei van ruim 15% in het aantal HU-studenten dat tijdelijk in het buitenland studeert (577 in 2018 versus 500 in 2017). Met 131 studenten had het Instituut voor Communicatie hierin het grootste aandeel. Ook het aantal studenten dat het buitenland verkoos voor stage nam toe, van 358 in 2017 naar 433 in 2018. Hierin had het Institute for Business Studies met 184 studenten het grootste aandeel.

Omdat veel instituten naast periodes van studie of stage in het buitenland ook internationale projecten, opdrachten, bezoeken en online samenwerking met buitenlandse universiteiten of bedrijven aanboden, ligt het aantal studenten dat in 2018 een buitenland ervaring opdeed in werkelijkheid fors hoger. Zo deden 3 studenten van de minor Smart Sustainable Cities marktonderzoek bij bedrijven in Vietnam, gingen 12 International Business studenten naar Delhi (India) voor een intensive program over duurzaamheid en reisden 14 studenten Verpleegkunde af naar Rabat en Marrakesh om zicht te krijgen op de gezondheidszorg in Marokko. Bij International Business vond een pilot plaats onder het Erasmus+ Virtual Exchange project: 56 HU studenten interacteerden wekenlang via een online platform met internationale studenten uit alle windstreken.



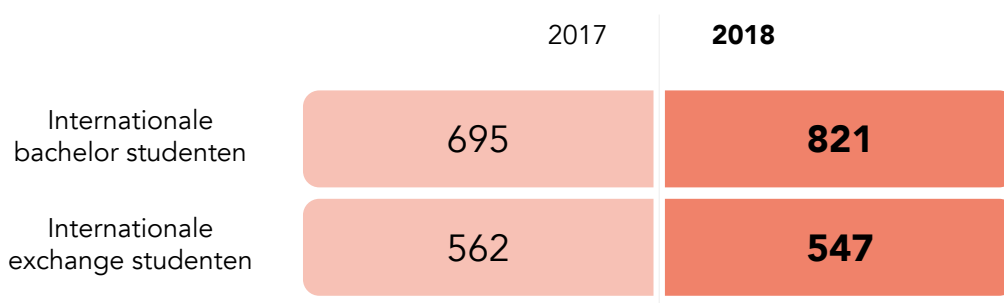
Figuur 2.3 Aantal HU studenten in het buitenland (Bron: HU Administratie)

2.4.2 Buitenlandse studenten aan de HU

Het aantal buitenlandse studenten dat aan de HU een bacheloropleiding volgde, steeg fors: van 695 in 2017 naar 821 in 2018. Het Instituut voor Communicatie had hierin het grootste aandeel, met 399 studenten. Het aantal buitenlandse studenten dat als onderdeel van een buitenlandse studie een periode aan de HU studeerde, bleef nagenoeg gelijk (van 562 naar 547). Het Institute for Business Studies nam met 149 studenten het grootste deel hiervan voor haar rekening.

Utrecht kent een groot tekort aan studenthuisvesting en internationale studenten veroorzaken extra druk op de krappe kamermarkt. Omdat voor elke inkomende exchange student ook een HU-student naar het buitenland vertrekt, leveren exchange studenten per saldo geen extra druk op. Met 821 internationale bachelorstudenten in 2018 (iets meer dan 2% van alle HU-studenten), bleef de extra druk op de Utrechtse kamermarkt door internationale HU-studenten zeer beperkt.

Ook in 2018 nam de HU weer deel aan de Utrecht Summer School, een samenwerkingsverband van de HU, Universiteit Utrecht en Hogeschool voor de Kunsten Utrecht. De 32 cursussen van de HU die Utrecht Summer School deze zomer aanbood, trokken 410 studenten uit 56 verschillende landen.



Figuur 2.4 Aantal buitenlandse studenten aan de HU (Bron: HU Administratie)

2.5 Financiële ondersteuning studenten

Profileringsfonds

Het Profileringsfonds is een regeling die bepaalt dat studenten die door bijzondere omstandigheden studieoverdraging hebben opgelopen, in aanmerking kunnen komen voor financiële steun. Ook studerende topsporters, bestuurlijk actieve studenten en niet-EER studenten (studenten van buiten de [Europese Economische Ruimte](#), die alle EU-landen plus Liechtenstein, Noorwegen en IJsland omvat) kunnen bij de HU een beroep doen op financiële steun. De HU hecht er veel waarde aan om juist deze doelgroepen extra te stimuleren.

| | Aantal aanvragen | Aantal toewijzingen 2018 | Totaal bedrag | Gemiddelde hoogte van de toekenningen | Gemiddelde duur van de toekenningen |
|---|------------------|--------------------------|-------------------|---------------------------------------|-------------------------------------|
| Afstudeerfonds (overmacht) | 73 | 68 | €86.540,- | €356,- | 3,6 mnd |
| HU Excellent en Talent Scholarships voor niet-EER studenten (kennisbeurzen) en Holland Scholarships (in- en uitgaand) | 100 | 60 | €178.000,- | €2.967,- | Eenmalig |
| Topsportfonds | 6 | 6 | €2.890,- | €482,- | Eenmalig |
| Beurzen studentenorganisaties stad inclusief studieverenigingen | 191 | 188 | €238.093,- | €1.266,- | 3 mnd |
| Noodfonds | 2 | 2 | €1.069,- | €534,- | Eenmalig |
| Totaal | 372 | 324 | €506.592,- | | |

Figuur 2.5 Aantal aanvragen en toewijzingen Profileringsfonds (bron: HU Administratie).

Toelichting bij Figuur 2.5: Er is ook een uitgaande variant van de Holland Scholarship. Deze is niet in bovenstaande cijfers meegenomen omdat deze 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 Holland Scholarship Inkomend is hierin niet meegerekend.

Fonds Investeren in Kwaliteit van Onderwijs

In 2016 heeft de HU het Fonds Investeren in Kwaliteit van Onderwijs (FIKO) [ingericht met een budget van €500.000](#), 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, verduurzaming van het onderwijs en studiebeleving. De voorstellen worden beoordeeld door de FIKO-commissie, waarin studenten zetelen die de projectaanvragen beoordelen, ondersteund door een adviseur studentparticipatie.

In 2018 is €106.745 gealloceerd aan [een achttal projecten](#). Deze zijn verschillend van aard en hebben verschillende doelen. Ze dragen bij aan het creëren van (ondersteunend) studiemateriaal, aan gemeenschapsvorming (door evenementen te organiseren die inhoudelijk raakvlak hebben met verschillende opleidingen en disciplines) en ze stimuleren binding aan de HU. Een voorbeeld hiervan is het door een multidisciplinair team van HU-studenten ontwikkelde Selfcient-huis, dat afgelopen jaar een plek kreeg in het hart van het Utrecht Science Park. Een ander team heeft het Young Entrepreneurship Project uitgevoerd; HU-studenten zijn naar Zuid-Afrika geweest om samen met de Stellenbosch University leerlingen, die interesse hebben in een businessstudie, workshops te geven. De workshops die ze hebben gegeven, waren toegankelijk voor alle leerlingen ongeacht sociale klasse of afkomst. In die weken hebben de leerlingen teams gevormd en een businessplan ontwikkeld. Het op te richten bedrijf moet in lijn zijn met de Sustainable Development Goals van de VN. Het winnende team mocht de start-up oprichten, dat begeleid werd door de Stellenbosch University.

De FIKO-commissie, waarin studenten zetelen die de projectaanvragen beoordelen, hebben in 2018 de gestelde criteria herzien en verruimd, zodat projectaanvragen naast het bevorderen van de onderwijskwaliteit onderdelen kunnen bevatten die bijdragen aan verduurzaming van het onderwijs, gemeenschapsvorming en internationalisering kunnen stimuleren en ten goede kunnen komen aan de studiebeleving.

Bestuursbeurzen

De Colleges van Bestuur van de HU en UU stellen eenmaal in de drie jaar vast welke studentenorganisaties voor de duur van drie collegejaren in aanmerking komen voor reguliere bestuursbeurzen. In januari 2016 zijn de bestuursbeurzen voor de collegejaren 2016-2017, 2017-2018 en 2018-2019 door de Colleges van Bestuur vastgesteld. Een maand bestuursbeurs staat gelijk aan €425.

In 2018 hebben in totaal 188 HU-studentbestuurders een bestuursbeurs ontvangen. In totaal is er in 2018 €238.093 uitgekeerd aan bestuursbeurzen. Het gemiddelde bedrag per student is €1.266, wat overeenkomt met ongeveer 3 bestuursmaanden.

Daarnaast is het sinds 2018 mogelijk voor fulltime studentbestuurders om collegegeldvrij te besturen. In totaal zijn er in 2018 6 aanvragen voor collegegeldvrij besturen geaccordeerd.

Beurzen voor internationale mobiliteit

Een deel van het profileringsfonds van de HU wordt ingezet voor het HU Talent Scholarship en het HU Excellent Scholarship, waarmee we getalenteerde studenten van buiten de EU ondersteunen in hun Engeltalige bachelorprogramma aan de HU. In 2018 reikte de HU in totaal 40 van deze beurzen uit.

Het Holland Scholarship was beschikbaar voor HU-studenten die een periode gaan studeren in een non-EU land. De HU keerde deze beurs in 2018 - net als het jaar ervoor - uit aan 31 studenten. Nieuw in 2018 was de Holland Scholarship voor inkomende exchange-studenten uit non-EU landen. Deze werd 20 keer uitgekeerd.

Tot slot neemt de HU deel aan de VSBfonds Beurs, bedoeld voor maatschappelijk betrokken studenten die na afronding van hun studie in Nederland een vervolgstudie in het buitenland willen volgen. In 2018 ontvingen 7 HU-studenten zo'n beurs van het VSBfonds.

2.6 Studenttevredenheid

2.6.1 Alumni

De HU beschouwt haar alumni als partners in de beroepspraktijk. Hoe doen onze studenten het in die beroepspraktijk? Uit de [HBO-Monitor 2018](#) (verschenen april 2019), een onderzoek dat in opdracht van de Vereniging Hogescholen jaarlijks plaatsvindt onder recent afgestudeerden van hogescholen, blijkt dat afgestudeerden van de HU voor het overgrote deel (77%) op een passend niveau werken, met goede arbeidsvoorwaarden. Het gemiddelde bruto uurloon steeg in 2018 ten opzichte van 2017 met €0,53 naar €16,03. Dat is hoger dan het landelijk gemiddelde onder alumni van vergelijkbare opleidingen: daar ligt het gemiddeld bruto uurloon op €15,87. Tegelijk daalde de werkloosheid onder HU-alumni van 3,3% naar 2,8%, aldus de HBO-Monitor 2018. 71% is 'tevreden' of 'zeer tevreden' met hun baan, waarmee afstudeerders van de HU gelijk opgaan met het landelijk gemiddelde.

Wel is de tevredenheid over de studie onder HU-alumni afgenomen, van 64% naar 56%, waar het landelijk gemiddelde op 64% ligt. Niet dat veel alumni nu ontevreden zijn; het verschil is voornamelijk ontstaan door een verschuiving van 'tevreden' naar 'neutraal'. Minder HU-alumni zou weer voor dezelfde opleiding kiezen (van 70% naar 65%) en minder zouden de gevolgde opleiding aanraden (van 65% naar 61%).

2.6.2 Nationale Studenten Enquête

Van januari tot maart 2018 is de Nationale Studenten Enquête (NSE) afgenomen onder studenten van Nederlandse universiteiten en hogescholen. De NSE bevaart 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. De uitkomsten worden gebruikt om studiekeuze-informatie voor studiekeuzers samen te stellen en dienen ten tweede als beleidsinformatie voor bestuurders en kwaliteitszorgmedewerkers. Andere partijen die de gegevens uit de NSE gebruiken ten behoeve van studievoorzichting of onderzoek zijn o.a. de Keuzegids C.H.O.I. en Beste Studies Elsevier.

De HU constateert dat de positieve trend in de accreditaties van de opleidingen, onze investeringen in (de professionalisering van) docenten en de goede cijfers van alumni (in de HBO Monitor) zich nog niet vertalen in meetbare tevredenheid van onze studenten in de NSE. In de NSE van 2018 beoordelen de HU-studenten hun opleiding in 2018 gemiddeld nagenoeg hetzelfde als in 2017. Bij de algemene vraag over de waardering van "Je studie in het algemeen" zien we, net als vorig jaar, een lichte daling. Ook een andere algemene vraag "Zou je jouw opleiding aanraden aan vrienden, familie of collega's?" vertoont nu twee jaar achtereen een daling.

De aandacht voor betere informatievoorziening – met onder andere een gebruiksvriendelijkere Onderwijs- en Examenregeling (OER) – zien we terug in een hogere waardering. Na een lage score op studiefaciliteiten ten tijde van het herhuisvestingsprogramma van de HU zien we nu voor het tweede jaar op rij een stijging op dit thema. De lagere scores in de NSE zijn op thema's – zoals kwaliteitszorg – die al onze aandacht hadden en bevestigen in die zin onze investeringskeuzes. Zo committeren we ons met de kwaliteitsafspraken aan investeringen in de begeleiding van studenten en in community-vorming.

In 2018 hebben 12.469 studenten van de HU de NSE ingevuld. De respons is met een percentage van 35,2% hoger dan vorig jaar (2017 - 33,6%).

2.7 Klachtenafhandeling

Met begeleiding van docenten, decanen, studentenloopbaanbegeleiders en een constante dialoog met studenten-medezeggenschap probeert de HU samen met studenten klachten zoveel mogelijk voor te zijn. Bij de klachtenafhandeling binnen de instituten is het uitgangspunt klachten zoveel mogelijk in samenspraak met studenten op te lossen. Als dat niet lukt, kan een student een bezwaar of klacht indienen bij het instituutsklachtenloket 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 2018 in totaal 189 kwesties binnengekomen. Daaronder waren 104 beroepszaken voor het College van Beroep voor Examens, 27 beroepszaken voor de Geschillenadviescommissie en 0 klachten c.q. herzieningsverzoeken bij de Klachtencommissie Studenten. Ten opzichte van 2017 is er sprake van een stijging; in dat jaar zijn er in totaal 176 kwesties in behandeling genomen.

In 2018 is een project gestart om de processen voor het afhandelen van klachten te verbeteren. Het project richt zich onder andere op het verbeteren van de communicatie en informatievoorziening. Ook wordt gekeken hoe de leercyclus (het leren van eerdere klachten) kan worden verbeterd. Zo wordt gewerkt aan het voorkomen van klachten en het voorkomen van onnodige escalatie bij klachten.

Met een divers aanbod van opleidingen leren we onze studenten nieuwe kennis te ontwikkelen en toe te passen, zodat ze als professionals hun beroepspraktijk voortdurend kunnen blijven vernieuwen. Om optimaal te kunnen blijven inspelen op een snel veranderende arbeidsmarkt, innoveren we ons onderwijs, bijvoorbeeld door het meer flexibel aan te bieden en door het curriculum samen met partners uit de beroepspraktijk te blijven vernieuwen. In de HU wordt ook op andere manieren aan haar onderwijskwaliteit gewerkt. Zo hebben in 2018 wederom docenten de basis- en seniorkwalificatie examinering behaald en namen we deel aan het landelijke netwerk Toetsbekwaamheid h(b)o. Ook is er door onze opleidingen verder gewerkt aan de implementatie van het HU-toetskader. De onderwijskwaliteit is in 2018 getoetst in de instellingstoets kwaliteitszorg (ITK) en accreditaties. Ook kwamen in 2018 in samenspraak met de medezeggenschap de Kwaliteitsafspraken tot stand, waarmee de HU de komende jaren wil investeren in de kwaliteit van ons onderwijs.

3.1 Opleidingen en assortiment

De HU biedt (aankomende) studenten diverse onderwijsvormen om te kunnen (door) studeren, passend bij de behoefte van de student qua het niveau, gewenste (studie)investering en diplomering. Ons onderwijsportfolio is daarbij voortdurend in ontwikkeling door het curriculum samen met partners uit de beroepspraktijk te blijven vernieuwen.

Ontwikkeling assortiment

De 22 onderwijsinstituten van de HU zijn integraal verantwoordelijk voor doorontwikkeling van het opleidingsaanbod. De instituten staan dicht bij de markt en de beroepspraktijk, waardoor de HU optimaal kan inspelen op de snel veranderende marktvrage, de innovatiebehoefte vanuit de beroepspraktijk en de groeiende vraag naar opleidingen voor nieuwe beroepsprofielen op snijvlakken tussen disciplines. Samen met die beroepspraktijk en met de vier kenniscentra hebben de instituten in 2018 gewerkt aan het ontwerp van veel nieuwe opleidingen en aan het herontwerp en de flexibilisering van het bestaande aanbod. In het modulaire onderwijsaanbod en in de post-bacheloropleidingen zijn die aanpassingen direct zichtbaar. Veel van de vernieuwingen die instituten in 2018 doorvoerden in het degree-aanbod worden in 2019 zichtbaar, bij de start van het volgende collegejaar.

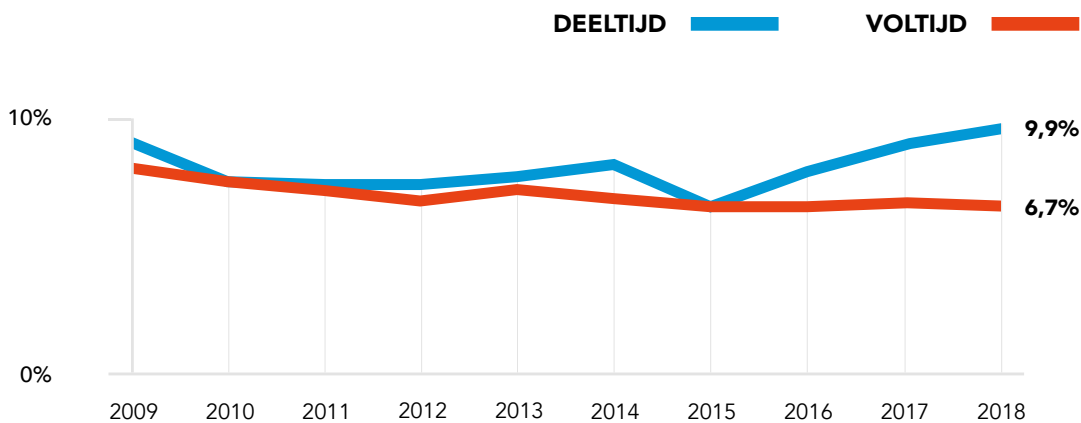
De HU werkt aan een consistent aanbod van Associate degrees, dat in een nieuw onderwijsinstituut (start 2019) in de vestiging in Amersfoort zal worden aangeboden. In 2018 ging reeds een nieuwe Ad Event Manager van start, zowel in voltijd- als deeltijdvariant. Meer Ad's zijn in ontwikkeling.

In het masteraanbod is in 2018 de masteropleiding Data Driven Design van start gegaan. Meer masters in het zich snel ontwikkelende gebied van digitale innovatie zijn in voorbereiding, zoals de master Next Level Engineering, die in 2019 start. De master Expertdocent Primair Onderwijs ging in 2018 van start. De master Beweegzorg is in 2018 ontwikkeld en inmiddels geaccrediteerd. De master Forensisch Sociaal Professional is in bekostigde vorm voortgezet, wat een flinke impuls heeft gegeven aan de instroom van deze opleiding.

Marktaandeel

De totale instroom van de HU is in 2018 ten opzichte van 2017 gestegen met 480, naar 10.737 (+4,7%). In onderstaande grafieken wordt echter geen rekening gehouden met wisselinstroom, waardoor de aantallen enigszins lager uitvallen. (Wisselinstroom = Studenten die nog niet eerder bij de betreffende hogeschool stonden ingeschreven in hetzelfde type hoger onderwijs, maar wél bij een andere hogeschool. Dit zijn dus studenten die gewisseld zijn van de ene hogeschool naar de andere.)

Marktaandelen bachelor voltijd- en deeltijdstudenten

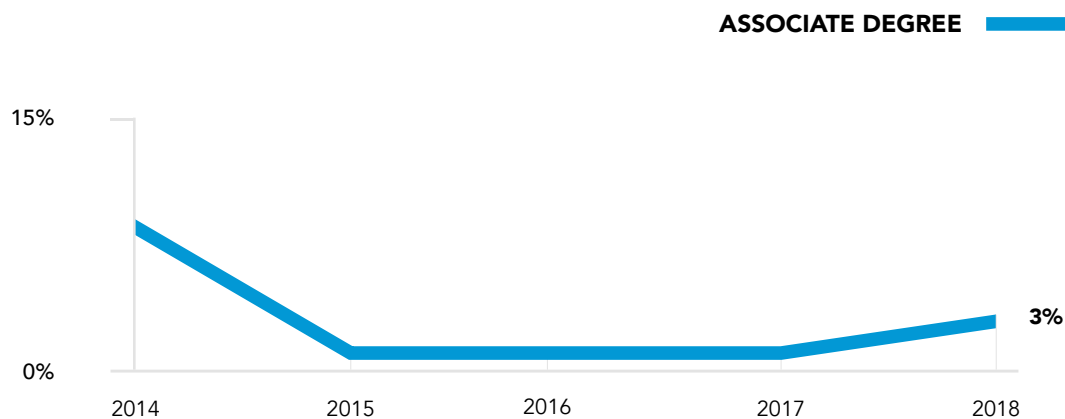


Figuur 3.1 Marktaandeel bachelor voltijd- en deeltijdstudenten (bron: Vereniging Hogescholen)

In 2018 is het marktaandeel van de HU in de voltijd bachelorinstroom iets gedaald (-0,3%). Vanaf 2014 ligt het marktaandeel echter stabiel rond de 7%. Ook het absolute aantal studenten in de bachelorinstroom is bij de HU in 2018 licht gedaald (232 studenten lager dan in 2017). Landelijk laat de instroom voltijd bachelorstudenten juist een kleine stijging zien (617 studenten).

In 2018 is het marktaandeel van de HU in de deeltijd bachelorinstroom gestegen: van 9,1% in 2017 naar 9,9% in 2018. De HU stijgt hiermee in de ranglijst van hogescholen van de derde naar de tweede plaats. De instroom bij de HU is in 2018 met 108 studenten gestegen ten opzichte van 2017. Ook landelijk is de instroom deeltijd bachelorstudenten gestegen (met 572 studenten).

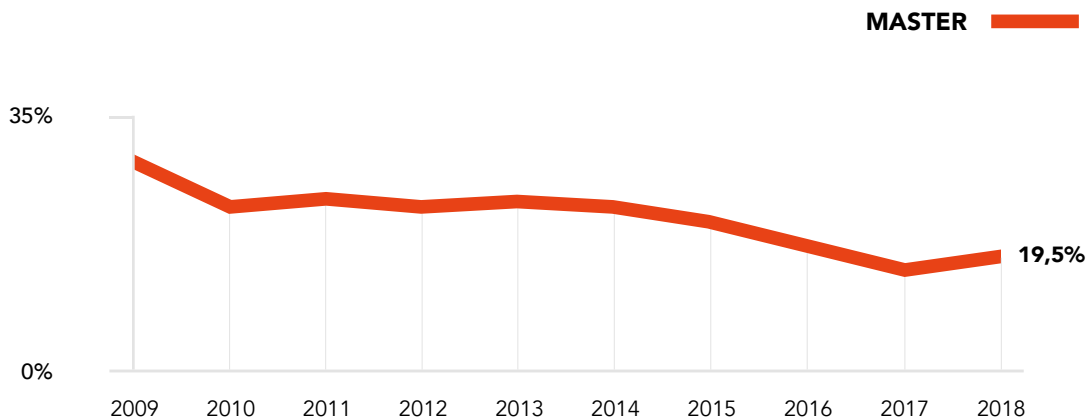
Marktaandelen Associate degree voltijdstudenten



Figuur 3.2 Marktaandeel Associate degree voltijdstudenten (bron: Vereniging Hogescholen)

Het marktaandeel van de HU in de voltijd Associate degree (Ad) instroom gestegen van 1% in 2017 naar 3% in 2018. Het aantal studenten van de Ad-instroom nam bij de HU in 2018 toe met 86. De totale instroom in Nederland laat een stijging zien van 906 studenten.

Marktaandeel masterinstroom



Figuur 3.3 Marktaandeel masterinstroom (bron: Vereniging Hogescholen)

De totale masterinstroom in Nederland is in 2018 flink gestegen, waarbij de HU de grootste stijging (+253) laat zien van alle hogescholen. Het marktaandeel van de HU in de masterinstroom is dan ook gestegen, van 17,3% in 2017 naar 19,5% in 2018. Hiermee heeft de HU in 2018 - net als in 2017 - het grootste marktaandeel van Nederland.

3.2 Innoveren van ons onderwijs

Om optimaal te kunnen blijven inspelen op een snel veranderende arbeidsmarkt, innoveren we ons onderwijs, bijvoorbeeld door het meer flexibel aan te bieden en door het curriculum samen met partners uit de beroepspraktijk te blijven vernieuwen. Bij het innoveren van ons onderwijs zijn de veertien ontwerpdimensies, zoals gevat in de [HU Onderwijsvisie](#), leidend. Het gaat hierbij om aspecten als co-creatie met de beroepspraktijk, actueel en relevant onderzoek als basis, gepersonaliseerd leren en de didactische uitgangspunten van blended learning.

Met de vaststelling van deze onderwijsvisie in 2015 en met een toenemende behoefte aan flexibel, georganiseerd onderwijs uit het werkveld - voor onderwijs voor 17- tot 67-jarigen - kwam de innovatie van het onderwijs bij de HU in een stroomversnelling. Om de innovatie van ons onderwijs in goede banen te leiden, is het Programma Onderwijsinnovatie ingericht. In 2018 is de programmafase van onderwijsinnovatie afgerond en zijn de activiteiten op dit gebied overgedragen aan de staande organisatie.

In 2018 was 6% van onze degree-opleidingen gereed met het herontwerp van hun opleiding en is 84% procent van onze degree-opleidingen volop bezig met hun onderwijsvernieuwing. De verwachting is dat de laatste degree-opleiding in 2024 gereed is met het (her)ontwerp van hun opleiding.

Onderwijsfestival

Mede om het einde van het Programma Onderwijsinnovatie te markeren, organiseerde de HU in 2018 voor het eerst een [tweedaags onderwijsfestival: HUnex18](#). Zo'n duizend bezoekers, hoofdzakelijk medewerkers maar ook studenten en relaties uit het werkveld, verzamelden zich op 17 en 18 januari 2018 in de Werkspoorkathedraal voor een festival over de student, de docent en de opleiding van de toekomst. Er waren 136 sprekers en 96 sessies, onder andere over nieuwe vormen van teamleren, interdisciplinair samenwerken en afstuderen en de afstemming op de beroepspraktijk. Tijdens het festival waren er tevens de uitreikingen van de bestaande [prijzen voor docent van het jaar](#) en [honoursstudent van het jaar](#) (zie elders in dit jaarverslag). Ook werd er voor het eerst een prijs uitgereikt voor het onderwijsinnovatieproject van het jaar: deze ging naar het docententeam van de afstudeerrichting Creatieve Industrie.

Extra middelen voor docent-initiatieven

Veel opleidingen van de HU zijn al bezig met onderwijsinnovatietrajecten. In 2018 [maakte de HU €250.000](#) aan extra middelen vrij om nieuwe onderwijsinitiatieven van docenten mogelijk te maken en hen meer ruimte te bieden om te experimenteren met vernieuwende onderwijsvormen. Uit 43 projectvoorstellen koos een commissie van HU-docenten uiteindelijk 9 initiatieven uit. De docenten achter deze voorstellen ontvingen op 12 juni 2018 een voucher om hun plan te realiseren. De uitvoering ligt in de handen van de docenten van één of meerdere opleidingen in samenwerking met lectoraten, studenten en het werkveld. Op het Onderwijsfestival HUnext19 zullen de resultaten van de negen projecten gepresenteerd worden.

In 2018 is ook geld gealloceerd aan [een achttal studentenprojecten](#), gericht op onderwijsinnovatie. Zie voor meer hierover 'Fonds Investeren in Kwaliteit van Onderwijs' (hoofdstuk 2.5).

Teaching and Learning Network

Om docenten te ondersteunen met de realisatie van nieuw onderwijs en hen te begeleiden bij verdere onderwijsinnovaties, oriënteerde de HU zich in 2018 op de oprichting van een Teaching and Learning Network: een platform voor, door en met docenten; voor support, professionaliseringstrajecten, kennisuitwisseling en experimenten. Door deze activiteiten onder één paraplu samen te brengen, wil de HU meer samenhang creëren en interactie tussen de diverse instituten aanmoedigen. De verkenningen rond zo'n Teaching and Learning Network zullen in 2019 een vervolg krijgen, in samenspraak met de Hogeschoolraad.

ComeniusNetwerk

In 2018 is op initiatief van de minister van OCW het [ComeniusNetwerk](#) gestart, een nieuw platform voor docenten aan universiteiten en hogescholen die zich inzetten voor innovatie in het hoger onderwijs. De leden zijn winnaars van een Comeniusbeurs bij het Comeniusprogramma van het NRO. Zes medewerkers van de HU zijn direct na de oprichting toegetreden tot het ComeniusNetwerk en ontvingen dus een beurs voor hun onderwijsinnovatieprojecten bij het Comeniusprogramma van het NRO.

3.3 Flexibiliseren van ons onderwijs

Om gepersonaliseerd leren mogelijk te maken en om als instelling te leren over het flexibel maken van ons onderwijs, doet de HU mee aan twee experimenten bij het ministerie van OCW: het Experiment Leeruitkomsten (ook wel bekend onder de naam Pilot Flexibilisering Leeruitkomsten) en het Experiment Vraagfinanciering (ook wel bekend onder de naam Pilot Voltijd Flexstuderen).

Experiment leeruitkomsten

In 2017 is de HU met een aantal deeltijdopleidingen de Pilot Flexibilisering Leeruitkomsten gestart. Hierin mogen de opleidingen de vaste onderwijsprogramma's loslaten en in plaats daarvan eenheden van leeruitkomsten vaststellen. Deze pilot wordt door de minister ondersteund met een subsidie van 2 miljoen euro, over een looptijd van juli 2017 t/m december 2020.

Bij de deeltijdopleidingen zijn er in het kader van de pilot meer instroommomenten gekomen. Ook hebben 34 deeltijdopleidingen ervoor gekozen hun curriculum (deels) te herontwerpen. In deze herontwerpen staan de leeruitkomsten (wat moeten studenten kennen en kunnen) centraal. Aan het eind van de module moet de student deze leeruitkomsten kunnen aantonen, maar de leerweg is vrij. De leeruitkomsten kunnen ook (deels) aangetoond worden door middel van producten uit de beroepspraktijk. Een werkveld is niet langer van toepassing, waardoor de mogelijkheden tot 'zij-instroom' vergroot zijn. Hierdoor kan het onderwijs meer flexibel en op maat worden ingericht.

De pilot stelt 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. Van de in totaal 36 deelnemende

opleidingen zijn er 18 van start gegaan in september 2017, 2 in februari 2018 en 16 in september 2018. Er is ervaring opgedaan met de aanmeldprocedure, instroom, voorlichting, leerovereenkomsten, inzet van personeel, flexibel onderwijs en flexibele toetsing.

Sinds de start van de pilot en het invoeren van meerdere aanmeldmomenten is de instroom in september bij deze opleidingen licht gedaald (1037 in 2017 vs. 985 in 2018; daling van 5%), maar de totale instroom over het hele jaar sterk toegenomen. De totale instroom in 2017 was 1097 studenten, tegenover 1266 in 2018 (toename van 15%) Van de extra instroommomenten is met name februari populair, in 2018 waren er 205 aanmeldingen in februari, tegenover 45 in april en 31 in november.

Het valt (nog) niet eenduidig vast te stellen in hoeverre de stijging in aanmeldingen te verklaren is door de flexibilisering van het onderwijs. De studentervaringen met de pilot zijn echter overwegend positief. Studenten waarderen de mogelijkheid van leerwegaafhankelijk toetsen en beoordelen en de mogelijkheid een eigen studietempo aan te houden. Wel vragen de uitvoering, logistiek en systemen nog om aandacht.

Experiment vraagfinanciering

De HU doet ook mee aan de pilot Voltijd Flexstuderen. Studenten die of de propedeuse van hun bacheloropleiding of die 60 ECTS van hun Associate degree hebben behaald, mogen deelnemen. Voor masterstudenten geldt geen ingangseis. In deze pilot wordt de traditionele wijze waarop studenten hun collegegeld betalen losgelaten doordat de deelnemende voltijdstudent alleen betaalt voor die ECTS die hij of zij denkt te behalen. Deze pilot is gericht op diverse doelgroepen, zoals topsporters, bestuurders, ondernemers, mantelzorgers en chronisch zieken. De HU heeft er voor gekozen de pilot open te stellen voor alle studenten, ook studenten die niet tot voornoemde doelgroepen horen. Door de studenten niet langer het volledige collegegeld voor een studiejaar te laten betalen, zorgt de HU ervoor dat de studenten meer regie kunnen voeren over hun studieplanning en leerproces. Zo kunnen zij bewustere keuzes maken binnen het onderwijsprogramma. De pilot wordt hogeschoolbreed via alle opleidingen aangeboden. Per jaar is er plek voor 500 nieuwe studenten. Eind 2018 namen 463 studenten van de HU deel aan de pilot.

3.4 Onderzoek in ons onderwijs

Eén van de ontwerpdimensies voor nieuw onderwijs, zoals opgenomen in de HU Onderwijsvisie, is: ruimte bieden in het curriculum voor het ontwikkelen van onderzoekend vermogen. Dat wil zeggen: een onderzoekende houding en onderzoeksvaardigheden, waarmee nieuwe kennis kan worden ontwikkeld ten behoeve van de beroepspraktijk. Studenten worden dus gestimuleerd praktijkgericht onderzoek uit te voeren in het kader van hun opleiding.

In 2015 zijn tien opleidingen onderzocht op de ruimte in hun curriculum voor het ontwikkelen van onderzoekend vermogen. In 2018 participeerden deze opleidingen wederom in dergelijk onderzoek, uitgevoerd door het lectoraat Methodologie van Praktijkgericht Onderzoek (MPO). De opleidingen die in 2015 nog een vrij globale beschrijving hadden van onderzoekend vermogen, hebben nu veelal een meer concrete visie op de functie van onderzoekend vermogen. Deze visie is veel directer aan specifieke beroepscompetenties of beroepsproducten gekoppeld dan 3 jaar geleden.

Faciliteiten

Hieronder worden enkele grotere en kleinere faciliteiten genoemd waar de HU in 2018 reeds over beschikte, en die bijdragen aan de verbinding tussen onderwijs en onderzoek binnen de HU.

In *drie onderzoekswerkplaatsen* (voorheen: academische werkplaatsen) ontwikkelen onderzoekers van het lectoraat Beroepsopleiding samen met docenten/opleiders uit het mbo en hbo praktische toepasbare kennis voor het mbo en hbo.

In het *CareTechLab* wordt voor studenten en docenten inzichtelijk gemaakt wat er gebeurt op het gebied van zorg en technologie, maar ook wat de resultaten zijn van onderzoek binnen de HU. Aanwezig zijn onder andere Google Glass met Genzō-applicatie (onder andere voor mantelzorgondersteuning op afstand), Zorgrobot ZORA (ingezet in ouderenzorg en op scholen), Interactive Modular Tiles (laat mensen op een laagdrempelige manier en met plezier bewegen) en dynamische verlichting (verschillende lichtkleuren en lichtsterkten hebben effect op het functioneren van mensen).

Het *iLab (innovation lab)* stelt laboratoriumfaciliteiten, mensen en apparatuur beschikbaar en zet studenten en onderzoekers in voor het uitvoeren van praktijkgerichte onderzoeksprojecten. In het iLab werken bedrijven en kennispartners samen aan de ontwikkeling van innovatieve testmethoden en analyses. iLab maakt onderdeel uit van het nationaal netwerk van iLabs, ondersteund vanuit de Topsector Chemie en Life Sciences & Health.

Blockchain Lab: Blockchains veranderen de manier waarop we samenleven en samenwerken. Het Blockchain Lab van de HU draagt aan deze nieuwe techniek bij door kennis te genereren, toepassingen te ontwikkelen en te zorgen voor disseminatie ervan in de regio Utrecht.

De HU heeft de beschikking over een grote diversiteit aan *3D-printers*. Zo zijn er onderzoeksfaciliteiten voor bijvoorbeeld weefsel printen, voor het printen van grote objecten met granulaat, full colour 3D-printing, printen van producten van waxine en 3D-geprinte botsimulatie.

Via de *Academische Werkplaats Transformatie Jeugd Utrecht* wordt ingezet op het verbinden van praktijk, beleid, onderzoek en onderwijs, in samenwerking met jeugdigen, hun opvoeders en informele zorg. De werkplaats draagt zo bij aan de transformatie van het hele jeugdstelsel met de nieuwe Jeugdwet, die sinds 1 januari 2015 wordt uitgevoerd door gemeenten.

In het *HUB-lab* (bibliotheek) zijn allerlei (VR-)innovaties uit te testen ten behoeve van vernieuwing in het eigen HU-onderwijs.

Centers of Expertise

De HU heeft twee Centers of Expertise: U CREATE (2013) en Smart Sustainable Cities (2014). De Centers of Expertise leggen de verbinding tussen het hoger beroepsonderwijs, topsectoren en maatschappelijke uitdagingen door netwerkvorming van lectoren, ondernemers, onderzoekers uit publieke en private instellingen, docenten en studenten. Vanaf 2019 komen profileringsmiddelen ter beschikking voor het inrichten van nieuwe innovatielabs en/of Centers of Expertise. In 2018 heeft de HU zich hierop voorbereid: op het moment van schrijven is dit proces nog niet afgerond.

3.5 Kwaliteit van het onderwijs

3.5.1 Instellingstoets Kwaliteitszorg Onderwijs

De HU heeft in 2018 het traject doorlopen voor verlenging van Instellingstoets Kwaliteitszorg Onderwijs (ITK) van de NVAO. Onder dit keurmerk bewijst de instelling dat structureel gewerkt wordt aan de kwaliteit van haar opleidingen. Met dit keurmerk mogen opleidingen van de instelling een beperkte opleidingsbeoordeling ondergaan voor het behalen van hun accreditatie. Het beoordelende panel heeft op basis van een zelfevaluatie van de HU en vier bezoeken een positief advies geformuleerd, waarmee de NVAO naar verwachting in het voorjaar van 2019 voor een hernieuwde periode van zes jaar de ITK zal toekennen aan de HU.

3.5.2 Accreditatie opleidingen

Alle bachelor- en masteropleidingen worden eens in de zes jaar beoordeeld door een externe auditcommissie. Op basis van deze rapportages neemt de NVAO een besluit over de her-accreditatie van opleidingen. De beoordeling kent een eindoordeel die is opgebouwd uit vier standaarden; beoogde leerresultaten (1), onderwijsleeromgeving (2), toetsen (3) en gerealiseerde leerresultaten (4). De beoordeling kan 'voldoende', 'goed' of 'excellent' zijn.

De NVAO heeft in 2018 een positief besluit genomen over zes accreditatieaanvragen van de HU. De bachelors Bedrijfskunde, HBO-ICT en Journalistiek en de masters Pedagogiek, Fysiotherapie en Educational Needs hebben daarmee hun accreditatietermijn weer met zes jaar verlengd. Daarnaast is de accreditatie van de bacheloropleiding Pedagogiek kortdurend verlengd in verband met een hersteltraject.

Drie opleidingen zijn in 2018 voor het eerst geaccrediteerd. Deze opleidingen, die de Toets Nieuwe Opleidingen (TNO) van de NVAO succesvol hebben ondergaan, zijn de masters Community Development, Data Driven Design en Expertleerkracht Primair Onderwijs.

De HU heeft als doelstelling om voor haar degree-opleidingen minimaal 'goed' te scoren in de accreditatiebeoordeling. In 2018 telde de HU 90 degree-opleidingen. In onderstaande figuur zijn alle degree-opleidingen van de HU meegenomen, gegroepeerd naar het jaar waarin de (her)accreditatietermijn in werking is gegaan of zal gaan. Daarbij is te zien dat de zes degree-opleidingen die in 2018 hun (her)accreditatie ondergingen: voor standaard 1 in alle gevallen voldaan aan de HU-doelstelling, voor standaarden 2 en 3 in de helft van de gevallen en voor standaard 4 en het eindoordeel in één geval.

| | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 |
|--|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| Eindoordeel | 0% | 0% | - | 17% | 10% | 47% | 0% | 17% | 15% | 0% |
| Standaard 1: beoogde leerresultaten | 100% | 0% | - | 50% | 40% | 93% | 50% | 100% | 15% | 100% |
| Standaard 2: onderwijs leeromgeving | 100% | 14% | - | 33% | 50% | 60% | 80% | 50% | 85% | 100% |
| Standaard 3: toetsen | 67% | 7% | - | 17% | 10% | 80% | 90% | 50% | 62% | 0% |
| Standaard 4: gerealiseerde leerresultaten | 0% | 0% | - | 17% | 10% | 47% | 0% | 17% | 15% | 0% |
| Aantal opleidingen | 3 | 14 | - | 18 | 10 | 15 | 10 | 6 | 13 | 1 |

Figuur 3.4 Beoordeling accreditaties bachelor- en masteropleidingen. (Peildatum: 1 november 2018. Bron: HU administratie).

Toelichting bij Figuur 3.4. Het gaat hier over de inwerkingtreding van het accreditatiebesluit. Er zijn ook opleidingen die wel al gevisiteerd zijn en waarover het panel een positief advies aan de NVAO heeft uitgebracht of zal brengen, maar waarvan de accreditatie voor het einde van 2018 nog niet daadwerkelijk verlengd was. Deze opleidingen zijn in dit overzicht niet meegenomen. De in jaar 2011 en 2012 vermelde

accreditaties betreffen opleidingen waarbij de accreditatietermijn verlengd is. Dit betreffen vaak uitfase-rende opleidingen of opleidingen die een verlening van de termijn hebben gekregen. Het jaar inwerking-treding kan in de toekomst liggen doordat het accreditatieproces plaats vindt vóór de aflooptdatum.

3.5.3 Externe validering examenkwaliteit

In 2018 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

In het kader 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)' (2013) van de Vereniging Hogescholen verzorgt het HU Expertisecentrum docent HBO sinds 2014 opleidings- en certificeringstrajecten BKE en SKE.

In het studiejaar 2017-2018 hebben 295 docenten van de HU deelgenomen aan het BKE-traject van het expertisecentrum. 304 docenten hebben in dit studiejaar de BKE behaald. Hierbij zitten ook docenten die in het voorafgaande studiejaar hebben deelgenomen aan het BKE-traject en de BKE in 2017-2018 hebben afgerond. In het studiejaar 2017-2018 hebben 156 docenten vrijstelling gekregen voor de BKE vanwege eerder behaalde competenties. Het SKE-traject van het expertisecentrum telde in het afgelopen studiejaar 43 deelnemende docenten van de HU. In het studiejaar 2017-2018 hebben 51 docenten de SKE behaald, ook hier zitten docenten bij die al eerder met het SKE-traject zijn gestart en dat nu hebben afgerond. In het afgelopen studiejaar hebben 5 docenten vrijstelling gekregen voor de SKE.

Bijdrage aan het landelijk netwerk Toetsbekwaamheid h(b)o

De HU is in 2018 actief betrokken geweest bij de oprichting van het landelijk netwerk Toetsbekwaamheid h(b)o. Ook was de HU betrokken bij de ontwikkeling van het landelijk project 'Je ogen uitkijken'; een drie-jarig project vanuit dit netwerk in opdracht van de Vereniging Hogescholen naar aanleiding van het rapport 'Zienderogen vooruit' van de commissie Rullmann (2017). Doel van het project is: "Het ondersteunen en professionaliseren van hogescholen rondom de inrichting van BKE/SKE en het gebruik van het protocol afstuderen 2.0, op een zodanige wijze dat opleidingen de borging van toetsbekwaamheid en de kwaliteit van afstudeerprogramma's kunnen verantwoorden en deze verantwoording structureel is verankerd in de professionele kwaliteitscultuur van de hogeschool."

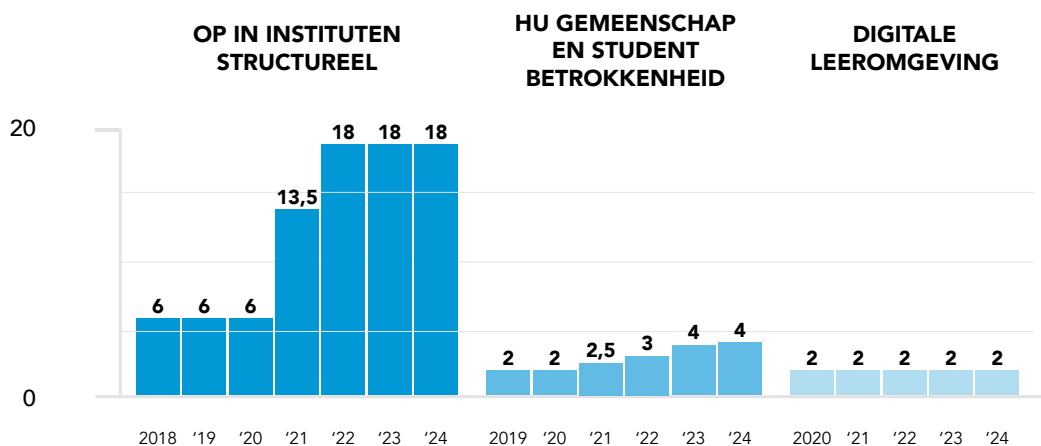
Verschillende onderzoekers van de HU hebben een rol in het landelijke project. De aansturing van de projectlijn 'protocol afstuderen' - met als doel het afstuderen en de verantwoording daarvan te versterken - is bij een onderzoeker van de HU belegd. Een andere onderzoeker van de HU is lid van de stuurgroep van het project en twee onderzoekers van de HU nemen deel aan het ontwikkel- en onderzoeksteam binnen het project. Via het HU-kenniscentrum Leren en Innoveren vloeien de resultaten van het onderzoek naar deze onderwijsversterking terug in het onderwijs van de HU.

Externe validering via het ontwikkelen van een kwaliteitscultuur

Opleidingen binnen de HU hebben in 2018 verder gewerkt aan de implementatie van het HU Toetskader (2017). Door te werken met gemeenschappelijke kaders, standaarden en een gemeenschappelijke taal rondom toetsing ontstaat er in toenemende mate een gezamenlijk beeld van hoe we binnen de HU de toetskwaliteit verder kunnen verbeteren. Het HU-netwerk toetsing richt zich op kennisdeling, kennisontwikkeling en professionalisering van toetsing binnen de HU en ondersteunt opleidingen en docententeams bij innovaties op dit gebied. In 2018 is in het kader hiervan de HU-site toetsing live gegaan (<https://husite.nl/toetsing>).

3.5.4 Kwaliteitsafspraken

De HU heeft vanaf de start van het jaar gewerkt aan het vormgeven van kwaliteitsafspraken op instelling-niveau. In de jaarlijkse rondgang van het College van Bestuur bij de opleidingscommissies is input opgehaald voor deze kwaliteitsafspraken. Ook de Hogeschoolraad, directeuren en leidinggevenden zijn betrokken bij het vormgeven van het plan. Het voornemen is ongeveer 80% van de middelen te besteden aan extra onderwijzend en onderzoekend personeel (OP), voortbordurend op de voorinvesteringen die reeds zijn gedaan. Deze uitgaven sluiten aan bij de onderwijsvisie en de zes thema's uit de kwaliteitsafspraken: onderwijsintensiteit, onderwijsdifferentiatie, studiesucces, docentkwaliteit, begeleiding van studenten, en onderwijsfaciliteiten. De rest van de beschikbare middelen wordt geïnvesteerd in gemeenschapsvorming/studentbetrokkenheid en de digitale leeromgeving.



Figuur 3.5 Bestedingsvoornemens Kwaliteitsafspraken. Bron: Hogeschool Utrecht Business Control / BICC portal)

In mei 2018 vond besluitvorming plaats over de kwaliteitsafspraken. Op 23 mei 2018 stemde de Hogeschoolraad in en op 30 mei 2018 keurde de Raad van Toezicht de 'Kwaliteitsafspraken 2019-2024 HU' goed. Onderdeel van de goedkeuring was dat de HU de eerste jaren gaat voorinvesteren in OP-middelen, vanwege de groei in te verwachten inkomsten in 2023 en 2024. Daardoor merken studenten eerder effect en nemen we het absorptievermogen van de organisatie in acht. Alle afgesproken maatregelen zijn meegenomen in het Planning- en controlkader 2019 e.v.

Om tot toekenning van de studievoorschotmiddelen vanaf 2022 over te kunnen gaan, heeft de minister van OCW aan de NVAO gevraagd advies uit te brengen over de Kwaliteitsafspraken van de instellingen. Het panel dat ook de ITK afnam, heeft daarom op 30 oktober en 12 december 2018 gesprekken gevoerd met de Raad van Toezicht, de medezeggenschap, enkele directeuren en het College van Bestuur van de HU. Het panel bleek in de mondelinge terugkoppeling positief over het HU-plan, over de link daarvan met de onderwijsvisie en sturingsfilosofie en over de manier waarop belanghebbenden betrokken zijn. Het panel constateerde ook dat de implementatie op instituutniveau nog niet volledig afgerond was. Deze cyclus loopt, conform planning- en controlcyclus, door in 2019. Volgens dezelfde cyclus zal ook de voortgang gemonitord worden. Gedurende 2019 loopt het vervolgproces rond oordeelsvorming; op basis van het definitieve advies van het panel komt het NVAO-bestuur, na hoor- en wederhoor, tot een advies aan de minister, die uiteindelijk besluit of de 'Kwaliteitsafspraken 2019-2024 HU' voldoen en de studievoorschotmiddelen worden toegekend.

Met praktijkgericht onderzoek draagt de HU bij aan oplossingen voor maatschappelijke vraagstukken. Vraagstukken die worden aangedragen door onze partners uit de beroepspraktijk, waaronder kennisinstellingen en overheden. Met het onderzoek verrijken we ook het onderwijs met nieuwe kunde en inzichten. Studenten worden waar mogelijk betrokken bij ons onderzoek als onderdeel van hun opleiding. In de visie van de HU is impact van onderzoek te zien als een continu proces van doorwerking tijdens en na het onderzoek. De HU waarborgt haar ambities voor praktijkgericht onderzoek met diverse kwaliteitschecks. Zo is in het najaar van 2018 een visitatiecommissie gevraagd een oordeel te vellen en te adviseren over de kwaliteit van onderzoek per kenniscentrum, op basis van het Brancheprotocol Kwaliteitszorg Onderzoek (BKO). Om onderzoek van medewerkers te stimuleren, stelt het College van Bestuur zogenoemde promotie vouchers beschikbaar. De HU-faciliteringsregeling Postdoc faciliteert recent gepromoveerde medewerkers bij het uitvoeren van vervolgonderzoek en de financiering hiervan.

4.1 Kenniscentra

De HU heeft vier kenniscentra: het kenniscentrum Economische Sterke en Creatieve Stad, het kenniscentrum Leren en Innoveren, het kenniscentrum Sociale Innovatie en het kenniscentrum Gezond en Duurzaam Leven. Eind 2018 waren er in totaal 37 lectoraten. Het lectoraat Coöperatief Ondernemerschap werd in 2018 beëindigd. Er kwamen geen nieuwe lectoraten bij.

Aan de lectoraten waren 45 lectoren (peildatum: 31 december 2018) verbonden. In 2018 werden drie nieuwe lectoren aangesteld: dr. ir. Mieke Oostra bij het lectoraat Nieuwe Energie in de Stad, dr. Jacqueline Bosker bij Werken in Justitieel kader en dr. Yael Woortman-de Haan bij het lectoraat Crossmediale Kwaliteitsjournalistiek.

In 2018 legden 11 lectoren hun functie neer: 4 lectoren vanwege pensionering, 7 vanwege aanvaarding van een baan elders. In een aantal gevallen is in verband met dit vertrek door het kenniscentrum tijdig voor opvolging van de vertrekkende lector gezorgd door het aanstellen van een nieuwe lector in het lectoraat; in andere gevallen ging het om het vertrek van een lector op een lectoraat waar al een tweede lector aanwezig was. Zo zijn de ontstane lacunes door de vertrekkende lectoren tijdig opgevuld. In één geval van een vertrekkende lector ging het om een lectoraat dat in 2018 beëindigd is. In enkele gevallen ontstaan vacatures waarvoor in 2018 de werving ter hand is genomen; in 2019 zullen deze vacatures ingevuld worden.

| | Totaal aantal | Totaal fte's | Aantal gepromoveerden |
|---------------------------------|---------------|--------------|-----------------------|
| Lectoren | 45 | 29,72 | 45 |
| Docenten en andere onderzoekers | 388 | 104,65 | 135 |
| Promovendi | 86 | 44,54 | - |
| Ondersteuning | 53 | 19,69 | 1 |

Figuur 4.1 Personele inzet kenniscentra (peildatum: 31 december 2018). Bron: HU Administratie

4.2 Kwaliteit van het onderzoek

In de kenniscentra vindt kalibratie plaats over de kwaliteit van onderzoek, gestimuleerd door het landelijke rapport Advies Werkgroep Kwaliteit van Praktijkgericht Onderzoek en het Lectoraat (Pijlman et al., 2017), waaraan vanuit de HU twee lectoren een bijdrage hebben geleverd.

Onderzoek binnen de HU dient theoretisch verankerd en relevant te zijn, methodisch grondig, ethisch verantwoord en praktisch verankerd en relevant. Deze vier inhoudelijke kwaliteitscriteria voor goed onderzoek zijn gebaseerd op het advies van bovengenoemde werkgroep, met één belangrijke toevoeging: de theoretische verankering. Insteek van de kwaliteitscriteria is om het unieke karakter van praktijkgericht onderzoek ten opzichte van fundamenteel en toegepast onderzoek te benadrukken. De voor het onderzoek verantwoordelijke lectoren, maar ook de promovendi, committeren zich bij hun aanstelling en promotie aan de ethische en kwalitatieve normen voor wetenschappelijk onderzoek.



Figuur 4.2 Bron figuur: rapport Advies Werkgroep Kwaliteit van Praktijkgericht Onderzoek en het Lectoraat (Pijlman et al., 2017). Aangepast met pijler Theorie Verankerd & relevant

De HU waarborgt haar ambities voor praktijkgericht onderzoek door zorgvuldige kwaliteitsprocedures. De kenniscentra trekken steeds meer samen op in kwaliteitszorg en scherpen samen hun kwaliteitsprocessen aan. De HU heeft het sturen via de Planning & Control cyclus, de HR cyclus en de lectoraatsaanvragen uit eerdere jaren gehandhaafd.

Op het gebied van kwaliteitszorg en kwaliteitscultuur hebben ethiek, integriteit en privacy momenteel onze aandacht. In 2018 is voor advisering voor onderzoekers de Ethische Commissie Sociale Domein ingericht, naast de al langer bestaande Medisch-ethische Toetsingscommissie. Sinds eind november 2018 is er sprake van één HU brede Ethische Commissie voor onderzoek met twee 'kamers': Ethische Commissie Gezondheidsdomein en Ethische Commissie Sociaal Domein. In de eerste kamer hebben leden zitting van het kenniscentrum Gezondheidsdomein, in de tweede leden van de kenniscentra Sociale Innovatie, Leren en Innoveren en Economisch Sterke en Creatieve Stad. De naam van deze kamer wordt wellicht nog aangepast om het bredere domein te dekken. De twee gremia hebben regelmatig gezamenlijk overleg om beoordelingskaders en criteria zoveel mogelijk gelijk te houden.

Gezamenlijke visitatie kenniscentra

Van 26 tot en met 28 november 2018 heeft een onafhankelijke visitatiecommissie de vier kenniscentra van de HU bezocht. De visitatiecommissie is gevraagd een oordeel te vellen en te adviseren over de kwaliteit van onderzoek per kenniscentrum aan de hand van de vijf standaarden van het Brancheprotocol Kwaliteitszorg Onderzoek (BKO): een relevant, ambitieus en uitdagend onderzoeksprofiel en –programma; organisatie van de eenheid; onderzoek voldoet aan de standaarden; onderzoekseenheid realiseert voldoende relevantie; kwaliteitszorg.

In totaal heeft de commissie met ruim 115 externe partners en deelnemers vanuit de HU gesproken. Gespreksonderwerpen waren onder meer het tot stand komen van de missie en visie, het vormgeven en de focus van het kennisprogramma, de kwaliteit van onderzoek en het vertalen van de onderzoekopbrengsten naar de beroepspraktijk, het onderwijs en de wetenschap. Ook de stand van zaken en ambities voor de toekomst werden besproken. Verder zijn verschillende labs en een projectenmarkt bezocht.

De kenniscentra hebben uiteindelijk tweemaal het oordeel Goed (Gezond en Duurzaam Leven; Sociale Innovatie) en tweemaal het oordeel Voldoende (Leren en Innoveren; Economisch Sterke en Creatieve Stad) mogen ontvangen. Aan het slot van de rapportages feliciteerde de evaluatiecommissie de HU met een dynamisch en energiek onderzoeksklimaat, met veel nieuwsgierigheid. Wel adviseerde de commissie iconische projecten van de kenniscentra meer in de etalage te zetten en stakeholders als critical friends meer te betrekken bij de kenniscentra. "Er staan nog dingen te doen, maar vergeet niet af en toe met gepaste trots achterom te kijken naar de weg die al is afgelegd!"

4.3 Promotievouchers

De HU heeft zich als doel gesteld dat in 2020 ten minste 20% van de docenten is gepromoveerd. Eind 2018 was 93% van de docenten in het bezit van een masterdiploma en beschikte ten minste 12% van de docenten over een PhD-diploma.

Met het stimuleren en faciliteren van promotieonderzoek bevordert de HU de professionalisering van docenten en versterkt zij de kenniscentra en de onderzoeksfunctie van de HU. Om promoveren 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', waarin ieder kenniscentrum is vertegenwoordigd met twee lectoren, toetst aanvragen voor promotievouchers aan vastgestelde criteria. Op basis van het advies van de toetsingscommissie neemt de directeur Dienst HR, daartoe gemandateerd door het College van Bestuur, het besluit om de promotievoucher al dan niet toe te kennen.

Eind 2018 liepen er 86 promotieonderzoeken met een promotievoucher. In 2018 zijn 21 HU-medewerkers gepromoveerd, waarvan er 11 werden gefinancierd met een promotievoucher. De overige 10 medewerkers die zijn gepromoveerd, hebben dat zonder voucher promotieonderzoek gedaan of hun voucher was inmiddels verstreken.

4.4 Facilitering postdoc

De HU-faciliteringsregeling postdoc faciliteert recent gepromoveerde medewerkers bij het uitvoeren van vervolgonderzoek op hun afgeronde promotieonderzoek en de financiering hiervan. Gepromoveerde medewerkers worden zo in staat gesteld zich verder te ontwikkelen tot zelfstandige, volwaardig gekwalificeerde onderzoekers voor senior onderzoekstaken binnen de kenniscentra van de HU. Hierdoor neemt het volume van onderzoek binnen de kenniscentra toe en wordt bijgedragen aan de binding van gekwalificeerde medewerkers en de verhoging van de aantrekkelijkheid van de HU als werkgever.

Met ingang van 2018 is het beschikbare bedrag voor de faciliteringsmaatregel verhoogd, waardoor 13 medewerkers hebben kunnen starten met vervolgonderzoek. Samen met 7 medewerkers die in 2017 zijn gestart, zijn in 2018 totaal 20 medewerker gefaciliteerd bij hun vervolgonderzoek. Voor 9 medewerkers loopt de facilitering door in 2019.

Aangezien het budget volledig is benut door voldoende deelname, is het gerechtvaardigd om te stellen dat de voorziening in een behoefte voorziet. Deelname vindt plaats vanuit alle delen van de HU, alle leeftijdsgroepen, in elke fase van de loopbaan bij de HU en niet uitsluitend door medewerkers die zijn

gepromoveerd met een HU-promotievoucher. Bij het merendeel van de postdoctortrajecten is sprake van concrete realisatie van meerjarig onderzoek.

4.5 Middelen voor onderzoek

In totaal waren er €6.440K aan inkomsten vanuit externe middelen voor onderzoek. In 2017 bedroeg dit nog €5.700K.

| | |
|--|----------------------|
| Inkomsten 1e geldstroom (rijksbijdrage) | €14.121.000,- |
| Inkomsten 2e geldstroom (subsidies) | €4.441.000,- |
| Inkomsten 3e geldstroom | €1.199.000,- |
| Overige middelen voor onderzoek die niet vallen onder genoemde categorieën | €800.000,- |
| Totaal besteed | €20.561.000,- |

Figuur 4.3 Middelen voor onderzoek kenniscentra HU. Bron: HU Administratie

4.6 Impact en doorwerking van ons onderzoek

De HU ziet praktijkgericht onderzoek als een niet-lineair proces. Hierbij zijn de beroepspraktijk, het onderwijs en collega-onderzoekers aan hogescholen en universiteiten afwisselend stakeholders, opdrachtgevers, gesprekspartners en critical friends. In de visie van de HU is impact van onderzoek te zien als een continu proces van doorwerking tijdens en na het onderzoek. Actoren uit de beroepspraktijk, het onderwijs en de wetenschap zijn betrokken bij het onderzoek. Voor elk domein kunnen doelen gericht zijn op kennisontwikkeling, systeemontwikkeling en persoonsontwikkeling.

| DOORVERWERKING NAAR | IN DE VORM VAN | | |
|---|---|--|---|
| | KENNISONTWIKKELING | PERSOONSONTWIKKELING | SYSTEEMONTWIKKELING |
| BEROEPSPRAKTIJK | Bijdrage aan body of knowledge van genoemde sectoren | Professionalisering in genoemde sectoren door onderzoek | Veranderingen door onderzoek gerealiseerd (bij organisaties) in genoemde sectoren |
| ONDERWIJS EN PROFFESIONALISERING | Bijdrage aan body of knowledge van HU onderwijs | Professionalisering in de HU door onderzoek | Veranderingen door onderzoek gerealiseerd in de HU |
| WETENSCHAP | Bijdrage aan body of knowledge in het wetenschapsdomein | Professionalisering in wetenschappelijke wereld door onderzoek | Veranderingen door onderzoek gerealiseerd in wetenschappelijke wereld |

Figuur 4.4 Beoogde doorwerking onderzoek kenniscentra per gebied en per veld.

Kennisontwikkeling

Bijdragen aan de body of knowledge worden onder andere gedaan middels publicaties. Zo komen we in 2018 HU-onderzoek tegen in vooraanstaande internationale tijdschriften, zoals het onderzoeksartikel 'Characteristics of learning environments at the boundary between school and work – A literature review'. Dit artikel (Kenniscentrum Leren en Innoveren) over leeromgevingen op de grens van school en de beroepspraktijk werd gepubliceerd in [Educational Research Review](#). Maar ook in Nederlandstalige tijdschriften wordt gepubliceerd, zoals het artikel 'Sociaal werk is een meertalig beroep: Weg van de eenzijdige gerichtheid op taal en cognitiviteit' in het [Tijdschrift voor sociale vraagstukken](#).

Persoonsontwikkeling

Een goed voorbeeld van professionalisering in de HU door onderzoek is het project [Studeren zonder financiële zorgen](#) (Kenniscentrum Sociale Innovatie). Doel van dit project van het lectoraat Schulden en Incasso is om de begeleidingsstructuur aan hogescholen te verbeteren op het gebied van financiële problemen. Dat kan in de eerste plaats door meer te letten op het ontstaan van deze problemen bij studenten, nog voordat ze een rol gaan spelen in studiesucces.

Systeemontwikkeling

Het project [COUNT](#) (Kenniscentrum Gezond en Duurzaam leven) uit 2018 laat goed zien hoe praktijkgericht onderzoek een verandering kan bewerkstelligen in de beroepspraktijk, in dit geval de gezondheidszorg. Veel arbeidsbesparende technologieën voor verpleegkundigen blijven op de plank liggen, omdat ze niet aansluiten bij bestaande werkprocessen. In COUNT kijken HU-onderzoekers op verzoek van UMC Utrecht naar manieren waarop nieuwe technologie wél effectief kan worden ingezet, zodat verpleegkundigen meer tijd kunnen besteden aan zorgtaken. Een ander voorbeeld is [Millow](#), ontwikkeld binnen het project Powertools (Kenniscentrum Leren en Innoveren). Millow is een kussen dat een rustige hartslag nabootst en zo mensen weer tot rust brengt: een praktische oplossing voor onder andere EHBO-afdelingen, op basis van HU-onderzoek.

Doorwerking op diverse gebieden

De doorwerking van praktijkgericht onderzoek is divers en beperkt zich niet tot één van de hierboven geschetste ontwikkelingsdomeinen. Het samenwerken van onderwijs, onderzoek en de beroepspraktijk levert vaak winst op voor meerdere domeinen. Het onderzoek naar de [SAVE-werkwijze](#) (Samenwerken aan Veiligheid) laat dit bijvoorbeeld goed zien. Het betrof een samenwerking tussen de HU en sociale professionals van uiteenlopende instellingen. De resultaten zijn op 18 oktober 2018 gepresenteerd aan 190 professionals vanuit de (preventieve) jeugdbescherming en jeugdreclassering, lokale teams en het onderwijs. In een [interactieve online rapportage](#) zijn praktische aanbevelingen voor de praktijkprofessionals te vinden (systeemontwikkeling voor de beroepspraktijk). Ook is binnen het project een workshop ontwikkeld die professionals in de jeugdzorg kunnen inzetten om gezamenlijke besluitvorming te ondersteunen, maar die ook bruikbaar is in het (hbo-)onderwijs voor aankomende professionals in deze sector (kennisontwikkeling voor onderwijs).

Ook [The Network is the Message](#) (Kenniscentrum Economisch Sterke Creatieve Stad), een grootschalig onderzoek naar sociale media dat in 2018 werd afgerond, richtte zich nadrukkelijk op de beroepspraktijk en onderwijs. Vanuit beide domeinen is veel belangstelling voor de publicaties die uit dit onderzoek zijn voortgekomen, onder andere [over effectieve social media campagnes](#).

Erkenning

De waarde van ons praktijkgericht onderzoek wordt soms op bijzondere wijze erkend. Zo ontving lector Ouderenzorg Marieke Schuurmans bij haar afscheid in februari 2018 voor al haar verdiensten [de onderscheiding van Ridder in de Orde van de Nederlandse Leeuw](#), uit handen van burgemeester van Utrecht

Jan van Zanen. Gedurende haar carrière werkte ze in uiteenlopende functies bij zowel de HU als het UMC Utrecht, wat haar een unieke kijk gaf op de aansluiting van ons onderwijs op de beroepspraktijk.

Het onderzoek 'Rolstoellessen voor kinderen' van Marleen Sol (onderzoeker bij het Lectoraat Leefstijl en Gezondheid) was winnaar van de [Klokhuis Wetenschapsprijs 2018](#). Over dit project wordt ook een wetenschapsaflevering voor het Klokhuis gemaakt.

Tijdens het vakcongres voor IT-architecten, dat jaarlijks door het Nederlands Architectuur Forum (NAF) wordt georganiseerd, ontving HU-lector Marlies van Steenbergen 15 november 2018 [de NAF-penning](#) voor haar bijzonder betekenis voor de Nederlandse ICT-architectuur.

Het ESSENCE-project van de HU, afgerond augustus 2017, is in 2018 door de Europese Commissie [geselecteerd als 'succes story'](#). Criteria voor deze selectie zijn de impact op de maatschappij, de bijdrage van het project aan nieuw beleid en de innovativiteit. De Europese Commissie zet deze succesverhalen in als inspiratiebron voor nieuwe projecten.

Als kennisinstelling en instituut voor 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. Ten behoeve van het stakeholdermanagement is het managen van deze samenwerkingsverbanden nader verkend. Hiervoor is een studiedag voor de directeuren van de HU gewijd aan het competent samenwerken met externe stakeholders. De handreikingen die hier zijn gegeven, worden vertaald in het nieuwe instellingsplan 2020 – 2026. Tevens is hiermee een vervolg gegeven aan wat de branchecode Goed Bestuur van de Vereniging Hogescholen vraagt omtrent de organisatie van externe stakeholders.

5.1 Regio en overheid

Hogeschool Utrecht werkt van oudsher met vele partners intensief samen, in de regio en daarbuiten. Op vele niveaus binnen de organisatie wordt contact onderhouden met stakeholders en worden zij op verschillende manier betrokken bij de ontwikkelingen in ons onderwijs en onze onderwijsinnovaties (in werkveldcommissie, als stageplaatsen voor onze studenten), in lectoraten bij ons praktijkgerichte onderzoek (in community) en in onze Centres of Expertise of op basis van strategische convenanten. Tevens wordt binnen de HU gesprekken over stakeholders en de samenwerking met stakeholders tijdens studiedagen. Veel van deze samenwerkingen zijn in 2018 verder versterkt. Hieronder volgen enkele opvallende ontwikkelingen op dit gebied in 2018.

De HU, Universiteit Utrecht en de gemeente Utrecht zijn in 2018 toegetreden tot de landelijke City Deal Kennis Maken. Deze City Deal is gericht op nauwere onderlinge samenwerking en het vinden van gezamenlijke oplossingen rondom maatschappelijke thema's die spelen in de eigen stad.

De HU was in 2018 initiator van een nieuw gevormd mbo/hbo-overleg in de steden Utrecht en Amersfoort; een initiatief dat volgt uit de Regionale Ambitieplannen MBO-HBO van het Ministerie van OCW. Hiermee zorgen de mbo- en hbo-instellingen voor een duidelijk profiel en voor een aanspreekpartner in beide steden. Het overleg zorgde ervoor dat er, toen in het najaar van 2018 bekend werd dat er middelen beschikbaar zouden komen voor een regionale aanpak van het lerarentekort, snel geschakeld kon worden voor een specifiek Utrechts plan met alle betrokkenen, inclusief het primair en voortgezet onderwijs in de stad Utrecht.

De HU is ook een van de partners in U-Talent, samen met de Universiteit Utrecht en meer dan 40 partnerscholen uit de regio Utrecht. Met U-Talent helpen we de belangstelling voor het regionale bètaonderwijs te vergroten en de aansluiting tussen het voortgezet en hoger onderwijs op dit gebied te verbeteren. Dat doet U-Talent met diverse evenementen zoals masterclasses, techniekwedstrijden en bezoekenmiddagen, voor leerlingen én docenten. In 2018 organiseerde de HU onder andere de First Tech Challenge robotwedstrijd, waar vier scholen uit het U-Talent netwerk aan deelnamen. Ook organiseert de HU jaarlijks het U-Talent College, een uitdagend onderwijsprogramma voor gemotiveerde havo 5 en – sinds 2018 – havo 4 leerlingen, dat gedeeltelijk op de HU en op de eigen school plaatsvindt. Sinds het schooljaar 2017-2018 richt U-Talent zich niet meer exclusief op bèta en techniek: het aanbod is sindsdien uitgebreid met masterclasses over taal, cultuur, mens en maatschappij.

Ook met de invoering van het LOB-cv in 2018 werkt de HU samen met mbo en middelbare scholen, teneinde de aansluiting op het hbo te verbeteren. Het LOB-cv is een digitaal portfolio voor scholieren dat hen helpt zich voor te bereiden op de studiekeuzecheck en de start van hun studie in het hbo. De HU voert het LOB-cv gefaseerd in. In het studiejaar 2018-2019 doen er twintig opleidingen mee aan een pilot. De HU wil het LOB-cv vanaf het studiejaar 2019-2020 voor alle opleidingen invoeren. Het LOB-cv is ontwikkeld door vier Rotterdamse hogescholen en 50 Rotterdamse vo-scholen. Het is momenteel de

enige LOB (loopbaanoriëntatie en -begeleiding) tool die al start in het vo/mbo en meegenomen wordt in het hbo.

Leden van het College van Bestuur hebben in 2018 actief en veelvuldig deelgenomen aan de reguliere bestuurlijke bijeenkomsten van partners in de regio. Deze partners betreffen de Economic Board Utrecht (EBU), het Utrecht Oost/ Science Park overleg en bilaterale overleggen met andere kennisinstellingen in de stad en omgeving. Binnen de EBU is vanuit de HU sterk bijgedragen aan de doorontwikkeling van het cluster Human Capital Agenda en de City Deal Health Hub. De HU was bestuurlijk vertegenwoordigd in de cluster Groen, Gezond, Human Capital en Slim. Hiermee draagt de HU actief bij aan de economische regionale agendavorming in Utrecht. Vanuit Utrecht Science Park is in 2018 gelobbyd bij de Tweede Kamer en het Ministerie van Infrastructuur om middelen vrij te maken voor aanpak van de filedruk rondom het Utrecht Science Park.

In 2018 zijn tal van inkomende bezoeken gefaciliteerd. Gedeputeerde Staten van de provincie Utrecht zijn verwelkomd voor een kennismakingsprogramma, waarin de nadruk werd gelegd op de arbeidsmarkt-vraagstukken in de regio. Er zijn landelijke politici ontvangen van onder andere de partijen VVD, CDA en DENK. Minister van Engelshoven (OCW) is op 17 september 2018 ontvangen op de HU. Daar ging zij in gesprek met studenten, over de toegankelijkheid van het onderwijs. Dit gesprek leidde onder andere tot input voor een Kamerbrief over dit thema, die later dat jaar verscheen.

De HU heeft tevens bijgedragen aan de profilering van de regio. Onder andere door een actieve deelname aan de jaarlijkse Utrecht Science Park conferentie en de Utrecht representatie in Den Haag.

5.2 Europese Unie - Brussel

In 2018 nam de HU actief deel aan diverse bijeenkomsten van CARPE: het Consortium on Applied Research and Professional Education, waarin meerdere Europese hogescholen samenwerken in onderwijs-innovatie en Europese onderzoeksprojecten. Vanuit de portefeuille 'onderzoek' volgde collegelid Anton Franken namens de HU de ontwikkelingen van het nieuwe Kaderprogramma-9.

In 2018 werd Anton Franken voorzitter van het UAS10-netwerk, een netwerk van de Nederlandse 'universities of applied sciences' die zich namens de sector inzetten voor profilering in Brussel. In juni van dat jaar is een bestuurlijke profileringreis aan Brussel gebracht, waar onder andere gesproken is met stakeholders uit de Europese Commissie en het Europees Parlement. Dit gebeurde op het moment dat in het Europees Parlement de onderhandelingen over het nieuwe Kaderprogramma gevoerd werden.

De snelle ontwikkeling van de maatschappij vragen erom dat wij niet alleen in ons onderwijs en onderzoek vooruit kijken maar ook in onze bedrijfsvoering. Zo vraagt de digitalisering om een robuuste digitale onderwijsomgeving. De HU werkte in 2018 aan een passende digitale strategie. Een andere belangrijke uitdaging is de verduurzaming. Duurzaamheid is voor de HU niet alleen een logische keuze maar een verantwoordelijkheid, voor nu en voor de generaties die na ons komen. De HU doet veel aan verduurzaming op gebieden als energiebesparing, mobiliteit, horeca en afvalscheiding. Zo willen we de CO²-uitstoot verminderen, met als streven om in 2030 CO²-neutraal te zijn. Verduurzaming is bij de HU echter een veel breder doel, zoals geformuleerd op de zeventien Sustainable Development Goals van de Verenigde Naties. In deze brede visie op duurzaamheid, van partnerschap tot innovatie en waardig werk, stimuleert de HU duurzaam gedrag bij haar medewerkers én studenten.

6.1 Duurzame bedrijfsvoering

Programmteam Duurzaamheid

Het programmteam Duurzaamheid is medio 2018 opgericht. Het team richt zich op een integrale aanpak van duurzaamheid en geeft daarmee uitvoering aan de doelen rond duurzaamheid, zoals ze in het instellingsplan 'Hogeschool Utrecht in 2020' zijn geformuleerd. Hier is een aantal initiatieven uit voortgekomen:

- integrale communicatie vanuit één website: www.duurzaam.hu.nl;
- verbinden van duurzame activiteiten van de HU aan de Sustainable Development Goals van de Verenigde Naties;
- inventarisatie en in de etalage zetten van duurzame initiatieven in onderwijs, onderzoek en bedrijfsvoering van de HU;
- organisatie van het succesvolle event 'Hier komt alles samen', [op 10 oktober 2018, de Dag van de Duurzaamheid](#). Het event bestond uit een open podium route langs duurzame initiatieven en een goed bezocht symposium.

In 2019 gaat het team door met informeren en inspireren. Ook de borging van de duurzame doelen in onderwijs, onderzoek en bedrijfsvoering blijven een belangrijk doel van het programmteam. Daarbij wordt samengewerkt met Green Office HU, dat duurzaamheid vanuit het studentperspectief benadert.

Sustainable Development Goals

De 17 Sustainable Development Goals van de VN zijn duurzaamheidsdoelen die wij als hogeschool delen in onderwijs, onderzoek en de diensten. Op 26 juni 2018 heeft de HU samen met 7 andere hogescholen in Nederland [de Sustainable Development Goals](#) ondertekend. De HU stimuleert duurzaam gedrag bij haar medewerkers én studenten. Ook dragen we zorg voor het verbinden van de Sustainable Development Goals aan onderwijs en onderzoek.

Gezamenlijke ambitie met partners USP

In de bedrijfsvoering heeft de HU de ambitie om in 2020 20% minder CO² uit te stoten dan in 2014. In 2030 willen we CO²-neutraal zijn, net als onze partners op het Utrecht Science Park (USP). Samenwerking en verbinding in deze gemeenschappelijke ambitie heeft in 2018 verder vorm gekregen op onderwerpen als energie, mobiliteit en horeca.

Energie

De Universiteit Utrecht, het Universitair Medisch Centrum Utrecht, Stichting Kantorenpark Rijnsweerd en de HU hebben in 2018 een intentieverklaring ondertekend om in circa 20 jaar de gebouwen en kantoren in het gebied aardgasvrij te maken en te vervangen door hernieuwbare vormen van energieopwekking, waaronder geothermie. Op het Utrecht Science Park en in Kantorenpark Rijnsweerd zijn al grote stappen gezet naar verduurzaming, met gebouwisolatie en het leggen van zonnepanelen op daken. Bij de HU liggen inmiddels 1500 panelen op de daken. In de nieuwbouw op Heidelberglaan 15 wordt gebruik gemaakt van warmte-koude-opslag.

Mobiliteit

De gezamenlijke mobiliteitsprojecten, zoals de mobiele fietsenmaker, zijn gecontinueerd en uitgebreid met partijen als het Prinses Maxima Centrum, Provincie Utrecht en Defensie Kromhoutkazerne. Het deel-fietsenproject is uitgebreid naar regio-stations als Bilthoven en Bunnik. Eind 2018 werkte de HU samen met de gemeente Utrecht in de aanbesteding voor een nieuwe partij die nog meer deelfietsen in het gebied gaat verzorgen.

Afvalscheiding

In 2020 moet 80% van ons afval gescheiden worden. In 2014 was het percentage gescheiden afval 40%, in 2018 was het 52%. Bij de start van collegejaar 2018-2019 is op locaties Padualaan 101 en Heidelberglaan 15 [een pilot uitgevoerd voor verbetering in het afvalscheidingsproces](#) en op die locaties is een percentage van 59% behaald. Deze succesvolle pilot zal in 2019 in alle HU-gebouwen worden uitgerold.

Maatschappelijk Verantwoord Inkopen (MVI)

In december 2018 is de HU toegetreden tot het manifest Maatschappelijk Verantwoord Inkopen (MVI). Hiermee verweeft de HU maatschappelijk verantwoord inkopen in het beleid van de organisatie. Dit betekent onder andere klimaatneutraal, circulair, innovatief en sociaal inkopen.

Facilitaire Benchmark Award

In oktober 2018 won de HU de [Facilitaire Benchmark Award](#). In het juryrapport wordt de afname van het aantal vierkante meters 'de grootste uitdaging en de grootste winst' genoemd. In 2018 zijn de kosten voor gebouwen en gebouw-gebonden diensten 6% per vierkante meter gedaald. Met de afname van het aantal vierkante meters betekent dat een daling van 26% in totaal. Niet alleen de onderhouds- en energievriendelijkheid van de gebouwen werden in het juryrapport genoemd, ook het cateringconcept en de entree – met een combinatie van hosts/hostessen, een Wayfinder en de uitleenmuur.

6.2 Herhuisvesting

Met het in gebruik nemen van de nieuwbouw op Heidelberglaan 15, met ingang van het collegejaar 2018-2019, zijn alle Utrechtse activiteiten van de HU nu geconcentreerd op het Utrecht Science Park. Dit heeft het aantal mobiliteitsbewegingen tussen gebouwen gereduceerd.

In december 2018 heeft ons nieuwste gebouw op Heidelberglaan 15 [het hoogste BREEAM-niveau, Outstanding](#), behaald. BREEAM is een internationaal meetinstrument voor de duurzaamheid van gebouwen, gebieden en slooprojecten. De nieuwbouw van de HU is het eerste onderwijsgebouw in Nederland dat dit predicaat heeft op basis van de vigerende BRL2014-norm. Het gebouw op Heidelberglaan 15 scoort op alle categorieën hoog, in het bijzonder op de toepassing van beplanting op de daken, de warmte-koudeopslag, de zonnepanelen, de liften en de roltrappen. Maar ook op het mobiliteitsbeleid en de afvalscheiding. Doorslaggevend voor het totaal aantal punten, benodigd voor Outstanding, zijn de zonnepanelen die op diverse gebouwen zijn geplaatst waardoor de HU een flinke bijdrage levert aan de eigen energievoorziening – waaronder de energievoorziening op Heidelberglaan 15.

Met slechts een beperkt aantal inpassingsvraagstukken en verbouwingsopgaven te gaan, komt de herhuisvestingsopgave langzaam tot een einde. Het programma zal hiermee binnen de gestelde kaders afgerond worden. Daar waar HU bij aanvang van de herhuisvesting zo'n 180.000 m² bruto vloeroppervlakte in gebruik had, was dat begin 2018 nog zo'n 130.000 m². Dit bij nagenoeg gelijkblijvende studentenaantallen. Verdere spreiding in activiteiten en het verder doorvoeren van de campusgedachte zal ook de laatste geplande reductie in meters mogelijk moeten maken. Om efficiënt gebruik van huisvesting binnen de onderwijsomgeving mogelijk te maken hanteert de HU een norm van 3 m² per student. Met het reduceren van het aantal meters levert de herhuisvesting een grote bijdrage aan de verduurzamingsdoelstellingen van de HU. Nu de fase van verbouwen en verhuizen voor studenten en medewerkers bijna achter de rug

is, ontstaat er ruimte voor de tweede doelstelling van de herhuisvesting: het 'ontmoeten en verbinden' en daarmee het stimuleren van kennisuitwisseling.

6.3 Horeca

Gekoppeld aan het programma herhuisvesting zijn de horecavoorzieningen conform de visie van 2015 ingericht. Alle concepten voldoen aan de duurzame en gezonde doelstellingen van de HU. Afgelopen jaar is de nieuwe banqueting-leverancier VITAM van start gegaan en is het restaurant op de Padualaan 97 ingericht met een nieuw, duurzaam cateringconcept. Het Foodcourt op de Heidelberglaan 15 is na de zomer van 2018 geopend. Net als het Science Café de Hideout, dat gerund wordt door studenten van de HU. De HU heeft eind 2018 besloten om vanaf begin 2019 uitsluitend nog vegetarische banqueting te verzorgen, in navolging van de UU die hier in 2018 mee gestart is.

Utrecht Science Park, Universiteit Utrecht en de HU zijn een gezamenlijke horeca- en retailvisie aan het ontwikkelen voor de gehele campus. Dankzij deze samenwerking werd al succesvol een foodtruckcarrousel ingezet op de campus. Zowel de Universiteit Utrecht als de HU kent een opendeurenbeleid waardoor alle horeca voor iedereen toegankelijk is. De reacties op de integrale dienstverlening, zoals de door de HU geïmplementeerde horeca-outlets op het Foodcourt, zijn zeer positief. Er maken ook veel mensen van buiten de HU gebruik van deze horecavoorzieningen, wat bijdraagt aan het streven van de HU een ontmoetingsplek te maken voor HU-medewerkers en partners op het Utrecht Science Park.

6.4 Digitale strategie

Digitalisering van het onderwijs en onderzoek is voor de HU vanzelfsprekend: voor het voorbereiden van de studenten op de snel veranderende beroepspraktijk, het innoveren van het onderwijs en onderzoek, en voor het versterken van de verbinding met de beroepspraktijk. In de 'Digitale agenda HU 2020' zijn de mate van investeringen in, de prioritering van en de meerjarenplannen inzake digitalisering vastgelegd. Belangrijk uitgangspunt van de digitale agenda is: de student staat centraal.

In 2018 is aan de hand van de digitale agenda gewerkt aan vernieuwing en harmonisatie van de digitale leeromgeving (DLO). Zo is bij de eerste instituten een nieuw Learningmanagementsysteem gelanceerd (Canvas) en zijn voor deze instituten een nieuwe online toetsomgeving (Testvision) en een nieuwe inleverbox (Gradeworks) voor producttoetsen beschikbaar gekomen. Komende jaren wordt deze DLO-omgeving HU-breed ingevoerd.

Met de realisatie van de vernieuwde HU-(onderwijs)website is een belangrijke stap gezet in het optimaliseren van de externe zichtbaarheid). Deze site speelt in op de stijl van informatievergaring van de huidige en komende generatie studenten (zie ook hoofdstuk 2.1.1, Juiste student op juiste plaats).

In 2018 is tevens een MyHU-app gerealiseerd: een centraal, digitaal platform van waaruit studenten hun studie kunnen regelen, zoals het inschrijven voor cursussen en toetsen, kennisnemen van behaalde resultaten en het inzien van actuele roosterinformatie. Het platform is tevens voor aankomende studenten geschikt (HU-Intro app), zodat zij vanaf het moment van aanmelden voor een opleiding met gerichte informatie worden begeleid richting de definitieve inschrijving voor het studiejaar.

De toenemende digitalisering van onderwijs en onderzoek maakt dat de HU voor de continuïteit van processen in toenemende mate afhankelijk is van een ongestoorde werking van IT-toepassingen. Daarnaast is er sprake van een toenemende regelgeving en ontwikkelingen op het terrein van privacy (AVG) en cybersecurity. In 2018 heeft de HU de nodige investeringen gedaan op het terrein van compliance aan regelgeving (AVG) en het optimaliseren van de cybersecurity.

De komende jaren zal het huidige investeringsniveau voor digitalisering van onderwijs en onderzoek worden voortgezet.

De HU wil studenten opleiden tot gemotiveerde professionals die gewild zijn op de arbeidsmarkt. Dit vraagt van onze studenten én onze medewerkers dat zij (blijvend) competenties verwerven die nodig zijn om te kunnen excelleren op de zich snel veranderende arbeidsmarkt. De vraag uit de beroepspraktijk vormt het uitgangspunt voor de ontwikkeling van zowel onze studenten als onze medewerkers.

7.1 Toekomstbestendig personeelsbeleid

De HU voert een strategisch personeelsbeleid. Dit houdt onder meer in dat ieder organisatieonderdeel een strategisch personeelsplan maakt. Het doel van de strategische personeelsplannen is om interne en externe ontwikkelingen te monitoren die invloed hebben op zowel de kwalitatieve als de kwantitatieve personele behoefte van de toekomst. Onderdeel van de aanpak is het uitvoeren van arbeidsmarktanalyses. Zo houden we als werkgever zicht op de personele opgave waar de HU voor staat. Daarnaast is de arbeidsmarktanalyse een middel om zicht te houden op de veranderingen in de arbeidsmarkt, zodat de HU het onderwijsassortiment kan laten aansluiten op de beroepen van de toekomst. De belangrijkste constatering ten aanzien van de arbeidsmarkt- en omgevingsanalyses zijn:

- Wendbaarheid en flexibiliteit van de organisatie en van medewerkers is van groot belang. Er is sprake van snel toenemende relevantie van bepaalde domeinen voor de beroepspraktijk, snelle veroudering van kennis en kunde door technische innovaties, een mismatch tussen studentaantallen en de vraag uit beroepspraktijk in bepaalde domeinen, een mismatch tussen competenties van zittende medewerkers en gevraagde competenties.
- Er is een toenemende urgentie van bij- en nascholing vanwege de snel vergrijzende bevolking, de kennisintensieve economie en de toenemende vraag naar hoogopgeleid personeel ('war on talent').

Dit vraagt wat van de HU-professionals met betrekking tot houding en gedrag, kennis en vaardigheden. De HU werkt daarom hard aan toekomstbestendig personeelsbeleid. In 2018 hebben alle organisatieonderdelen een strategisch personeelsplan gemaakt (nieuw of een update). Bij het opstellen van de strategische personeelsplannen wordt verkend welke relevante in- en externe ontwikkelingen zich voordoen in het betreffende werkveld en wat dit zegt over de gewenste toekomstige medewerkerspopulatie. Op basis daarvan wordt bepaald welke acties of ontwikkelingen geformuleerd kunnen worden om toe te werken naar de toekomstige situatie (bijvoorbeeld op het gebied van instroom, doorontwikkeling competenties van zittend personeel etc.).

7.2 Samenstelling personeel

In het instellingsplan 'Hogeschool Utrecht in 2020' zijn doelstellingen geformuleerd die betrekking hebben op personeel. Zo heeft de HU zich tot doel gesteld om de verhouding onderwijzend en onderzoekend personeel enerzijds en ondersteunend personeel anderzijds te laten verschuiven ten gunste van de docenten en onderzoekers (naar verhouding 70:30). In 2018 is deze ambitie nagenoeg gerealiseerd tot een verhouding van 69% onderwijzend en onderzoekend personeel en 31% ondersteunend personeel.

Een andere doelstelling uit het instellingsplan is dat alle docenten en onderzoekers in 2020 een mastergraad hebben en dat ten minste 20% is gepromoveerd. Eind 2018 was 93% van de docenten in het bezit van een masterdiploma. Daarmee liggen we op schema, zeker gezien het feit dat 100% niet behaald zal worden vanwege vrijstellingen (bijvoorbeeld voor mensen met een aanstelling van minder dan 0,2 fte en mensen uit een vakgebied waar nog geen master voor is). Eind 2018 beschikte 12% van de docenten over een PhD-diploma. Om promoveren te stimuleren, stelt het College van Bestuur zogenaamde promotie vouchers beschikbaar. In 2018 is het beschikbare budget voor promotie vouchers en de faciliteit van postdoc verhoogd.

Verder heeft de HU de doelstelling dat alle docenten en onderzoekers actief zijn op minimaal twee van de drie gebieden: onderwijs, onderzoek, beroepspraktijk. Tot slot kiest de HU ervoor om permanent te investeren in de scholing van medewerkers. Het zijn immers de medewerkers die onze missie en ambities realiseren.

7.3 Professionalisering

Om de strategische doelstellingen te kunnen realiseren, is continue ontwikkeling van kennis en competenties vereist. Professionalisering van medewerkers, zowel individueel als in teamverband, gebeurt binnen de HU op verschillende manieren. Zo is er een ruim intern opleidingsaanbod (dat voor medewerkers gratis te volgen is), wordt het doen van promotieonderzoek en het aangaan van een postdoc gestimuleerd via promotie vouchers en de faciliteringsregeling postdoc en biedt het Expertisecentrum docent HBO een groot aantal cursussen voor onderwijzend en onderzoekend personeel. In 2018 heeft de HU €4.833K besteed aan professionalisering van medewerkers.

7.4 Aandacht voor werving

In 2018 zijn 310 nieuwe medewerkers in dienst getreden bij de HU. De HU wil nieuwe medewerkers graag op een goede wijze laten landen in de organisatie. Daarom is [het programma 'Warm Welkom' ontwikkeld](#). Dit introductieprogramma waarborgt onder andere een tijdige levering van benodigde middelen als telefoon of laptop en een tijdige kennismaking met directe collega's en met de HU als organisatie. De nieuwe medewerker wordt in contact gebracht met een buddy en kan een virtual tour door de HU doorlopen.

Onderdeel van de kwaliteitsafspraken van de HU is het investeren in extra onderwijzend personeel ten behoeve van de verbetering van de student/docent ratio. Gezien de huidige arbeidsmarkt zoeken de recruiters steeds vaker actief naar kandidaten in plaats van af te wachten wie er reageert. Dit gebeurt in het bijzonder wanneer er specialistische vakkennis gevraagd wordt aangezien hier het aanbod van medewerkers vaak krap is (bijvoorbeeld wiskunde, chemie, technische bedrijfskunde en ICT). In 2018 is projectmatig bijgeschakeld toen er een groot aantal vacatures openstond voor docenten Verpleegkunde. Er is toen een taskforce ingericht, waarna in één keer 25 docenten Verpleegkunde konden worden aangenomen.

7.5 Stimuleren van horizontale samenwerking, ontmoeting en teamontwikkeling

Partnerschap vormt de basis van de sturingsfilosofie van de HU. Belangrijke elementen van de sturingsfilosofie zijn onder andere:

- wendbaarheid en flexibiliteit in de wijze van organiseren en samenwerken;
- taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden zijn daar in de organisatie belegd waar de meeste invloed op het te bereiken resultaat is;
- werken in teams is het uitgangspunt;
- we verbinden ons met elkaar over de grenzen van onze eigen vakgebieden heen.

De organisatieontwikkeling was in 2018 vooral gericht op het werken aan een gezamenlijk gedragen cultuur. In 2018 is daarom aandacht gegeven aan horizontale samenwerking en ontmoetingen. Dit is onder andere gestimuleerd door het organiseren van het goede gesprek over een aantal centrale thema's, zoals leiderschap en talentontwikkeling. Daarnaast is in 2018 weer geïnvesteerd in het begeleiden van samenwerken binnen teams door middel van teamcoaching. De HU ziet teams als essentiële bouwstenen voor wendbaarheid en kwaliteit van de organisatie. Het verstevigen en professionaliseren van teams en teamleren is een belangrijk middel om de doelstellingen van de organisatieontwikkeling te realiseren. Tot slot kiest de HU ervoor om medewerkers actief te betrekken bij beleidsontwikkeling. Dit gebeurt onder andere door het organiseren van participatiesessies, enquêtes en diverse bijeenkomsten. Ook stimuleert de HU deelname van medewerkers aan medezeggenschap en worden medewerkers bevraagd over hun ideeën voor het nieuwe instellingsplan.

7.6 Werkdruk

Op 1 april 2018 is de nieuwe cao voor het hoger beroepsonderwijs in werking getreden. Sociale partners willen randvoorwaarden scheppen die bevorderen dat werknemers van hogescholen veilig, gezond en met plezier hun werk kunnen doen om hen daarmee in staat te stellen optimaal te kunnen bijdragen aan het verzorgen van kwalitatief hoogwaardig onderwijs en onderzoek. De arbeidsmarktmonitor 2017 wijst uit

dat werknemers in het hbo bovengemiddeld tevreden zijn over hun werk. Tegelijkertijd blijkt dat werkdruk een belangrijk verbeterpunt is. Ook het werkbelevingsonderzoek 2017 van de HU wijst dat uit. In het licht daarvan schrijft de cao voor dat iedere hogeschool voor 1 april 2019, in overleg met de medezeggenschap, beleid ontwikkeld moet hebben om werkdruk (in de zin van onvoldoende balans tussen werkbelasting en belastbaarheid van de werknemer) tegen te gaan. In 2018 is gestart met het participatieve proces om te komen tot het werkdrukbeleid. Dit proces bestond onder meer uit een analyse van het werkbelevingsonderzoek 2017, interviews, een participatiesessie en een expertsessie. Voor de totstandkoming van het werkdrukbeleid is de input van in totaal 2.070 HU-medewerkers gebruikt. Een belangrijk uitgangspunt van het werkdrukbeleid is dat er zoveel mogelijk ruimte aan teams wordt gegeven om, naar de behoeften en omstandigheden, zelf de aanpak vorm te geven. Over de effectiviteit en werkbaarheid van het (nog vast te stellen) werkdrukbeleid zal verslag worden gedaan in het Sociaal Jaarverslag 2019.

7.7 Loketten voor medewerkers

De HU wil een veilige sociale omgeving waarborgen, zodat studenten en medewerkers kunnen leren en werken in een prettige sfeer. De HU accepteert geen ongewenst gedrag. Helaas kan het toch voorkomen dat zich een vervelende situatie voordoet. De HU beschikt daarom over een Reglement Ongewenst Gedrag. Hierin is onder meer vastgelegd wat we verstaan onder ongewenst gedrag en welke stappen je als medewerkers of student kunt nemen wanneer je te maken krijgt met ongewenst gedrag.

Een medewerker van de HU kan met een klacht terecht bij verschillende loketten. In het geval van een klacht over de wijze waarop een (bestuurs)orgaan of een medewerker van de HU zich jegens de medewerker heeft gedragen met betrekking tot rechtspositionele zaken, kan de medewerker zich richten tot de Ombudsman (Reglement Ombudsman). In het geval dat er sprake is van ongewenst gedrag, kan de medewerker zich richten tot de vertrouwenspersoon. Wanneer de medewerker uiteindelijk een formele klacht inzake ongewenst gedrag wil indienen, met een mogelijk verder onderzoek en zaak tot gevolg, dan kan dit bij de Klachtencommissie (Regeling Ongewenst Gedrag).

Meer informatie over personeel is te vinden in het Sociaal Jaarverslag.

Hogeschool Utrecht heeft sinds 2006 een branchecode Governance. Deze bevat regels voor een goed bestuur. De HU hecht veel waarde aan openheid rondom het naleven van deze code.

8.1 Branchecode Goed Bestuur

De HU heeft haar besturing ingericht conform de Branchecode Goed Bestuur Hogescholen. De branchecode 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.

De Raad van Toezicht heeft daarbij de keuze gemaakt om een van de artikelen in de Branchecode Good Governance niet toe te passen. In 2015 heeft de Raad van Toezicht één van haar leden, de heer Van Ek, benoemd voor een derde termijn van vier jaar. De raad heeft met dit besluit ervoor gekozen artikel III.1.9 van de branchecode, welke stelt dat een lid maximaal tweemaal voor een periode van vier jaar zitting kan hebben, niet toe te passen bij deze herbenoeming. Bij het niet herbenoemen van de heer Van Ek zou dit hebben betekend dat er twee van de drie leden van de toenmalige Auditcommissie zouden vertrekken. Gezien de transitiefase waarin de hogeschool zich bevond, was continuïteit en behoud van kennis in de Auditcommissie van de Raad van Toezicht van groot belang.

8.2 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 proactief acteert, met respect voor de bestuurlijke verantwoordelijkheid van het College van Bestuur als bevoegd gezag.

8.2.1 Verslag Raad van Toezicht

De Raad van Toezicht is in 2018, naast commissiebijeenkomsten en andere activiteiten, vier keer in een formele vergadering bijeen geweest. Daarnaast is er viermaal in een schriftelijke ronde besluitvorming 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:

- totstandkoming van het nieuwe Instellingsplan 2020-2026,
- visitatietraject van de kenniscentra,
- opstellen van de kwaliteitsafspraken,
- sturing op onderwijskwaliteit (met speciale aandacht voor de resultaten Keuzegids BA),
- studentaantallen,
- leiderschap en span of control leden College van Bestuur,
- meta-evaluatie Soft Controls 2017,
- begroting 2019, inclusief meerjarenraming en disruptiescenario's,
- interne beheersing & financial control,
- programma huisvesting,
- afronding aanbesteding externe accountant,
- advies benoeming interne auditor HU.

De Raad van Toezicht heeft het Bestuursverslag over 2018 dat door het College van Bestuur is opgesteld, goedgekeurd. Accountantskantoor KPMG heeft een goedkeurende controleverklaring afgegeven bij de Jaarrekening 2018.

In lijn met het proactief toezichthouden, verkrijgt de raad informatie niet alleen tijdens vergaderingen maar ook deels zelfstandig via meer informele werkvormen en ontmoetingen. Zo blijft de Raad van Toezicht op de hoogte van de wensen en verlangens van de belanghebbenden. In 2018 waren leden van

de Raad van Toezicht onder andere aanwezig bij de jaaropening, de Dag van de Examencommissies, het onderwijsfestival HUnext, de projectenmarkt van de kenniscentra en een informeel diner met alle directeurs van de HU.

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 2018 vier keer bijeen. Voor elke raadsvergadering werden de financiële rapportages beoordeeld. De commissie heeft gedurende het hele jaar aandacht besteed aan de interne beheersing en financial control, (cyber)security en het programma Huisvesting. Speciale aandacht was er voor de implementatie van de Algemene Verordening Gegevensbeheer (AVG), de personele bezetting van de interne Auditfunctie en de overdracht naar de nieuwe accountant. Ook werd er aandacht besteed aan de risico's in relatie tot de te voeren strategie (nieuwe instellingsplan) en de bijbehorende financiële ontwikkelagenda. Na bespreking met de externe accountant heeft de Auditcommissie geadviseerd de Jaarrekening 2018 goed te keuren. De Auditcommissie werd in 2018 gevormd door de heer Van Ek (voorzitter), de heer Meulenberg en met ingang van 15 januari 2018 mevrouw Van den Berg.

Commissie Onderwijs & Onderzoek

De Commissie Onderwijs & Onderzoek kwam in 2018 vier keer bijeen. De commissie heeft gedurende het hele jaar aandacht besteed aan het sturen op onderwijskwaliteit, het programma onderwijsinnovatie, assortimentsontwikkeling, examencommissies en het werkbelevingsonderzoek. In haar vergadering nodigt zij regelmatig betrokken medewerkers uit. De commissie heeft daarnaast advies gegeven over de zelfevaluatie voor de instellingstoets kwaliteitszorg en de externe evaluatie van de kenniscentra, over de kwaliteitsafspraken en over het thema 'van studiesucces naar studentsucces' als input voor het nieuwe instellingsplan. De Commissie Onderwijs & Onderzoek is in 2018 gestart met vier leden: De heer Brinkma, mevrouw Guernina, mevrouw Hendricks en mevrouw Hooge. Mevrouw Guernina heeft in mei 2018 afscheid genomen van de Raad van Toezicht en daarmee als voorzitter van de Commissie Onderwijs & Onderzoek. Mevrouw Hooge heeft vanaf dat moment het voorzitterschap van de commissie van mevrouw Guernina overgenomen.

Selectie- en Remuneratiecommissie

De Selectie- en Remuneratiecommissie kwam in 2018 zes keer bijeen. De commissie heeft het functioneren van de leden van het College van Bestuur over 2017 beoordeeld. Een ander deel van haar werkzaamheden in 2018 bestond uit het ondersteunen van de Raad van Toezicht door voorbereidende werkzaamheden te verrichten voor de (her)benoeming van leden van de Raad van Toezicht, voorstellen te doen voor bezoldiging en het Remuneratierapport over 2017 op te stellen. De Selectie- en Remuneratiecommissie werd in 2018 gevormd door de voorzitter van de raad de heer Van Montfort en de vicevoorzitter van de raad de heer De Krom.

8.2.2 Contacten met de Hogeschoolraad

De Raad van Toezicht hecht belang aan het contact met de Hogeschoolraad. Op 4 juli 2018 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 2017. In februari 2018 vond de jaarlijkse Round Table plaats. Deze bijeenkomst stond in het teken van de voorbereiding van de kwaliteitsafspraken. De leden van de Hogeschoolraad, Raad van Toezicht en het College van Bestuur spraken in dit kader verdiepend met elkaar over de kwaliteit van onderwijs. Ook leden van het ministerie van OCW en de Landelijke Studentenvakbond waren aanwezig. De Hogeschoolraad heeft in 2018 advies uitgebracht over het profiel voor de werving van een nieuw lid Raad van Toezicht/voorzitter Auditcommissie.

8.2.3 Samenstelling Raad van Toezicht

De samenstelling van de Raad van Toezicht is gebaseerd op een algemeen profiel dat wordt vastgesteld na advies van de Hogeschoolraad. Om de Raad van Toezicht in 2018 weer op volle sterkte te brengen, is de heer Ed Brinksma benoemd per 1 januari 2018 en mevrouw Annemarie Van den Berg per 15 januari 2018. De heer Paul De Krom is herbenoemd voor een tweede termijn met ingang van 1 februari 2018. Mevrouw Zakia Guernina heeft, na het aflopen van haar tweede termijn, in mei 2018 de raad verlaten. Eind december 2018 is de heer Kees Rutten benoemd, met ingang van 1 april 2019. Hij zal het voorzitterschap van de Auditcommissie overnemen van de heer Jacques van Ek, die per 15 april 2019 de raad zal verlaten. Mevrouw Edith Hooge is afgetreden per 1 januari 2019, omdat lidmaatschap niet te verenigen is met haar nieuwe functie als voorzitter van de Onderwijsraad. Het rooster van aftreden is openbaar via [de website van de HU](#).

LEDEN RAAD VAN TOEZICHT IN 2018:

(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 |
| De heer drs. J.C. (Jacques) van Ek 15-10-2007 Nederlandse 1945 Voormalig voorzitter hoofddirectie Fortis ASR Verzekeringsgroep | 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 prof. Dr. E.H. (Edith) Hooge 25-10-2017 Nederlandse 1967 Professor Boards and Governance in Education en Directeur TIAS Governance LAB |
| Mevrouw drs. F.A.I.A. (Fabiënne) Hendricks 25-10-2017 Nederlandse 1984 Manager Tata Steel Training Centre | De heer prof. Dr. H. (Ed) Brinksma 01-01-2018 Nederlandse 1957 President Hamburg University of Technology |
| Mevrouw Ir. A. (Annemarie) van den Berg 15-01-2018 Nederlandse 1960 Directeur Rabo Schretlen Vermogensmanagement | |

Figuur 8.1 Samenstelling Raad van Toezicht in 2018 (bron: HU administratie).

Het actuele rooster van aftreden en een volledig overzicht van hoofd- en nevenfuncties is openbaar via www.hu.nl.

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 alsmede die van leden van het College van Bestuur betrokken. De raad heeft vastgesteld dat er geen sprake is van (potentiële) belangenverstremming.

Vanuit het oogpunt van Good Governance en om alle schijn van belangenverstremgeling te voorkomen zijn er, vanwege hun nevenfuncties, met de heer Brinksma en mevrouw Hendriks aanvullende werkafspraken gemaakt. Met de heer Brinksma is, vanwege zijn lidmaatschap binnen de Raad van Commissarissen SURF, de aanvullende werkafpraak gemaakt dat mocht er in de Raad van Toezicht HU, of in één van haar commissies, een onderwerp aan de orde komen die mogelijk een 'conflict of interest' zou kunnen gaan opleveren, dan wordt voorafgaand aan de behandeling een aparte werkafpraak gemaakt worden over de betrokkenheid van de heer Brinksma. Daarnaast is de werkafpraak gemaakt dat Tineke Zweed zich in haar functie als 'lid ledenraad SURF' onthoudt van stemming tijdens de ALV Surf daar waar het de (her)benoeming/ontslag/bezoldiging van de heer Brinksma als lid Raad van Commissarissen SURF betreft. In najaar 2018 is bij de ledenvergadering van 13 juni 2018 de Raad van Commissarissen van SURF teruggetreden. Tineke Zweed heeft niet deelgenomen aan de betreffende ledenvergadering. Met mevrouw Hendriks is, vanwege haar lidmaatschap aan de adviescommissie subsidieregeling "Menselijk Kapitaal" van het Ministerie van Economische Zaken en Klimaat en de Rijksdienst voor Ondernemend Nederland, de aanvullende werkafpraak gemaakt dat mocht er binnen het jaar nog een volgende subsidiemogelijkheid ontstaan waarbij de HU besluit mede in te dienen, dan maakt mevrouw Hendriks aanvullende afspraken met RVO en EZ in het kader van een mogelijke belangenverstremgeling. Deze situatie heeft zich tot noch toe niet voorgedaan, omdat er in de afgelopen periode geen aanvragen zijn ingediend waar de HU bij betrokken was.

8.2.4 Professionalisering

In het kader van het evalueren van het eigen functioneren heeft de Raad van Toezicht in 2018 een programma gevolgd onder externe begeleiding. Bij de start lag de focus op de individuele drijfveren en bijdragen. Vervolgens stond de visie op toezicht en de inrichting van de toezichtfunctie centraal. De opbrengsten van het traject worden in 2019 geborgd in onder andere een aanscherping van de toezichtvisie, toezichtkader en toetsingskader.

De Raad van Toezicht heeft in 2018 een inwerkprogramma ontworpen voor nieuwe leden. In februari 2019 is op verzoek van de raad een workshop over 'Security in control' gehouden.

8.3 College van Bestuur

Het College van Bestuur bestond in 2018 uit de heer J. (Jan) Bogerd MBA (voorzitter), de heer dr. ir. A.A.J.M. (Anton) Franken MBA (lid) en mevrouw T. (Tineke) Zweed (lid).

8.3.1 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. In 2018 werd aandacht besteed aan professionalisering op het gebied van digitalisering, aangezien dit een centraal thema is binnen de regio en de instelling. Ook werd er deelgenomen aan de bestuurdersconferentie van de Vereniging Hogescholen. Anton Franken nam deel aan de jaarlijkse CARPE-conferentie. Tineke Zweed heeft in 2018 de cursus Basis-kwalificaties Didactische Bekwaamheid, die startte in 2017, vervolgd.

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. En in intervisie samen met de directeuren van de HU, onder begeleiding van interne teamcoaches. In maandelijkse teamdagen wordt gewerkt aan het verbeteren van de effectiviteit. Het streven is een zichtbaar en verbindend collegiaal bestuur voor iedereen; een bestuur dat samenwerking over grenzen heen, initiatief nemen en leren stimuleert.

8.3.2 Nevenfuncties College van Bestuur

Nevenfuncties College van Bestuur in 2018:

(naam, bedrijf/instelling, type nevenfunctie, functie)

Jan Bogerd

Op persoonlijke titel

Bestuur Stichting Studielink, voorzitter

Bestuur Eigen Wijkse Energie Coöperatie, lid

Uit hoofde functie

Bestuur Vereniging Hogescholen, lid

Bestuurscommissie Onderwijs, Vereniging Hogescholen, voorzitter

Stichting Digital Competence HUB, voorzitter

EBU Board, cluster HCA / kernteam, lid

Utrechtsch Vrouwelijke Studentenvereniging / Nieuwe Vereniging van Vrouwelijke Studenten te Utrecht (UVSV/NVVSU), lid comité van aanbeveling almanakredactie

Utrechtsch Studenten Corps (USC), lid comité van aanbeveling Vidius Studentenunie, lid comité van aanbeveling

AEGEE-Utrecht, lid comité van aanbeveling

SIB-Utrecht, lid comité van aanbeveling

Anton Franken

Op persoonlijke titel

Adviescommissie VSBfonds (tot 15-11-2018), lid

Raad van Advies Octrooigilde, Octrooicentrum Nederland onderdeel van Rijksdienst voor Ondernemend Nederland (RVO.nl), ministerie van Economische Zaken, lid

Raad van Advies Academic Transfer, lid

Raad van Toezicht Stichting Sympany, lid

Uit hoofde functie

Bestuurscommissie onderzoek, Vereniging Hogescholen, lid

UAS10 (m.i.v. 1-9-2018), voorzitter

EBU Bord, cluster health, lid

CARPE Consortium, lid

Tineke Zweed

Op persoonlijke titel

Bestuur Stichting Bas eigen Baas, secretaris, penningmeester

Bestuur van de Stichting Studentenzorgvereniging ISO/LSVb, lid

Uit hoofde functie

Bestuurscommissie Bekostiging, Vereniging Hogescholen, lid

Vereniging Samenwerkingsverband Uithofbeheer, lid penning meester per 1-10-2018

Alliantie Ontmoeting van Utrecht Oost Sciencepark, bestuurlijk ambassadeur

Ledenraad SURF, lid

Figuur 8.2 Bezoldiging (gewezen) topfunctionarissen (Bron: HU Administratie).

8.4 Bezoldiging

De Wet Normering Topinkomens (WNT, voorheen: Wet Normering Bezoldiging Topfunctionarissen Publieke en Semipublieke Sector) 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 personeelsleden, die boven het bezoldigingsmaximum uitkomen. Onder topfunctionarissen vallen bij de HU de leden van het College van Bestuur en de Raad van Toezicht.

Het maximum van bezoldiging voor bestuurders is voor 2018 €189.000. 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.

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 bezoldiging voor de (gewezen) topfunctionarissen bedroeg in 2018 als volgt:

| | Functie | Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen | | Voorzieningen t.b.v. beloningen betaalbaar op termijn | | Totaal bezoldiging WNT | | Dienstverband | fte |
|-----------------------------|------------|---|----------|---|---------|------------------------|----------|---------------|-----|
| | | 2018 | 2017 | 2018 | 2017 | 2018 | 2017 | | |
| | | College van Bestuur | | | | | | | |
| J. Bogerd MBA | voorzitter | €169.962 | €163.136 | €19.028 | €17.858 | €188.990 | €180.994 | hele jaar | 1 |
| Dr. Ir A.A.J.M. Franken MBA | lid | €169.734 | €165.262 | €19.257 | €17.960 | €188.991 | €183.222 | hele jaar | 1 |
| T. Zweed | lid | €169.739 | €162.930 | €19.251 | €18.066 | €188.990 | €180.996 | hele jaar | 1 |

| | Functie | Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen | | Totaal bezoldiging WNT | | Dienstverband |
|---|------------|---|---------|------------------------|---------|-----------------|
| | | 2018 | 2017 | 2018 | 2017 | |
| | | Raad van Toezicht | | | | |
| De heer prof. dr. A.P.W.P. van Montfort | voorzitter | €15.465 | €15.000 | €15.465 | €15.000 | hele jaar |
| Mevrouwlr. A. van den Berg MBA | lid | €10.868 | - | €10.868 | - | vanaf 15-1-2018 |
| De heer prof. dr. H. Brinksma | lid | €11.341 | - | €11.341 | - | hele jaar |
| De heer prof. dr. J.A. Bruijn | lid | - | €8.951 | - | €8.951 | - |
| De heer drs. J.C. van Ek | lid | €11.341 | €11.000 | €11.341 | €11.000 | hele jaar |
| Mevrouw drs. Z. Guernina | lid | €4.350 | €11.000 | €4.350 | €11.000 | t/m 20-5-2018 |
| Mevrouw F.A.I.A. Hendricks MSc | lid | €11.341 | €2.049 | €11.341 | €2.049 | hele jaar |
| Mevrouw prof. dr. E.H. Hooge | lid | €11.341 | €2.049 | €11.341 | €2.049 | hele jaar |
| Mevrouw mr. drs. C. Kervezee | lid | - | €8.951 | - | €8.951 | - |
| De heer drs. P. de Krom | lid | €11.341 | €11.000 | €11.341 | €11.000 | hele jaar |
| De heer drs. P.P.G. Meulenberg MRE | lid | €11.341 | €11.000 | €11.341 | €11.000 | hele jaar |
| Mevrouw mr. I.D. Thijssen | lid | - | €10.668 | - | €10.668 | - |

Figuur 8.3 Bezoldiging (gewezen) topfunctionarissen (Bron: HU Administratie).

De salarissen van Jan Bogerd, Anton Franken en Tineke Zweed vallen binnen de WNT-norm voor 2018 van €189.000. De HU droeg in 2018 voor 70% 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, mobiele telefoon en/of een tablet.

De Raad van Toezicht heeft, in zijn gemeenschappelijke vergadering met het College van Bestuur, besloten zijn bezoldiging in 2018 te indexeren met 3,1%. Dit conform de indexering van het algemene WNT

maximum 2018, en daarmee het bezoldigingsmaximum voor toezichthouders. De bezoldiging blijft ruimschoots binnen de kaders van de WNT.

Reis- en verblijfskosten zijn in principe in de vaste jaarlijkse vergoeding inbegrepen. Met de heer Brinkma is de aanvullende afspraak gemaakt dat door zijn functie van president van de Hamburg University of Technology en de daarbij horende vestigingsplaats, in uitzonderlijke gevallen wel extra reis- en verblijfskosten vergoed worden. Voor mevrouw Hendricks zijn, in verband met persoonlijke omstandigheden, eenmalig chauffeursdiensten vergoed.

8.4.1 Kosten, declaraties en neveninkomsten College van Bestuur

Met ingang van 1 januari 2018 heeft de Raad van Toezicht de 'HU-regeling vergoeding bestuurskosten' herzien. Uitgangspunt was de hoogte van de vergoedingen zoveel mogelijk aan te laten sluiten bij de Rijksregeling. De herziening had als doel te anticiperen op de op handen zijnde sectorregeling. Op 20 juni 2018 is de sectorregeling 'Declaraties en bestuurskosten CvB-leden bekostigde Nederlandse hogescholen' aangeboden aan de minister. In een aantal gevallen blijkt de HU-regeling wat ruimer (specifieker) en in andere gevallen wat soberder. Een voorbeeld hiervan is dat de sectorregeling ruimer is met betrekking tot de verblijfskosten in het buitenland. De vergoeding in de HU regeling is op dit punt gelijk aan de die van medewerkers. Maar binnen de sectorregeling is Businessclass reizen enkel mogelijk bij intercontinentale vluchten. Conform de HU regeling bij alle vluchten die langer dan 6 uur duren, behoudens voor een scholingsreis.

Overall is met het herzien van de 'HU-regeling vergoeding bestuurskosten' voldoende geanticipeerd op de op handen zijnde sectorregeling. Met ingang van 1 januari 2019 is de 'HU regeling vergoeding bestuurskosten' nog éénmaal herzien voor verdere aansluiting bij de sectorregeling, met name met betrekking tot de wijze van rapporteren over de kosten. Die zal in het jaarverslag 2019 geheel conform de in de loop van 2018, ingevoerde sectorregeling zijn.

| | J. Bogerd | A.A.J.M. Franken | T. Zweed | Totaal |
|-----------------------|-----------------|------------------|-----------------|------------------|
| Reiskosten binnenland | €2.560,- | €7.386,- | €510,- | €10.456,- |
| Reiskosten buitenland | €920,- | €2.281,- | €1.008,- | €4.209,- |
| Representatie | - | - | - | - |
| Overige kosten | €4.990,- | €4.870,- | €4.990,- | €14.850,- |
| Totaal | €8.470,- | €14.537,- | €6.508,- | €29.515,- |

Figuur 8.4 Onkosten, declaraties en neveninkomsten College van Bestuur (Bron: HU Administratie).

De buitenlandse dienstreizen van de collegeleden betroffen de reizen naar de Gartnerconferentie in Barcelona en de CARPE conferentie in Brussel in het kader van professionalisering. Anton Franken is verder naar Brussel afgereisd voor een vergadering van UAS4EUROPE, voor een profileringsbezoek van een klein comité van UAS10 en een bezoek aan de Neth-ER Annual International Networking Event. De reiskosten binnenland van Anton Franken betreffen de in de arbeidsovereenkomst opgenomen vergoeding voor een ov-jaarkaart, die zowel voor dienstreizen als voor woon-werkverkeer wordt gebruikt.

8.5 Internal Audit

In 2017 heeft de HU de derdelijns functie, Corporate Control, veranderd. Besloten is toen om een derdelijns Interne Audit functie aan te stellen. In 2017 is invulling aan deze functie gegeven door een (externe) kwartiermaker. Vanaf het tweede kwartaal van 2018 is de functie ingevuld door een interne medewer-

ker. Ook zijn de basale interne auditprocessen verder geformaliseerd. De taken en bevoegdheden van de Interne Audit functie zijn vastgelegd in een HU Audit Charter en er is een Auditplan Q3 – Q4 2018 opgesteld. Deze planning is vastgesteld door het College van Bestuur, ter advisering voorgelegd aan de Auditcommissie en goedgekeurd door de Raad van Toezicht.

In de tweede helft van 2018 zijn er een drietal interne audits conform planning uitgevoerd. Ultimo 2018 was er één geplande audit nog onderhanden. De betreffende audit-rapportages zijn door de Interne Audit functie besproken met de opdrachtgevers en de auditees. Indien van toepassing is er opvolging gegeven aan de bevindingen. Verder heeft de Interne Audit functie de follow-up op enkele door de externe accountant gesignaleerde aandachtspunten beoordeeld. Over de tweede helft van 2018 is er een verslag opgesteld met de belangrijkste observaties/ bevindingen, aanbevelingen en laatste status (peildatum 31 december 2018) van de uitgevoerde werkzaamheden. Dit verslag is in het eerste kwartaal van 2019 besproken met en vastgesteld door het College van Bestuur. Ook is het ter advisering voorgelegd aan de Auditcommissie en besproken met de Raad van Toezicht.

Voor het jaar 2019 is er een auditplanning opgesteld door de Interne Audit functie. Deze planning is onder andere tot stand gekomen middels een risicoanalyse zoals deze door het College van Bestuur en de Interne Audit functie gezamenlijk is uitgevoerd. Het plan is adviserend besproken met de Auditcommissie en goedgekeurd door de Raad van Toezicht.

8.6 Privacybeleid en gegevensbescherming

De hogeschool heeft voorafgaand aan de handhavingsdatum van de Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG) de verwerking van persoonsgegevens in risicovolle applicaties en processen geïdentificeerd en geregistreerd. Er is hiertoe een organisatiebreed, geautomatiseerd verwerkingsregister ingericht. De aanvulling van dit register richt zich tot en met juni 2019 op de applicaties en processen met een gemiddeld en laag risico.

Er loopt een HU-breed AVG-project, om de HU geheel aan de vereisten van de AVG te laten voldoen. Ondersteuning wordt geboden door een projectorganisatie geleid door externe specialisten en de structurele inzet van interne Privacy Officers. Deze Privacy Officers zullen per 2019 de bemanning van de Privacydesk overnemen van de Functionaris Gegevensbescherming. Zij worden hiertoe opgeleid.

Er is een Functionaris Gegevensbescherming aangesteld die intern onafhankelijk toezicht houdt op het nakomen van de wettelijke verplichtingen, de organisatie adviseert en contact onderhoudt met de Autoriteit Persoonsgegevens. Intensief contact met functionarissen van collega-onderwijsinstellingen draagt bij aan normvinding binnen het onderwijs- en onderzoeksveld. Betrokkenen kunnen direct en vertrouwelijk contact opnemen met de Functionaris Gegevensbescherming. Er is in 2018 ook hogeschoolbreed privacybeleid ontwikkeld en gepubliceerd. Praktische richtlijnen en werkinstructies worden aan dit beleid getoetst en waar nodig aangepast. De Privacydesk van de hogeschool handelt meldingen van inbreuken in de bescherming van persoonsgegevens af en registreert deze in een intern meldingsregister. Eventuele datalekken die zich voordoen, worden gerapporteerd aan het College van Bestuur en aan de Autoriteit Persoonsgegevens. Het ondersteunen van betrokkenen in het uitoefenen van hun rechten wordt eveneens uitgevoerd door de Privacydesk.

De HU is een kennisinstelling. Onderwijs en onderzoek zijn de belangrijkste processen in een hogeschool. Het verzamelen en gebruiken van persoonsgegevens van studenten, medewerkers en anderen buiten de hogeschool hoort bij dat werk. De hogeschool is zich terdege bewust dat de omgang met persoonsgegevens voor een groot deel door gedrag en deskundigheid wordt bepaald. We werken hier structureel aan met een kwalitatieve informatievoorziening, periodieke activiteiten voor meer awareness en Privacy Officers als vraagbaak op de werkvloer van elk organisatieonderdeel.

De HU voert een duurzaam, solide financieel beleid, waarbij zij stuurt op kengetallen als solvabiliteit en liquiditeit op lange termijn. Dat betekent dat gedurende enig jaar het resultaat negatief kan zijn, voortkomend uit bewust beleid. In dit hoofdstuk geven we inzicht in onze financiële positie en verantwoorden we ons over de compliance aan vigerende regelgeving en lichten we onze risico's toe.

9.1 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.

| 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'? |
|--|--------------------------------|-------------------------------|---|---------------------------------------|---|---|
| USBO (UU) | privaat | bachelor Arbeid & Organisatie | deel minor (bestuurs- en org. wetenschap) | 15 | €34.500,- | volledig |
| TSC | publiek | IVK | minor crowd event management | 30 | €34.000,- | volledig |
| Als Volgt | privaat | HBO Recht | minor LBAS | 30 | €46.000,- | volledig |
| Downside Up | privaat | HBO Recht | minor LBAS | 30 | €23.760,- | volledig |

Figuur 9.1 Uitbesteding van (delen van het) bekostigde onderwijs aan niet door de overheid bekostigde private organisatie, tegen betaling van de geleverde presentatie (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 wordt de toelaatbaarheid voor vrijstellingen getoetst door 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-overeenkom-

sten, 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 hoger onderwijsinstellingen 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 2018 547 buitenlandse studenten aan de HU gestudeerd en zijn 577 HU-studenten naar het buitenland geweest om een deel van de opleiding te volgen.

Collegegeld niet betaald door student zelf

De HU betaalde in 2018 het collegegeld voor 8 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.

9.2 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 geheel vernieuwd en is mede gebaseerd op de Regeling beleggen, lenen en derivaten OCW van 6 juni 2016 (WJZ/800938). In 2018 heeft er een technische herziening plaatsgevonden, waarbij de regeling inhoudelijk niet is gewijzigd.

Met ingang van 2007 maakt de HU voor de publieke middelen gebruik van het 'Geïntegreerd Middelenbeheer' van het ministerie van Financiën ("Schatkistbankieren"). Uit de hiervoor afgesloten overeenkomst vloeit voort dat liquide middelen, voor zover betrekking hebbend op de publieke activiteiten, verplicht 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. Voor de financiering van de herhuisvesting heeft de HU in 2016 een lening onder Schatkistbankieren aangetrokken voor €86 miljoen. Dit bedrag is in 3 tranches beschikbaar gekomen, waarvan de laatste (€10 miljoen) in juli 2018. De lening zal op lineaire basis in 30 jaar worden afgelost, waarbij de eerste aflossing in 2019 zal plaatsvinden. De rente op deze lening staat 30 jaar vast. Als zekerheid voor deze lening is het recht van hypotheek verstrekt op een aantal panden.

Gezien de huidige liquiditeitspositie en verwachte liquiditeitsontwikkeling wordt niet verwacht dat de komende jaren herfinanciering zal moeten plaatsvinden. Daarnaast heeft de HU nog de mogelijkheid gebruik te maken van een kredietfaciliteit bij het ministerie (rekening-courantkrediet) van €29,5 miljoen. In 2018 zijn verder nog een tweetal reguliere oude leningen bij het Ministerie van Financiën afgelost (ter grootte van €7 miljoen en €9 miljoen respectievelijk).

In het treasurystatuut is voorzien in een treasurycommissie. Deze commissie heeft in 2018 4 keer vergaderd. Belangrijke onderwerpen waren met name de monitoring van de liquiditeitspositie van de hogeschool alsmede het monitoren van de financiële aspecten met betrekking tot de herhuisvesting van de hogeschool.

9.3 Continuïteitsparagraaf

De continuïteitsparagraaf is opgesteld door het College van Bestuur, rekening houdend met de vigerende wet- en regelgeving. De connotatie van de Raad van Toezicht is opgenomen in haar bericht, wat elders in dit verslag is opgenomen.

9.3.1 Inleiding

De HU staat midden in de maatschappij. We vormen een open gemeenschap met studenten, docenten, onderzoekers en de beroepspraktijk, waar een leven lang leren het uitgangspunt is. Dit uitgangspunt geeft vorm aan ons denken en handelen. In die context moet ook de beheersing van risico's worden gezien.

We maken deel uit van de samenleving en maken impact op onze omgeving. Onze rol is ook: vooruitkijken en toekomstgericht ons onderwijs innoveren, mede met opbrengsten van ons praktijkgericht onderzoek. Het naderend tekort aan gekwalificeerd personeel in het onderwijs, de gezondheidszorg en de technische sector vraagt om goed onderwijs en goed, praktijkgericht onderzoek. We willen deze arbeidsmarkttekorten 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 zetten via de kwaliteitsafspraken meer middelen in voor begeleiding van onze studenten, en we motiveren en stimuleren onze studenten om het beste uit zichzelf te halen.

Wij zien onze samenleving in hoog tempo veranderen door technologische ontwikkelingen als robotisering, kunstmatige intelligentie en big data. Ontwikkelingen die nieuwe competenties vereisen van onze studenten. Met dynamisch onderwijs dat profiteert van de opbrengsten uit ons praktijkgericht onderzoek geven we nieuwe vaardigheden en inzichten een vaste plek in onze opleidingen. De dynamiek in ons onderwijs, met didactische vernieuwingen, nieuwe kennisrichtingen en flexibilisering van leertrajecten gaat gelijk op met ontwikkelingen in de maatschappij, op de arbeidsmarkt, in het landelijke onderwijsbeleid, het kabinetsbeleid en wettelijke kaders.

9.3.2 Risicomanagement

Dit alles geeft richting aan onze visie op risico's, die we benaderen vanuit onze kansen. Risicomanagement binnen de HU is geen doel op zich. Met toepassing van (holistisch) risicomanagement wordt inzicht en overzicht op alle niveaus gecreëerd, worden (financiële) keuzes gemaakt en prioriteiten gesteld. Hierdoor ontstaat een evenwichtige organisatie die in staat is om een op gestructureerde en proactieve wijze om te gaan met de onzekere toekomst. Risicomanagement is hier gericht op interne én externe factoren, immers onze buitenwereld is continu in beweging. Risicomanagement moet hierbij een signalerende en beheersende rol spelen en reputatieschade voorkomen.

Vanuit de doelstellingen van de hogeschool kunnen twee centrale risico's worden afgeleid. De beheersing van deze risico's is randvoorwaardelijk voor ons functioneren. Deze risico's betreffen allereerst de kwaliteit van ons onderwijs en onderzoek, die moet voldoen aan de (externe) kwaliteitseisen. Niet aan die eisen voldoen is een direct bedreiging voor ons voortbestaan. Ten tweede kan het reputatierisico serieuze inbreuk doen op ons voortbestaan. Deze kwaliteitszorg – en het bewaken van onze reputatie – stelt eisen aan de communicatie met onze stakeholders. Deze moet transparant en continu zijn, zeker in het geval van verstoringen. Dit alles werkt door in de identificatie van de risico's in onze organisatie.

Mede op basis van een recent door de internal auditor uitgevoerde nulmeting (derde lijn) wordt risicomanagement momenteel verder uitgewerkt. We doen dit vanuit een holistische benadering, waarbij de systematiek wordt vereenvoudigd. Er wordt nadere invulling gegeven aan het strategisch niveau. Hierbij zijn de kernwaarden van de HU belangrijk evenals de waarde-creërende functie van risicomanagement.

De organisatie van het strategische risicomanagement loopt in de toekomst via tafels. Deze tafels zorgen via linking pins voor de verbinding tussen strategisch en facilitair niveau. De directeur Business Control functioneert als voorzitter van de risicomanagement-tafel en is facilitator van het risicomanagementproces waarvan integrale veiligheid een deelrisico is.

Daarnaast maken we in het kader van risicomanagement disruptie-scenario's, waarin we de financiële consequenties doorberekenen van grote afwijkingen (positief en negatief). Deze berekeningen geven ook input voor de hoogte van de aan te houden reserves door de HU.

9.3.3 Interne beheersingssysteem: Rapportage IRBC systeem

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.

Om te waarborgen dat koers wordt gehouden volgens 'Hogeschool Utrecht in 2020', 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 een aantal diensten alsmede door specifieke functionarissen binnen de HU die binnen de bestuursdienst zijn opgenomen. Daarbij valt te denken aan de corporate registrar, de chief information and security officer en de privacy officer. 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. In 2018 is deze functie door ontwikkeld met de professionalisering van functies onder andere op het gebied van privacy en security, naast de meer traditionele functies als Finance en HR.

De derde lijn is in 2017 anders gepositioneerd. Besloten werd 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. De functie heeft in 2018 vorm en inhoud gekregen waarbij de functionaris werkt met risicogerichte werkplannen en verslagen. Op verzoek worden ad hoc onderzoeken uitgevoerd.

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 langetermijntoewijzingen 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.

Soft controls zijn de niet-tastbare gedrag beïnvloedende factoren in een organisatie die van belang zijn voor het realiseren van de doelen van de organisatie en de eisen en verwachtingen van stakeholders. Soft controls hebben grote invloed op de effectiviteit van beheersmaatregelen en blijken in het algemeen vaak de oorzaak te zijn van financiële schade en reputatieschade. Een centraal begrip in de sturingsfilosofie van Hogeschool Utrecht is partnerschap. Voor partnerschap is vertrouwen nodig. Bij vertrouwen past een systeem van soft controls, waarbij intrinsieke doelen, normen en waarden van de medewerkers in het verlengde komen te liggen van die van de organisatie. Hogeschool Utrecht streeft naar een balans tussen de hard en soft controls. Binnen de HU is veel aandacht voor de kwaliteit van de financiële sturing en beheersing en is ook het besef aanwezig dat de kwaliteit en kracht van controlling niet zozeer beter wordt door meer en nieuwe instrumenten en procedureafspraken, maar vooral door het sterker zelf nemen van verantwoordelijkheid, door te sturen en elkaar aan te spreken op houding en gedrag. Hard controls als procedures en risicomanagement sorteren alleen het beoogde effect als soft controls als voorbeeldgedrag en transparantie ook goed zijn ingericht.

9.3.4 Beschrijving belangrijkste risico's en onzekerheden

Om goed te kunnen inspelen op de veranderende omgeving, is de HU in beweging. We willen impact hebben op onze omgeving en invulling geven aan onze maatschappelijke opdracht. In deze paragraaf vermelden we de strategische risico's die wij onderkennen die deze doelstelling in gevaar brengen. Zover mogelijk geven we ook aan hoe wij trachten deze risico's te beheersen.

Beschrijving van de belangrijkste risico's:

Onvoldoende inhoudelijke verbinding en samenhang in de driehoek Onderwijs, Onderzoek en Beroepspraktijk kan leiden tot onvoldoende relevant en actueel onderwijs op kwalitatief goed niveau.

Wij beheersen dit risico door ervoor te zorgen dat het onderwijs kwalitatief goed, uitdagend en inspirerend is. Daarom zijn de instituten van de HU continu bezig met onderwijsvernieuwing. De onderwijsvisie van de HU vormt samen met de ontwikkelingen in de beroepspraktijk hiervoor de basis. We doen mee aan pilots op het gebied van flexibel studeren en learning outcomes om hiervan te leren. We verrichten arbeidsmarktanalyses om zicht te houden op de veranderingen in de arbeidsmarkt, zodat de HU het onderwijs (blijvend) kan laten aansluiten op de beroepen van de toekomst. In de brief van de minister van OCW over toegankelijkheid en kansengelijkheid in het hoger onderwijs wordt hiervoor meer ruimte gemaakt. Deze ontwikkeling kan in de toekomst echter ook betekenen dat middelen naar de student gaan in plaats van naar de instellingen.

Zoals reeds eerder vermeld, hebben we in 2018 de Instellingstoets Kwaliteitszorg (ITK) doorlopen en zijn de kenniscentra gevisiteerd. De uitkomsten hiervan zijn van groot belang voor de continuïteit van de instelling. Wanneer de ITK niet wordt behaald, leidt dat tot uitgebreidere accreditatietrajecten voor alle opleidingen van de HU.

De studievoorschotmiddelen - die ingezet moeten worden voor de kwaliteitsafspraken - 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 heeft de bestedingen in het kader van de kwaliteitsafspraken op hoofdlijnen georganiseerd en conform de sturingsfilosofie de concrete invulling aan de instituten gelaten om ruimte te bieden aan behoeften voor het verbeteren van

de onderwijskwaliteit. In de managementplannen 2019 is hier expliciet aandacht aan besteed, inclusief de afstemming ervan met de decentrale medezeggenschap.

De HU is onvoldoende in staat om logische samenwerkingsmechanismen voor basis-kwaliteitsborging van het onderwijs en onderzoek tot stand te laten komen.

De HU staat midden in de samenleving. Zij maakt deel uit van een groter ecosysteem. Om de kwaliteit van het hoger beroepsonderwijs en onderzoek te kunnen borgen, is het belangrijk en noodzakelijk om een goede verbinding te hebben met de omgeving. Relevante samenwerkingspartners vanuit de beroepspraktijk zijn hierbij essentieel. Risico's hieromtrent beheerst de HU door contacten te onderhouden met alle relevante stakeholders om haar onderwijs en onderzoek relevant te laten blijven. Deze contacten worden onderhouden op meerdere niveaus in de organisatie, wat onze organisatieontwikkeling ook beoogt.

De HU is onvoldoende in staat om (1) haar positie als representant van de samenleving als ook (2) de beeldvorming over de vervulling van haar maatschappelijke opdracht over het voetlicht te brengen waardoor wij, mede gegeven de omvang van de HU, kwetsbaar zijn als er over kwesties publiciteit wordt gezocht.

Als organisatie die midden in de samenleving staat, maakt de HU ook deel uit van die samenleving. De omvang van de HU, alsmede de centrale ligging in het land, maakt haar interessant voor groepen of individuen als podium voor (het zoeken naar) publiciteit. Dat kan zijn in verband met kwesties waarin de hogeschool een rol speelt maar ook in verband met maatschappelijke kwesties waarin de hogeschool geen relevante partij is. Dit maakt ons kwetsbaar. Wij moeten hier telkens weer antwoord op vinden.

De veranderstrategie (zowel qua tempo en vorm) die de HU kiest en uitvoert, leidt tot onvoldoende synchronisatie tussen diensten, instituten en kenniscentra waardoor de verbeter- en vernieuwingsambities niet worden gerealiseerd.

Om onze ambities op het gebied van onderwijs en onderzoek te realiseren, is een optimale interne dienstverlening essentieel. Hieronder verstaan we: '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, maar ook altijd evalueren en innoveren voor nieuwe/ andere vragen van dienstverlening die waarde toevoegen voor de onderwijs en onderzoeksprocessen. Dit teneinde de dienstverlening te verbeteren.' Deze ketenbenadering vraagt een andere manier van werken, over de grenzen van verschillende diensten, instituten en kenniscentra heen.

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. Om deze vernieuwingen te faciliteren, richt de HU een digitale leeromgeving in die het werken, leren en toetsen ondersteunen en die flexibel kan meebewegen met de digitale ontwikkelingen. Programmatisch werken wij aan verbeteringen in ons programma Digitale Leeromgeving (DLO).

Inbreuk op de veiligheid binnen de HU, in welke vorm dan ook, leidt tot negatieve publiciteit. Hierbij kan gedacht worden aan fysieke veiligheid maar ook aan cyber security en privacy security.

Een toename van spanningen in de maatschappij heeft effect op ons als hogeschool. 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. De nagestreefde openheid kan op gespannen voet staan met

veiligheid. Dit is een wankel evenwicht. Dat wankel evenwicht geeft richting en sturing aan alle aspecten van veiligheid. Denk daarbij aan fysieke toegangsbeveiliging van onze gebouwen, (sociale) veiligheid in onze gebouwen alsmede veiligheid van informatie. In 2019 gaan we door met nadenken over en implementeren van onze integrale visie op veiligheid. We versterken onze eerste en tweede lijnorganisatie hierbij en maken additionele (financiële) middelen vrij.

Veiligheid van informatie heeft volop aandacht. Hierbij kan gedacht worden aan aanvallen op onze systemen en aan de veiligheid van informatie bij onderwijs en onderzoek. Tijdens externe digitale aanvallen in 2017 zijn onze systemen en procedures voldoende robuust gebleken. Tegelijk laten die aanvallen zien dat doorlopende aandacht voor informatieveiligheid noodzakelijk is. Om de veiligheid van onderzoeksdata nog beter te borgen, is een nieuw project gestart.

Sinds 25 mei 2018 is de Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG) van kracht. In 2018 is aandacht geschonken aan de implementatie van deze wet. Dit HU-brede AVG-project, om de HU geheel aan de vereisten van de AVG te laten voldoen, loopt door in 2019. 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. Er zijn separate middelen vrijgemaakt. Zie hoofdstuk 8.6 voor meer informatie over dit project.

Sturingsmechanismen (en bijbehorende PDCA-informatie) lopen niet synchroon met de strategie en de implementatie daarvan, waardoor de ambities niet worden gerealiseerd.

De HU is continue in beweging. Externe maar ook interne ontwikkelingen volgen elkaar in snel tempo op. Het volgen van deze ontwikkelingen is essentieel voor de hogeschool om relevant en kwalitatief op niveau te zijn en te blijven. Het volgen van deze ontwikkelingen impliceert niet dat de hogeschool achter elke ontwikkeling aan loopt, maar vraagt wel van de hogeschool om een gedegen reactie hoe zij zich wil verhouden tot een ontwikkeling.

In onze organisatieontwikkeling wil de HU (horizontale) samenwerking over de grenzen van opleidingen heen stimuleren. Daarbij moet de kracht van individuele teams optimaal benut worden om in te kunnen spelen op veranderingen. Dit vraagt veel van de sturingsmechanismen en de bijbehorende informatiestromen die de hogeschool hanteert. Klassieke mechanismen alleen voldoen niet meer. Om deze risico's te beheersen, werken we vanuit ons nieuwe instellingsplan aan een nieuw model van sturing van onze organisatie met bijbehorende elementen.

De HU voldoet niet aan wet- en regelgeving (compliance) waardoor de HU een boete krijgt opgelegd en negatief in het nieuws komt.

Aangaande de relevante wet- en regelgeving heeft de HU het uitgangspunt dat hier te allen tijde aan voldaan moet worden. Het niet voldoen aan relevante wet- en regelgeving is, naast publicitair gevoelig, in strijd met onze grondwaarden van openheid en flexibiliteit. Daarom heeft de HU haar planning en control-cyclus zodanig ingericht dat de kans op niet voldoen aan relevante wet- en regelgeving vroegtijdig wordt ontdekt. De inrichting van het '3 lines of defense' model is daarbij behulpzaam. Om de intrinsieke motivatie om compliant te willen zijn, te verbeteren, besteedt de HU veel aandacht aan soft controls. (Zie ook de beschrijving van het interne beheersingssysteem in dit bestuursverslag.)

Beschrijving van de belangrijkste onzekerheden:

Studentaantallen en bekostiging

Nieuwe inzichten in demografische ontwikkelingen, gecombineerd met politieke ontwikkelingen rondom de toegankelijkheid en flexibilisering van het hoger onderwijs, maakt dat de studentenpopulatie zowel in aantal als in samenstelling aan onzekerheden onderhevig is. Daarnaast zijn er diverse onzekere factoren te onderkennen als gevolg van de tekorten op de arbeidsmarkt in specifieke sectoren, tekortkomingen in de toegankelijkheid van het onderwijs, toegenomen individualisering van het onderwijs en de mogelijke ontwikkelingen in het binaire onderwijsstelsel (dat uitgaat van een hard onderscheid tussen wetenschappelijk onderwijs en hoger beroepsonderwijs).

Sinds het aantreden van een nieuw kabinet in 2017 is de bekostiging van het hoger onderwijs opnieuw onderwerp van gesprek. Het eerdergenoemde onderzoek naar het huidige bekostigingsstelsel, uitgevoerd door het onderzoeksbureau CHEPS, heeft een aantal knelpunten benoemd. De minister heeft daarom in 2018 de Commissie van Rijn ingesteld die nadere adviezen moet geven over het bekostigingsstelsel. Deze adviezen behelzen een herverdelingsvraagstuk, omdat de minister uitdrukkelijk heeft aangegeven dat het macrobudget voor het hoger onderwijs (wo en hbo) niet wijzigt. In het kader van mogelijke wijzigingen in de bekostiging heeft de wendbaarheid van onze organisatie de nadrukkelijke aandacht van het College van Bestuur.

De HU wordt in 2019 geconfronteerd met een teruglopende Rijksbijdrage (gecorrigeerd voor het effect van de extra studievoorschotmiddelen). Dit wordt veroorzaakt door de bezuinigingen die voortkomen uit de kabinetten Rutte II en III. Om gedane investering niet teniet te doen, handhaven we ingezet beleid. In het kader van de kwaliteitsafspraken willen we bijvoorbeeld nu al beginnen met het aanstellen van extra docenten. Dit vraagt om voorinvesteringen en leidt tot een negatieve begroting.

Wendbaarheid van personeel (belastbaarheid, inzetbaarheid en beschikbaarheid)

Met een nieuwe organisatiestructuur, waarbij werken en leren in teams centraal staat, verandert er veel voor onze professionals. Ook de innovatie van ons onderwijs, de relatie tot onderzoek en de innovatie van de beroepspraktijk heeft gevolgen voor de rol en ervaren werkdruk van veel van onze medewerkers. Evenals de noodzaak om verbindingen aan te gaan en in te kunnen spelen op veranderingen om ons heen. Het is in dit kader belangrijk dat we steeds meer een lerende organisatie worden. Een visie op hoe onze professionals zich verder moeten ontwikkelen en hoe de ervaren werkdruk kan worden verminderd, geeft richting aan HR-instrumentarium dat daarvoor nodig is. Ook geeft het zicht op wat de toekomst van onze organisatie vraagt.

Huisvesting die in 2018 is opgeleverd

Onze campusontwikkeling op het Utrecht Science Park is eind 2018 grotendeels afgerond. Doelstelling is met onze huisvesting de samenwerking tussen onderwijs, onderzoek en de beroepspraktijk te bevorderen en de bedrijfsvoering van de HU verder te verduurzamen. We zijn terug gegaan in vloeroppervlakte. De uitdaging is om het onderwijs hierbinnen vorm te geven en daarbij de gewenste samenwerking tussen onderwijs, onderzoek en beroepspraktijk te realiseren. We erkennen dat hiervoor een cultuurverandering nodig is welke nog niet ten volle is gerealiseerd. Hier zullen we aandacht aan blijven besteden.

In 2017 zijn de renovaties van een aantal onderwijspanden op het Utrecht Science Park afgerond. De nieuwbouw van een pand aan de Heidelberglaan 15 is in 2018 afgerond en was gereed voor het collegejaar 2018-2019. 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 tijdelijke tekorten in ruimte op te vangen.

9.4 J op financiële positie en meerjarenontwikkeling

9.4.1 Resultaat 2018

| | Realisatie 2018 | Begroting 2018 | Realisatie 2017 |
|---------------------------------------|---------------------|-----------------------|-----------------------|
| Totaal baten | €323.888.000,- | €312.350.000,- | €315.218.000,- |
| Totaal lasten | €319.794.000,- | €312.953.000,- | €319.702.000,- |
| | €4.094.000,- | - €603.000,- | - €4.484.000,- |
| Financiële baten en lasten | - €1.658.000,- | - €1.703.000,- | - €1.539.000,- |
| | €2.436.000,- | - €2.306.000,- | - €6.023.000,- |
| Belastingen | - €309.000,- | - €244.000,- | - €387.000,- |
| Netto resultaat na belastingen | €2.127.000,- | - €2.550.000,- | - €6.410.000,- |

Figuur 9.2 Verkorte staat van baten en lasten 2018 (Bron: HU Administratie).

De HU heeft over 2018 een netto resultaat gerealiseerd van €2,1 miljoen. Dit is binnen de begroting voor 2018, waarin rekening was gehouden met een verlies van €2,6 miljoen als gevolg van het voorfinancieren van nieuwe opleidingen. De baten zijn toegenomen als gevolg van extra ontvangen rijksbijdragen (welke grotendeels worden gecompenseerd door hogere personele lasten als gevolg van een vernieuwde cao) en een groeiende omzet van het cursusonderwijs. Bij de lasten is er een onderbesteding op personele lasten doordat vacatures moeilijk worden ingevuld als gevolg van krapte op de arbeidsmarkt. Dit wordt gecompenseerd door een hogere dotatie aan de personele voorzieningen voor het wachtgeld en de regeling werktijdvermindering senioren.

9.4.2 Vergelijking met begroting 2018

De baten zijn €11,5 miljoen hoger dan begroot. De rijksbijdrage is €8,5 miljoen hoger uitgekomen door ontvangen compensaties voor hogere loonkosten als gevolg van de nieuwe cao-hbo en de invoering van de maatregel halvering collegegelden voor eerstejaars hbo-studenten. De collegegelden zijn door deze maatregel €1,8 miljoen lager uitgevallen dan begroot. De omzet van het contractonderwijs is €2,2 miljoen hoger dan begroot door omzetgroei met name in de sectoren onderwijs en zorg. De baten uit de Kies Op Maat Minoren zijn €1 miljoen hoger dan was begroot en voor externe detacheringen van personeel is €1 miljoen meer ontvangen. Daarnaast zijn de overige baten €0,6 miljoen hoger, met name als gevolg van hogere opbrengsten uit verhuur.

De lasten zijn per saldo €7 miljoen hoger dan begroot. De personele lasten zijn €8 miljoen hoger dan in de begroting was voorzien door een combinatie van hogere loonkosten als gevolg van de nieuwe cao-

hbo, lagere bezetting van met name het onderwijzend personeel en een hogere dotatie aan de personele voorzieningen. De afschrijvingen zijn €2,6 miljoen lager door latere oplevering van een nieuwbouwpand in 2018 en lagere afschrijvingen op functionele aanpassingen van tijdelijk huisvesting. De overige beheerlasten zijn €1,2 miljoen hoger vanwege het langer huren van tijdelijke huisvesting en een stijging van de overige huisvestingslasten.

9.4.3 Vergelijking met 2017

De baten 2018 zijn in vergelijking met 2017 €8,7 miljoen hoger. Vanaf 2018 zijn de middelen van het studievoorschot (€8,2 miljoen) toegevoegd aan de rijksbijdrage. Daarnaast is extra rijksbijdrage ontvangen ter compensatie van hogere loonkosten als gevolg van de nieuwe cao-hbo en de halvering van het collegegeld voor eerstejaars studenten en vanuit landelijk gereserveerde middelen. Voor specifieke regelingen als de Pabo-compensatie en de zorgmasters is €1,6 miljoen meer ontvangen. Het aantal bekostigde inschrijvingen en graden is in verhouding met 2017 afgenomen met 2,2% waardoor er €4,6 miljoen minder rijksbijdrage werd ontvangen. De bezuinigingen op onderwijs zorgen voor een korting van €4,7 miljoen ten opzichte van 2017. De subsidies voor onderzoek en flexibilisering van de deeltijd zijn toegenomen met €1,5 miljoen.

De lasten zijn ten opzichte van 2017 per saldo met €0,1 miljoen toegenomen. De personele lasten zijn gestegen met €2,3 miljoen als gevolg van een hogere dotatie aan de personele voorzieningen voor wachtgeld en werktijdvermindering senioren. De loonkosten zijn gestegen als gevolg van de afspraken in de cao-hbo en een stijging van de pensioenpremie, maar dit wordt gecompenseerd door een lagere bezetting. De afschrijvingen zijn €1,3 miljoen lager door de latere oplevering van een nieuwbouwpand en lagere afschrijvingen op functionele aanpassingen van tijdelijk huisvesting. De overige lasten zijn €0,8 miljoen lager als gevolg van lagere advieskosten.

9.4.4 Ontwikkeling personeel in loondienst en studenten

Voor de komende jaren verwacht de HU een lichte groei in de studentenaantallen en oplopende middelen uit de rijksbijdrage voor de kwaliteitsafspraken, welke zich vertalen in een groei van het onderwijzend personeel.

| | Realisatie 2019 | Begroting 2019 | MJR 2020 | MJR 2021 | MJR 2022 | MJR 2023 |
|--|--------------------|-------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Aantallen studenten (peildatum 1 oktober) | 35.138 | 35.199 | 35.270 | 35.478 | 35.773 | 35.987 |
| <i>Personele bezetting in FTE (ultimo verslagjaar)</i> | | | | | | |
| Bestuur | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| Personeel primair proces / docerend personeel | 1.732 | 1.883 | 1.893 | 1.903 | 1.943 | 1.981 |
| Ondersteunend personeel / overige medewerkers | 971 | 974 | 965 | 965 | 965 | 965 |
| Totaal | 2.706 | 2.860 | 2.861 | 2.872 | 2.911 | 2.950 |

Figuur 9.3 Ontwikkeling personeel in loondienst en studenten (Bron: HU Administratie).

9.4.5 Meerjarig financieel kader en financiële kengetallen

Staat van baten en lasten (geconsolideerd)

| Bedragen x €1000,- | Realisatie 2018 | Begroting 2019 | MJR 2020 | MJR 2021 | MJR 2022 | MJR 2023 |
|---|--------------------|-------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Baten | | | | | | |
| Rijksbijdragen OCW | 226.869 | 226.759 | 227.978 | 236.182 | 241.550 | 243.568 |
| Overige overheidsbijdragen en subsidies | 7.720 | 8.570 | 9.030 | 9.183 | 9.234 | 9.335 |
| College-, cursus- en/of examengelden | 64.070 | 61.702 | 61.889 | 62.979 | 64.384 | 65.458 |
| Baten van werk in opdracht van derden | 18.233 | 15.235 | 15.845 | 16.082 | 16.225 | 16.363 |
| Overige baten | 6.996 | 8.286 | 8.731 | 8.879 | 8.928 | 9.027 |
| Totaal baten | 323.888 | 320.552 | 323.473 | 333.305 | 340.321 | 343.751 |
| Lasten | | | | | | |
| Personeelslasten | 248.382 | 255.061 | 255.891 | 256.993 | 260.151 | 263.986 |
| Afschrijvingen | 18.020 | 20.013 | 20.135 | 19.997 | 19.990 | 20.328 |
| Huisvestingslasten | 12.975 | 11.846 | 11.556 | 11.182 | 11.146 | 11.429 |
| Overige lasten | 40.417 | 39.688 | 41.359 | 42.374 | 42.747 | 42.567 |
| Totaal lasten | 319.794 | 326.608 | 328.941 | 330.547 | 334.034 | 338.310 |
| Saldo baten en lasten gewone bedrijfsvoering | 4.094 | - 6.056 | - 5.468 | 2.758 | 6.287 | 5.441 |
| Saldo financiële bedrijfsvoering | - 1.658 | - 1.703 | - 1.303 | - 1.203 | - 1.203 | - 1.203 |
| Totaal resultaat (voor belasting) | 2.436 | - 7.759 | - 6.771 | 1.555 | 5.084 | 4.238 |
| Vennootschapsbelasting | - 309 | - 233 | - 233 | - 233 | - 233 | - 233 |
| Totaal resultaat (na belasting) | 2.127 | - 7.992 | - 7.004 | 1.322 | 4.851 | 4.005 |

Figuur 9.4 Staat van baten en lasten (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. De overzichten zijn wel aangepast voor de stelselwijziging groot onderhoud. Voor het opstellen van de jaarrekening 2018 is besloten om voor groot onderhoud een andere waarderingsgrondslag te gebruiken. Deze wijziging is voor het eerst verwerkt in de jaarrekening 2018. Dit betekent dat er niet langer jaarlijks wordt gedoteerd aan de onderhoudsvoorziening. Het onderhoud wordt jaarlijks hetzij verwerkt in de staat van baten en lasten hetzij geïnvesteerd in de materiële vaste activa. Indien onderhoudsuitgaven meerdere jaren dienstbaar zijn aan de activiteiten van de HU, worden deze geactiveerd en wordt hier tijdsgelang over afgeschreven gedurende de economische looptijd. Klein onderhoud en onderhoudscontracten worden direct ten laste van de exploitatie van het jaar gebracht waarin dit wordt uitgevoerd.

De HU ontvangt in de periode 2019 tot en met 2023 een oplopend bedrag voor investeringen in de kwaliteit van het onderwijs. Bij gelijkblijvende studentaantallen gaat het naar verwachting om €10 miljoen in 2019 oplopend tot €24 miljoen in 2024. De HU heeft het voornemen een deel van de middelen van 2023 en 2024 al eerder in te zetten, zodat studenten eerder meer effect zien van de kwaliteitsimpuls. Ook wordt zo de druk op de organisatie gespreid. Om die reden is in 2019 en 2020 een negatief resultaat begroot. De HU zet de middelen in op het verbeteren van de OP/studentratio, gemeenschapsvorming en studentbetrokkenheid en vernieuwing van de digitale leeromgeving.

Binnen de HU wordt gewerkt met meerdere disruptie-scenario's. Hierin worden (snelle) negatieve ontwikkelingen rondom studentaantallen en politieke ontwikkelingen berekend. Het meest reëel geachte scenario is het scenario wat opgenomen is in de begroting van de HU.

Balans (geconsolideerd)

| Bedragen x €1000,- | | Realisatie 2018 | Begroting 2019 | MJR 2020 | MJR 2021 | MJR 2022 | MJR 2023 |
|-----------------------|-------------------------|--------------------|-------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Activa | | | | | | | |
| Vaste activa | Materiële vaste activa | 223.004 | 211.517 | 196.597 | 182.365 | 170.998 | 156.180 |
| | Financiële vaste activa | 5.271 | 5.125 | 4.834 | 4.834 | 4.688 | 4.542 |
| | Totaal | 228.275 | 216.642 | 201.576 | 187.198 | 175.686 | 160.722 |
| Vlottende activa | Vorderingen | 13.147 | 13.147 | 13.147 | 13.147 | 13.147 | 13.147 |
| | Liquide middelen | 48.797 | 49.571 | 51.666 | 61.399 | 74.895 | 90.998 |
| | Totaal | 61.945 | 62.719 | 64.814 | 74.547 | 88.043 | 104.146 |
| Totaal activa | | 290.220 | 279.361 | 266.390 | 261.745 | 263.729 | 264.868 |
| Passiva | | | | | | | |
| Eigen vermogen | Algemene reserve | 86.443 | 85.018 | 84.189 | 85.904 | 89.448 | 92.851 |
| | Bestemmingsreserve | 21.640 | 15.073 | 8.897 | 8.504 | 9.811 | 10.413 |
| | Totaal | 108.083 | 100.091 | 93.086 | 94.408 | 99.259 | 103.264 |
| | Voorzieningen | 25.837 | 25.837 | 22.737 | 19.637 | 19.637 | 19.637 |
| | Langlopende schulden | 83.133 | 80.267 | 77.400 | 74.533 | 71.667 | 68.800 |
| | Kortlopende schulden | 73.167 | 73.167 | 73.167 | 73.167 | 73.166 | 73.167 |
| Totaal passiva | | 290.220 | 279.361 | 266.390 | 261.745 | 263.729 | 264.868 |

Figuur 9.5 Balans (geconsolideerd) (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. In 2018 is het nieuwe pand aan de Heidelberglaan 15 opgeleverd. Voor de financiering hiervan is in 2016 een lening aangetrokken. De laatste tranche van deze lening is in 2018 ontvangen. Vanaf 2019 start de aflossing op deze lening. De langlopende schuldenpositie is gebaseerd op de huidige geplande aflossingsschema's

De liquide middelen lopen vanaf 2019 op, aangezien de HU aanstuurt op een sluitende begroting na afschrijvingen. 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:

| | Realisatie 2018 | Begroting 2019 | MJR 2020 | MJR 2021 | MJR 2022 | MJR 2023 |
|-----------------|--------------------|-------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Solvabiliteit | 37% | 36% | 35% | 36% | 38% | 39% |
| Solvabiliteit 2 | 46% | 45% | 43% | 44% | 45% | 46% |
| Liquiditeit | 0,85 | 0,86 | 0,89 | 1,02 | 1,20 | 1,42 |

Figuur 9.6 Kengetallen HU (Bron: HU Administratie).

Gehanteerde definities en normering:

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

Solvabiliteit 2: $(\text{Eigen vermogen} + \text{voorzieningen}) / \text{Totaal Vermogen}$.

Liquiditeit: $\text{Vlottende activa} / \text{kort vreemd vermogen}$. 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 hier op toe.

In vorenstaande meerjarenanalyses zijn de voorstellen van de Commissie van Rijn, zoals deze op 15 mei 2019 zijn verwoord in haar rapport "Wissels om. Naar een transparante en evenwichtige bekostiging, en meer samenwerking in hoger onderwijs en onderzoek", niet meegenomen. In haar rapport geeft de commissie een overzicht van de te verwachten financiële effecten indien de voorstellen worden overgenomen door de minister. Voor de Hogeschool Utrecht berekent de commissie het effect op de jaren 2020 en 2021 op circa €1,2 miljoen positief. De Hogeschool heeft deze effecten niet na kunnen rekenen, maar gaat er vanuit dat de berekeningen correct gemaakt zijn.

SOCIAAL JAARVERSLAG

Hogeschool Utrecht (HU) is een kennisorganisatie waar door hoogwaardig onderwijs en onderzoek wordt gewerkt aan innovatie en professionalisering van de beroepspraktijk en de persoonlijke ontwikkeling van talent. Voor deze belangrijke rol van de HU zijn onze medewerkers onmisbaar. De HU beschouwt haar medewerkers als dé succesfactor in het behalen van haar missie en ambities. Aandacht besteden aan en investeren in haar professionals is dus cruciaal voor de toekomst van de HU.

10.1 Toekomstbestendig personeelsbeleid en talentontwikkeling

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 zijn onze medewerkers onmisbaar. De HU besteedt daarom aandacht aan talentontwikkeling. Daarnaast wordt er gewerkt aan een optimale bezetting van teams, door middel van het opstellen en uitvoeren van strategische personeelsplannen. In 2017 zijn de eerste teams gestart met de elementen strategische personeelsplannen en talentontwikkeling. In 2018 is dit verder geprofessionaliseerd en uitgebreid. In 2018 is gerealiseerd dat alle organisatieonderdelen een strategisch personeelsplan hebben (nieuw of een update). Daarnaast kreeg talentontwikkeling in 2018 extra aandacht. Een aantal instituten, kenniscentra en diensten hebben een Talent Ontwikkel Plan opgesteld, dat nauw samenhangt met de strategische personeelsplannen. Beiden hebben tot doel om talent in de organisatie optimaal te benutten en te ontwikkelen.

Op basis van de strategische personeelsplannen is in 2018 een start gemaakt met het opstellen van een specifiek profiel voor docenten. Hierin staat welke vaardigheden, houding en gedrag er van de HU-docent gevraagd wordt: het profiel van de docent van de toekomst. Centraal hierbij staat de vraag: Wat vraagt de beroepspraktijk van ons en wat betekent dit voor onze docenten? Dit profiel komt 'bottom up' tot stand, op basis van alle analyses die beschikbaar zijn. Ook studenten zijn hierbij betrokken, zodat ook hun behoeftes worden meegenomen. Zo zijn er bijeenkomsten geweest ('future probes') waarin studenten elementen hebben kunnen noemen die zij verwachten van de docent van de toekomst. Het (concept)profiel zal in een aantal participatieve bijeenkomsten verder vorm krijgen.

10.1.1 Horizontale samenwerking en ontmoetingen

De beroepspraktijk vraagt om professionals die multidisciplinair kunnen samenwerken, en om onderwijs dat samen met de beroepspraktijk wordt ontwikkeld en daar zo optimaal op aansluit. De HU heeft de afgelopen jaren dan ook veel geïnvesteerd in het stimuleren van ontmoeting en horizontale samenwerking, ook omdat wij geloven dat de oplossingen voor de uitdagingen van de beroepspraktijk te vinden zijn op het snijvlak van kennisgebieden. In 2018 organiseerden we daarom ontmoetingen over leiderschap en talentontwikkeling. De directeuren van de instituten, kenniscentra en diensten gingen met elkaar in gesprek over de vraag: Wat vraagt leiderschap binnen de context van de HU? Zo laden we samen het leiderschapsprofiel van de HU. Ook waren er in 2018 sessies over talentontwikkeling, waarin afgevaardigden van kenniscentra en instituten zicht probeerden te krijgen op de ambities en talenten van potentiële onderzoekers. Hiermee wil de HU de samenwerking tussen onderwijs en onderzoek verder verstevigen.

10.1.2 Teams als essentiële bouwstenen

Teams zijn in de visie van de HU essentiële bouwstenen voor een wendbare en kwalitatieve organisatie. Het verstevigen en professionaliseren van teams en teamleren is dan ook een belangrijk middel om de doelstellingen van de organisatieontwikkeling te realiseren. De HU stelt teamcoaching beschikbaar aan alle teams die daar gebruik van willen maken. Sinds de start in 2015 waren er al 150 teams gecoacht. In 2018 zijn daar nog eens 79 teams (meer dan 20%) bijgekomen. Daarmee zijn meer dan 1100 medewerkers bereikt. De teams zijn sturend in de vraag die zij de teamcoaches voorleggen. Veel voorkomende thema's bij teamcoaching waren: intervisie, samenwerken, missie- en visieontwikkeling, feedback, werkdruk en werkgeluk. Teams waarderen de begeleiding door de teamcoaches. Ze geven vaak aan dat het nieuwe

inzichten en bewustwording heeft geboden en dat teamcoaching het vertrouwen in elkaar en in eigen kunnen heeft versterkt.

10.2 Professionalisering

10.2.1 Inleiding

Het zijn de medewerkers die onze missie en ambities realiseren. Als hogeschool vinden we het dan ook van groot belang dat onze medewerkers samen blijven werken aan teamontwikkeling, persoonlijke ontwikkeling en professionalisering, zodat we met elkaar hoogwaardig onderwijs en onderzoek kunnen (blijven) bieden. De HU wil haar medewerkers hierin begeleiden en faciliteren.

10.2.2 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 €164.823K in 2018 kwam het budget voor 2018 uit op €4.945K. Uiteindelijk is er in 2018 €4.833K besteed.

| | | |
|---|---------------------|--------------|
| 3% van totale bruto jaarinkomen in 2018 | €4.945.000,- | |
| Totaal te besteden in 2018 | €4.945.000,- | 3% |
| Totaal besteed in 2018 | €4.833.000,- | 2,9% |
| Meer/minder besteed | - €112.000,- | -0,1% |

Figuur 10.1 Kerngetallen HU (bron: HU Administratie).

10.2.3 Scholingsniveau docenten

De HU voert sinds 2017, in nauwe samenspraak met de centrale medezeggenschap, het beleid dat iedere docent minimaal één niveau hoger geschoold moet zijn dan het niveau waarin gedoceerd wordt. Voor onderwijzend personeel geldt in beginsel de vereiste van een mastergraad. Eind 2018 was 93% van de docenten in het bezit van een masterdiploma en beschikte ten minste 12% van de docenten over een PhD-diploma.

10.3 Ontwikkeling en vitaliteit

10.3.1 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. De cao-hbo kent daarom de regeling Duurzame Inzetbaarheid (DI). Deze regeling geeft medewerkers (die voldoen aan de voorwaarden) jaarlijks recht op een persoonlijk DI-budget in uren. Met inwerkingtreding van de nieuwe cao-hbo op 1 april 2018 is de regeling gewijzigd. Sparen van DI-uren is alleen mogelijk indien de werknemer van tevoren specifiek maakt voor welk concreet doel het sparen is bedoeld. Op deze manier wordt gestimuleerd dat medewerkers met hun leidinggevende in gesprek gaan over het inzetten van de DI-uren om hen zo te helpen om goed, gezond en met plezier het werk te kunnen blijven doen.

Om de duurzame inzetbaarheid van medewerkers te stimuleren, biedt de HU in het intern ontwikkelaanbod een groot aantal cursussen op het gebied van competentieontwikkeling en vitaliteit.

10.3.2 Ontwikkelportaal

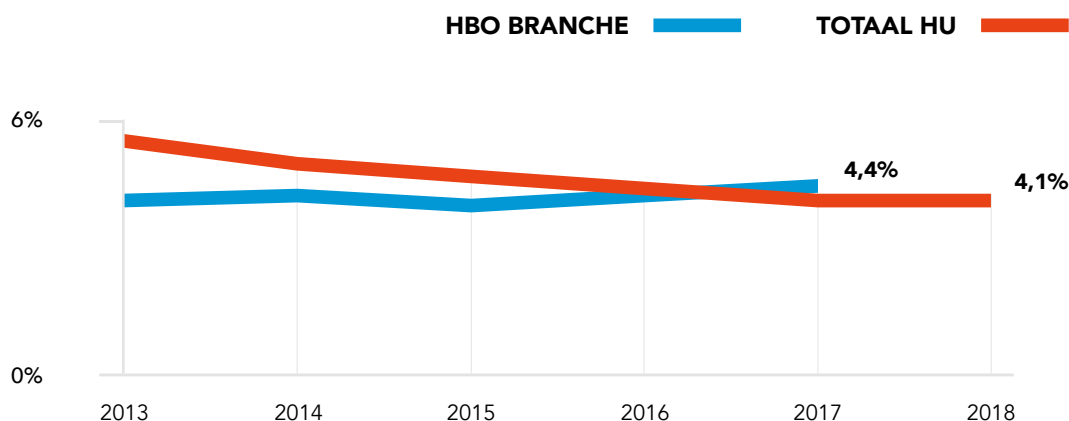
Het Ontwikkelportaal is de digitale omgeving voor medewerkers voor het in- en externe scholingsaanbod. In 2018 hebben 345 medewerkers externe scholing aangevraagd via het ontwikkelportaal. Voor het interne scholingsaanbod hebben zich in 2018 513 medewerkers aangemeld. Tot slot hebben 125 medewerkers via het ontwikkelportaal e-learning modules gevolgd.

Onderdeel van het ontwikkelportaal is het loopbaanportaal. Medewerkers kunnen hier hun persoonlijke ontwikkelvragen verder verdiepen, onder andere met oefeningen (testen, open vragen) om het denken en het reflecteren over de eigen loopbaan op gang te brengen. Het is ook mogelijk via dit loopbaanportaal in contact te komen met een e-coach. Ook het onderwerp vitaliteit, het in balans blijven of weer komen, krijgt een plek in dit portaal. Door de collectieve gezondheidszorgverzekering die de hogeschool heeft, is er op het gebied van herstel van balans voor individu of teams een ruim aanbod via Achmea / Livvit. Voor wie hierbij meer hulp nodig heeft, biedt het loopbaanportaal ingangen naar maatschappelijk werker, psycholoog of coach. In het ontwikkelportaal is verder opgenomen de weerslag van de gesprekken die leidinggevenden en hun medewerkers hebben in het kader van Resultaat Gericht Werken.

10.3.3 Inspiratie en vitaliteit

Het bevorderen van de vitaliteit is een van de speerpunten binnen het duurzame inzetbaarheidsbeleid van de HU. Daarom is er sinds 2017 een jaarlijks vitaliteitprogramma. Het vitaliteitprogramma 2018 bestond uit trainingen, workshops, korte individuele checks, aanbod via Livvit en een aantal trainingen in het intern ontwikkelaanbod. In 2018 organiseerde de HU voor het derde jaar een vitaliteitsdag voor medewerkers, waarop het vergroten van het werkgeluk centraal stond. De dag is door 110 medewerkers bezocht en werd gemiddeld beoordeeld met een 8.

10.3.4 Ziekte en gezondheid



Figuur 10.2 Verzuim HU (bron: HU Administratie).

De HU heeft continu aandacht voor het terugdringen van langdurend verzuim. Onder langdurend verzuim wordt verstaan: verzuim dat zes weken of langer duurt. Er is een vaste verzuimcoördinator, die bij complexe, langdurende verzuimcasuïstiek het aanspreekpunt is voor HR-businesspartners en leidinggevenden. De HR-businesspartners zijn bijgeschoold op het gebied van verzuim ten gevolge van psychische klachten

en op het gebied van de preventie van verzuim, zodat alle adviseurs beschikken over up-to-date kennis en tools. Daarnaast zijn er trainingen gegeven aan lijnmanagers, om hen verder te professionaliseren in het begeleiden van verzuim.

Voor een adequate verzuimbegeleiding is frequent contact tussen leidinggevende en bedrijfsarts nodig. De bedrijfsartscapaciteit is in 2018 tijdelijk verhoogd. Ook kunnen medewerkers zo snel terecht bij de bedrijfsarts. Het contract met de huidige arbodienst – De Arbodienst – is per 1 april 2018 aangepast aan de nieuwe Arbowet.

Medewerkers wisten in 2018 de weg naar de bedrijfsarts ook te vinden als er geen sprake was van verzuim. De mogelijkheid om – al dan niet anoniem – naar de bedrijfsarts te gaan voor advies ter voorkoming van uitval, is benut: in 2018 hebben de bedrijfsartsen 94 preventieve spreekuren uitgevoerd.

De HU heeft een vast format voor kwartaalrapportages over verzuim, met managementinformatie en -analyses van de verzuimcijfers voor de instituten en diensten. Dit maakt niet alleen de cijfers maar ook de interpretatie daarvan goed toegankelijk voor de directeuren.

10.4 Werkgeverschap

10.4.1 Implementatie cao-hbo 2018-2022

Met ingang van 1 april 2018 is de nieuwe cao-hbo in werking getreden. Bepaalde thema's zijn hierin bewust niet op sectorniveau uitgewerkt; deze dienen decentraal in samenwerking met de medezeggenschap te worden uitgewerkt. De drie beleidsrijke thema's die dit betreft, zijn:

- werkdrukbeleid,
- inwerkbeleid,
- omvang flexibele schil.

De HU kiest ervoor om medewerkers te betrekken bij de beleidsontwikkeling. Daarom is er een participatief proces ingericht om deze beleidsrijke thema's vorm te geven. Zo zijn er in 2018 participatiesessies georganiseerd - waarvoor een brede oproep is gedaan aan alle medewerkers - en zijn er expertsessies gehouden, waarbij het conceptbeleid besproken is met experts en/ of ervaringsdeskundigen op het betreffende gebied.

10.4.2 Van werk naar werk

De HU is als (verplicht) eigenrisicodragers voor de Werkloosheidswet en de Bovenwettelijke werkloosheidsregeling HBO zelf verantwoordelijk voor de re-integratie van voormalige medewerkers die zijn uitgestroomd.

Outplacement

Het HR Regieoffice Van-Werk-Naar-Werk bewaakt de procesgang rond outplacement. In 2018 bracht de HU 44 medewerkers voor outplacement aan bij de twee vaste outplacementpartijen, Focus en Randstad. Van de medewerkers die in 2018 van HU outplacement aangeboden kregen, heeft 30% betaald werk buiten de HU gevonden. De medewerkers die niet direct geplaatst zijn, zijn maximaal voorbereid op hun toetreding tot de arbeidsmarkt, waardoor hun arbeidsmarktkansen zijn toegenomen.

Casemanagement WW BW

De HU werkt samen met Randstad Onderwijs aan het project 'Grip op WW BW'. Het project is erop gericht om voormalig HU-medewerkers die al langere tijd geen werk hebben weer aan werk te helpen. Het gaat daarbij om de groep voormalige HU-medewerkers die ingestroomd is in de WW BW vóór 2014.

In augustus 2018 zijn er 83 voormalig HU-medewerkers aangemeld bij Randstad Onderwijs. Van deze groep waren er bij aanvang van het project (in oktober 2018) al 27 uit de WW BW vanwege het feit dat deze in de tussentijd een baan hadden gevonden of waren ingestroomd in de ziektewet. De overige voormalig HU-medewerkers zijn door Randstad Onderwijs, in samenwerking met de dienst HR van de HU, ondersteund in het vinden van een nieuwe baan. Dit heeft geresulteerd in een uitstroom uit de WW BW van 30%. Vijf ex-medewerkers zijn geplaatst in een voltijd baan, zes in een deeltijd baan en drie ex-medewerkers hebben afgezien van WW BW.

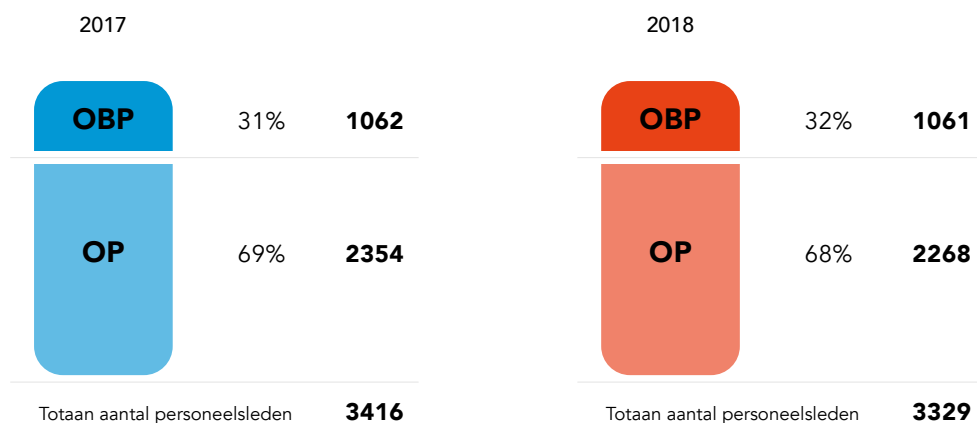
10.4.3 Moreel kompas

De HU wil een motiverende en stimulerende werkomgeving bieden waarin persoonlijke doelstellingen in het verlengde van de organisatiedoelstellingen komen te liggen, zodat medewerkers in het belang van de organisatie handelen en de organisatiedoelstellingen bereikt worden. Dit sluit aan bij de sturingsfilosofie, waarbij partnerschap één van de centrale begrippen is. Partnerschap berust op wederzijds vertrouwen: tussen de HU als werkgever en haar medewerkers. Bij vertrouwen past een systeem van soft controls. De HU voert daarom jaarlijks een meta-evaluatie uit ('Het moreel kompas'), waarbij de stand van zaken wordt opgemaakt rond acht randvoorwaarden (ofwel soft controls) voor het creëren van een stimulerende en inspirerende werkomgeving: helderheid, voorbeeldgedrag, betrokkenheid, uitvoerbaarheid, transparantie, bespreekbaarheid, aanspreekbaarheid, handhaving.

De HU wil een veilige sociale omgeving waarborgen, zodat studenten en medewerkers kunnen leren en werken in een prettige sfeer. Met klachten kunnen HU-medewerkers terecht bij verschillende loketten. Zie voor meer hierover hoofdstuk 7.7, 'Loketten voor medewerkers'.

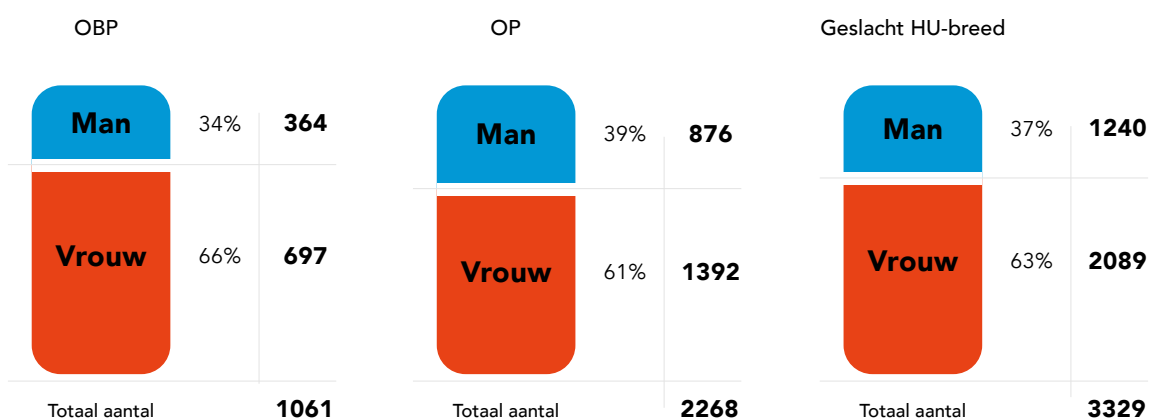
10.5 Samenstellig personeel in cijfers

10.5.1 Verhouding OP/OBP



Figuur 10.3 Bron: HU administratie (peildatum 31 december 2018)

10.5.2 Man/vrouw-verhouding



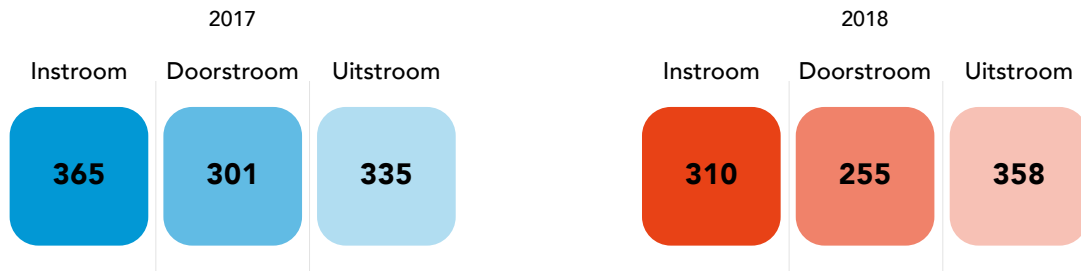
Figuur 10.4 Bron: HU administratie (peildatum 31 december 2018)

10.5.3 Leeftijdsverhouding

| | 20-24 | 25-29 | 30-34 | 34-39 | 40-44 | 45-49 | 50-54 | 55-59 | 60-64 | 65+ | Totaal |
|----------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|------|--------|
| OBP | 10 | 64 | 105 | 120 | 153 | 156 | 153 | 147 | 127 | 26 | 1061 |
| | 0,3% | 1,9% | 3,2% | 3,6% | 4,6% | 4,7% | 4,6% | 4,4% | 3,8% | 0,8% | 31,9% |
| OP | 4 | 112 | 231 | 304 | 345 | 294 | 301 | 323 | 308 | 46 | 2268 |
| | 0,1% | 3,4% | 6,9% | 9,1% | 10,4% | 9,8% | 9% | 9,7% | 9,3% | 1,4% | 68,1% |
| HU-breed | 14 | 176 | 336 | 424 | 498 | 450 | 454 | 470 | 435 | 72 | 3329 |
| | 0,4% | 5,3% | 10,1% | 12,7% | 15% | 13,5% | 13,6% | 14,1% | 13,1% | 2,2% | 100% |

Figuur 10.5 Bron: HU administratie (peildatum 31 december 2018)

10.5.4 Instroom, doorstroom, uitstroom



Figuur 10.6 Bron: HU administratie (peildatum 31 december 2018)

10.5.5 Contractsoorten

| | 2016 | | | 2017 | | | 2018 | | |
|---|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| | OBP | OP | Totaal | OBP | OP | Totaal | OBP | OP | Totaal |
| Einde contract voor bepaalde tijd | 28 | 42 | 70 | 17 | 71 | 88 | 31 | 88 | 119 |
| Pensioenen | 22 | 46 | 68 | 24 | 44 | 68 | 7 | 30 | 37 |
| Onvrijwillige beëindiging | 3 | 4 | 7 | 8 | 11 | 19 | 2 | 6 | 8 |
| Overlijden medewerker | 2 | 2 | 4 | 0 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 |
| Opzegging dienstverband door medewerker | 43 | 73 | 116 | 40 | 74 | 114 | 48 | 111 | 159 |
| Wederzijds goedvinden (vaststellingsovereenkomst) | 28 | 34 | 62 | 27 | 17 | 44 | 21 | 12 | 33 |
| Totaal | 126 | 201 | 327 | 116 | 219 | 335 | 110 | 248 | 358 |

Figuur 10.7 Bron: HU administratie (peildatum 31 december 2018)

| | Onbepaalde tijd D2 | Bepaalde tijd met uitzicht op vast D3 | Bepaalde tijd D4 | Verlengde bepaalde tijd D5 | Totaal |
|---------------|--------------------|---------------------------------------|------------------|----------------------------|---------------|
| | OBP | 930 | 39 | 58 | |
| OP | 1970 | 54 | 95 | 149 | 2268 |
| Totaal | 2900 | 93 | 153 | 183 | 3329 |

Figuur 10.8 Bron: HU administratie (peildatum 31 december 2018)

10.5.6 Besteding decentrale arbeidsvoorwaardenmiddelen

| Onderverdeling werkelijke kosten per kalenderjaar | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 |
|--|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| HU: Ontbetaald ouderschapsverlof | €113.155 | €115.953 | €144.019 | €147.922 |
| HU: Verlengd bevallingsverlof | €197.187 | €166.458 | €259.801 | €214.421 |
| CAO: Aanvullende afspraken reiskosten woon-werkverkeer | €1.242.766 | €1.293.244 | €1.406.465 | €1.443.975 |
| CAO: Aanvullende afspraken gezondheidsbeleid | €5.080 | €3.435 | €6.765 | €7.165 |
| CAO: Kinderopvang | €639.898 | €671.320 | €699.271 | €699.820 |
| Totaal | €2.198.086 | €2.250.410 | €2.516.321 | €2.513.303 |
| Budget conform CAO (1,41% van het getotaliseerde jaarinkomen) | €2.122.630 | €2.213.931 | €2.302.060 | €2.286.569 |

Figuur 10.9 Bron: HU administratie (peildatum 31 december 2018)

10.5.7 Arbeidsmarkttoelage



Figuur 10.10 Bron: HU administratie (peildatum 31 december 2018)

JARREKENING 2018

Inhoudsopgave

| | | |
|-----------|---|------------|
| 1 | GECONSOLIDEERDE JAARREKENING | 84 |
| 2 | TOELICHTING BEHORENDE TOT DE GECONSOLIDEERDE JAARREKENING 2018 | 89 |
| 3 | GRONDSLAGEN VOOR WAARDERING VAN ACTIVA EN PASSIVA | 93 |
| 4 | GRONDSLAGEN VOOR BEPALING VAN HET RESULTAAT | 101 |
| 5 | TOELICHTING GECONSOLIDEERDE BALANS | 105 |
| 5.1 | MATERIËLE VASTE ACTIVA | 105 |
| 5.2 | FINANCIËLE VASTE ACTIVA..... | 106 |
| 5.3 | VORDERINGEN..... | 107 |
| 5.4 | LIQUIDE MIDDELEN | 108 |
| 5.5 | GROEPSVERMOGEN | 108 |
| 5.6 | VOORZIENINGEN | 108 |
| 5.7 | LANGLOPENDE SCHULDEN | 110 |
| 5.8 | KORTLOPENDE SCHULDEN..... | 111 |
| 5.9 | NIET IN DE BALANS OPGENOMEN ACTIVA EN VERPLICHTINGEN | 112 |
| 5.10 | FINANCIËLE INSTRUMENTEN..... | 113 |
| 5.11 | OVERZICHT GEOORMERKTE SUBSIDIES | 114 |
| 6 | TOELICHTING STAAT VAN BATEN EN LASTEN | 115 |
| 6.1 | RIJKSBIJDRAGEN | 115 |
| 6.2 | COLLEGE-, CURSUS-, LES- EN EXAMENGELDEN | 116 |
| 6.3 | BATEN WERK IN OPDRACHT VAN DERDEN..... | 116 |
| 6.4 | OVERIGE BATEN | 117 |
| 6.5 | PERSONEELSLASTEN | 118 |
| 6.6 | AFSCHRIJVINGEN | 123 |
| 6.7 | HUISVESTINGSLASTEN | 124 |
| 6.8 | OVERIGE LASTEN..... | 124 |
| 6.9 | ACCOUNTANTSHONORARIA..... | 125 |
| 6.10 | FINANCIËLE BATEN EN LASTEN | 126 |
| 6.11 | BELASTINGEN | 126 |
| 6.12 | OVERZICHT VERBONDEN PARTIJEN | 127 |
| 6.13 | GEBEURTENISSEN NA BALANSDATUM..... | 127 |
| 7 | ENKELVOUDIGE JAARREKENING | 128 |
| 8 | TOELICHTING BEHORENDE TOT DE ENKELVOUDIGE JAARREKENING 2018 | 130 |
| 9 | TOELICHTING ENKELVOUDIGE JAARREKENING | 131 |
| 9.1 | MATERIËLE VASTE ACTIVA | 131 |
| 9.2 | FINANCIËLE VASTE ACTIVA..... | 131 |
| 9.3 | VORDERINGEN..... | 132 |
| 9.4 | LIQUIDE MIDDELEN | 132 |
| 9.5 | EIGEN VERMOGEN | 133 |
| 9.6 | KORTLOPENDE SCHULDEN..... | 135 |
| 9.7 | OVERIGE BATEN | 136 |
| 9.8 | PERSONEELSLASTEN | 136 |
| 9.9 | AFSCHRIJVINGEN | 137 |
| 9.10 | HUISVESTINGSLASTEN..... | 137 |
| 9.11 | OVERIGE LASTEN | 138 |
| 9.12 | RESULTAAT DEELNEMINGEN..... | 138 |
| 9.13 | NIET IN DE BALANS OPGENOMEN ACTIVA EN VERPLICHTINGEN | 138 |
| 10 | INSTELLINGSGEGEVENS | 139 |

1 GECONSOLIDEERDE JAARREKENING

Geconsolideerde balans per 31 december na resultaatbestemming

Activa

| | Ref. | 31 december 2018 | | 31 december 2017 | |
|---------------------------|------|------------------|----------------|------------------|----------------|
| | | x € 1.000 | x € 1.000 | x € 1.000 | x € 1.000 |
| Vaste activa | | | | | |
| Materiële vaste activa * | 5.1 | 223.004 | | 210.061 | |
| Financiële vaste activa * | 5.2 | <u>5.271</u> | | <u>5.417</u> | |
| | | | 228.275 | | 215.478 |
| Vlottende activa | | | | | |
| Vorderingen | 5.3 | 13.148 | | 13.593 | |
| Liquide middelen | 5.4 | <u>48.797</u> | | <u>61.307</u> | |
| | | | 61.945 | | 74.900 |
| Totaal | | | <u>290.220</u> | | <u>290.378</u> |

Passiva

| | Ref. | 31 december 2018 | | 31 december 2017 | |
|----------------------|------|------------------|----------------|------------------|----------------|
| | | | x € 1.000 | | x € 1.000 |
| Eigen vermogen * | 5.5 | | 108.083 | | 105.956 |
| Voorzieningen * | 5.6 | | 25.837 | | 22.117 |
| Langlopende schulden | 5.7 | | 83.133 | | 76.000 |
| Kortlopende schulden | 5.8 | | 73.167 | | 86.305 |
| Totaal | | | <u>290.220</u> | | <u>290.378</u> |

* 2017 aangepast voor vergelijkingsdoeleinden, zie pagina 90 en 91

Geconsolideerde staat van baten en lasten 2018

| | | 2018 | begroting 2018 | 2017 |
|---|------|----------------|-----------------------|----------------|
| | Ref. | x € 1.000 | x € 1.000 | x € 1.000 |
| Baten | | | | |
| Rijksbijdragen | 6.1 | 226.869 | 218.372 | 218.944 |
| Overige overheidsbijdragen en subsidies | 6.1 | 7.720 | 7.165 | 6.258 |
| College-, cursus-, les- en examengelden | 6.2 | 64.070 | 65.890 | 65.902 |
| Baten werk in opdracht van derden ** | 6.3 | 18.233 | 15.345 | 17.525 |
| Overige baten ** | 6.4 | 6.996 | 5.578 | 6.589 |
| Totaal baten | | 323.888 | 312.350 | 315.218 |
| Lasten | | | | |
| Personeelslasten | 6.5 | 248.382 | 240.557 | 246.124 |
| Afschrijvingen * | 6.6 | 18.020 | 20.214 | 19.337 |
| Huisvestingslasten * | 6.7 | 12.975 | 12.019 | 12.706 |
| Overige lasten * | 6.8 | 40.417 | 40.163 | 41.535 |
| Totaal lasten | | 319.794 | 312.953 | 319.702 |
| Saldo baten en lasten | | 4.094 | 603- | 4.484- |
| Financiële baten en lasten | 6.10 | 1.658- | 1.703- | 1.539- |
| Resultaat | | 2.436 | 2.306- | 6.023- |
| Belastingen | 6.11 | 309- | 244- | 387- |
| Netto resultaat na belastingen | | 2.127 | 2.550- | 6.410- |

* 2017 aangepast voor vergelijkingsdoeleinden, zie pagina 90 en 91

** Begroting aangepast voor vergelijkingsdoeleinden, zie pagina 91

Het resultaat van € 2.127 duizend positief is als volgt in het eigen vermogen verwerkt:

| | | |
|-----------------------------|----------|----------------------|
| Algemene reserve publiek | € | - 192 duizend |
| Bestemmingsreserves publiek | € | 537 duizend |
| Bestemmingsreserves privaat | € | 1.782 duizend |
| Totaal | € | 2.127 duizend |

Overzicht van het totaalresultaat

| | 2018 | 2017 |
|--|------------------|------------------|
| | <i>x € 1.000</i> | <i>x € 1.000</i> |
| Netto resultaat na belastingen | 2.127 | -6.410 |
| Totaal van de rechtstreekse mutaties in het eigen vermogen | 0 | 0 |
| Totaalresultaat | 2.127 | 6.410- |

Geconsolideerd kasstroomoverzicht over 2018

| | Ref. | 2018 | | 2017 | |
|--|------|----------|----------|----------|----------|
| | | x€ 1.000 | x€ 1.000 | x€ 1.000 | x€ 1.000 |
| Kasstroom uit operationele activiteiten | | | | | |
| Saldo baten en lasten | 6 | | 4.094 | | 4.484- |
| <i>Aanpassingen voor:</i> | | | | | |
| - afschrijvingen * | 6.6 | 17.709 | | 19.337 | |
| - Afwaardering materiële vaste activa | 5.1 | 311 | | | |
| - mutaties voorzieningen * | 5.6 | 3.720 | | 2.706 | |
| | | | 21.740 | | 22.043 |
| <i>Mutatie in werkkapitaal:</i> | | | | | |
| - Mutatie debiteuren | 5.3 | 1.131 | | 1.089- | |
| - Mutatie overige vorderingen * | 5.3 | 686- | | 1.958- | |
| - Mutatie crediteuren | 5.8 | 1.339- | | 3.125 | |
| - Mutatie overige schulden | 5.8 | 1.100 | | 6.606- | |
| | | | 206 | | 6.528- |
| Kasstroom uit bedrijfsoperaties | | | 26.040 | | 11.031 |
| Ontvangen interest | 6.10 | 3 | | 57 | |
| Betaalde interest | 6.10 | 1.581 | | 1.596 | |
| Betaalde vennootschapsbelasting | 5.8 | 155 | | 394 | |
| | | | 1.733- | | 1.933- |
| Totaal uit operationele activiteiten | | | 24.307 | | 9.098 |
| Kasstroom uit investeringsactiviteiten | | | | | |
| Investerings in materiële vaste activa * | 5.1 | 30.964- | | 37.501- | |
| Desinvesteringen materiële vaste activa | 5.1 | - | | - | |
| Mutatie financiële vaste activa * | 5.2 | 147 | | 153 | |
| Totaal uit investeringsactiviteiten | | | 30.817- | | 37.348- |
| Kasstroom uit financieringsactiviteiten | | | | | |
| Nieuw opgenomen leningen | 5.7 | 10.000 | | 21.000 | |
| Aflossing langlopende leningen | 5.7 | 16.000- | | 2.452- | |
| Totaal uit financieringsactiviteiten | | | 6.000- | | 18.548 |
| Mutatie geldmiddelen | | | 12.510- | | 9.702- |

* 2017 aangepast voor vergelijkingsdoeleinden, zie pagina 90 en 91

Verloop van liquide middelen (x € 1.000)

| | 2018 | 2017 |
|---------------------------------|-------------|-------------|
| Liquide middelen 1-1 boekjaar | 61.307 | 71.009 |
| Mutatie boekjaar | 12.510- | 9.702- |
| Liquide middelen 31-12 boekjaar | 48.797 | 61.307 |

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 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 2018 namen de liquide middelen af met € 12,5 miljoen, tegenover een afname van € 9,7 miljoen in 2017.

Uit operationele activiteiten werd een kasstroom gegenereerd van € 24,3 miljoen, hetgeen circa € 15,2 miljoen hoger was dan in 2017. De afzonderlijke posten van het operationele resultaat worden toegelicht bij de staat van baten en lasten.

2 Toelichting behorende tot de geconsolideerde jaarrekening 2018

Algemeen

De jaarrekening is opgesteld volgens de Regeling jaarverslaggeving Onderwijs (Rjo) en daarmee tevens volgens Titel 9 boek 2 BW en de Richtlijnen voor de Jaarverslaggeving (RJ), specifiek hoofdstuk 660 Onderwijsinstellingen.

De activiteiten van de Hogeschool Utrecht richten zich met name op hoger beroepsonderwijs, contractonderwijs, contractonderzoek en binnen de deelneming Hogeschool Domstad Facilitaire Zaken B.V. op het beheren en exploiteren van onroerend goed.

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

Verslaggevingsperiode

Deze jaarrekening heeft betrekking op het boekjaar 2018, dat is geëindigd op balansdatum 31 december 2018.

Groepsverhouding

De Stichting Hogeschool Utrecht (hierna te noemen HU) behoort tot de Hogeschool Utrecht-groep. Aan het hoofd van deze groep staat Stichting Hogeschool Utrecht te Utrecht. De jaarrekening van de HU 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 dochter- en groepsmaatschappijen en andere instellingen waarin de HU een overheersende zeggenschap kan uitoefenen of waarover zij de centrale leiding heeft. Dochtermaatschappijen zijn deelnemingen waarin de stichting (en/of één of meer van haar dochtermaatschappijen) meer dan de helft van de stemrechten in de algemene vergadering kan uitoefenen, of meer dan de helft van de bestuurders of van de commissarissen kan benoemen of ontslaan. 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. Nieuw verworven deelnemingen worden in de consolidatie betrokken vanaf het tijdstip waarop beleidsbepalende invloed kan worden uitgeoefend. Afgestoten deelnemingen worden in de consolidatie betrokken tot het tijdstip van beëindiging van deze invloed. 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. 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 in overeenstemming met de 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 Hogeschool Utrecht-groep.

Stelselwijziging

De Hogeschool Utrecht heeft besloten voor het opmaken van de jaarrekening 2018 de verwerking van de uitgaven voor groot onderhoud te wijzigen. In 2018 is het huisvestingsprogramma op de Campus van het Utrecht Science Park nagenoeg afgewikkeld. De in gebruik zijnde panden zijn grondig gerenoveerd en vernieuwd, terwijl het pand Heidelberglaan 15 nieuw gebouwd is. Dit moment markeert een eind van een periode van renovaties en de start van een periode van onderhoud aan de panden. Dit moment is gekozen om te heroverwegen of de methodiek van het verwerken van kosten voor groot onderhoud nog voldoet. Het bestuur van de HU heeft geoordeeld dat de gehanteerde methode van het werken met een groot onderhoudsvoorziening niet langer de voorkeur geniet omdat deze methode subjectiever is en gevoelig is voor toekomstige schattingen. Daarom past de HU voor groot onderhoud ook de zogenaamde componentenbenadering toe conform RJ 212.445a, waarbij groot onderhoud geactiveerd wordt en afgeschreven over een vooraf bepaalde looptijd. Mochten componenten vervroegd worden vervangen, worden deze verwijderd uit de materiele vaste activa en wordt een boekverlies gepresenteerd.

Kosten van klein onderhoud blijven ten laste komen van de Staat van Baten en Lasten.

In verband met deze stelselwijziging zijn de vergelijkende cijfers 2017 in de staat van baten en lasten alsmede in de balans per 31 december 2017 aangepast. De cumulatieve impact van de stelselwijziging op het resultaat bedraagt € 1,9 miljoen. De cumulatieve impact op het vermogen bedraagt € 5,6 miljoen.

Een samenvatting van de aangebrachte wijzigingen in de jaarrekening is opgenomen in onderstaand overzicht.

| Balans x € 1.000 | Jaarrekening 2017 per 31-12-2017 | effect stelsel wijziging groot onderhoud | effect presentatie wijziging erfpacht | overige presentatie wijzigingen | Gewijzigde stand per 31-12-2017 |
|-----------------------------|---|---|--|--|--|
| Materiële vaste activa | 211.679 | 3.799 | 5.417- | - | 210.061 |
| Financiële vaste activa | - | - | 5.417 | - | 5.417 |
| Overige vorderingen | 13.489 | 666 | | 562- | 13.593 |
| Eigen vermogen | 100.319 | 5.637 | | | 105.956 |
| Voorzieningen | 23.289 | 1.172- | | | 22.117 |
| Kortlopende schulden | 86.867 | - | | 562- | 86.305 |

| Baten en lasten x € 1.000 | Jaarrekening 2017 | effect stelsel wijziging groot onderhoud | effect presentatie wijziging erfpacht | overige presentatie wijzigingen | Gewijzigd saldo 2017 |
|--------------------------------------|------------------------------|---|--|--|---------------------------------|
| Afschrijvingslasten | 19.379 | 111 | 153- | - | 19.337 |
| Huisvestingslasten | 14.682 | 2.129- | 153 | - | 12.706 |
| Overige lasten | 41.414 | 121 | | | 41.535 |
| Resultaat | 8.307- | 1.897 | - | - | 6.410- |

Presentatiewijziging

Daarnaast is besloten om de vooruitbetaling op de erfpachtovereenkomst in de jaarrekening op te nemen als financieel vast actief en niet langer als materieel vast actief. Dit om beter aan te sluiten bij de geldende wet- en regelgeving. De jaarlijkse vrijval van de vooruitbetaalde erfpacht wordt onder de huisvestingslasten verantwoord. In eerdere jaarrekeningen werd deze vrijval als afschrijvingslast verantwoord. Het totaaleffect van de presentatiewijziging is in bovenstaand overzicht samengevat.

Bij de overige vorderingen en de kortlopende schulden is een presentatiewijziging aangebracht ten aanzien van de nog te betalen facturen die betrekking hebben op het volgend boekjaar. Deze vorderingen en schulden zijn gesaldeerd verwerkt.

De overige grondslagen van waardering en resultaatbepaling zijn ongewijzigd gebleven ten opzicht van voorgaand jaar.

Vergelijking met begroting

De formeel vastgestelde begroting 2018 is in de jaarrekening 2018 aangepast voor vergelijkingsdoeleinden. De aanpassing in de begroting betreft een verschuiving tussen de posten "Baten werk in opdracht van derden" (€ 1.350k verhoogd) en "Overige baten" (€ 1.350k verminderd).

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/directe methode. De geldmiddelen in het kasstroomoverzicht bestaan uit de liquide middelen en beleggingen die zonder beperkingen en zonder materieel risico van waardeverminderingen als gevolg van de transactie kunnen worden omgezet in geldmiddelen.

Kasstromen in vreemde valuta zijn omgerekend tegen een geschatte gewogen gemiddelde koers van de verslagperiode/de koers op de datum dat de transacties hebben plaatsgevonden.

Koersverschillen inzake geldmiddelen worden afzonderlijk in het kasstroomoverzicht getoond.

Ontvangsten en uitgaven uit hoofde van interest, ontvangen dividenden en winstbelastingen zijn opgenomen onder de kasstroom uit operationele activiteiten. Betaalde dividenden zijn opgenomen onder de kasstroom uit financieringsactiviteiten.

De verkrijgingsprijs van de verworven groepsmaatschappij is opgenomen onder de kasstroom uit investeringsactiviteiten, voor zover betaling in geld heeft plaatsgevonden. De in de verworven groepsmaatschappij aanwezige geldmiddelen zijn van de aankoopprijs in aftrek gebracht.

Transacties waarbij geen ruil van kasmiddelen plaatsvindt, waaronder financiële leasing, zijn niet in het kasstroomoverzicht opgenomen. De betaling van de leasetermijnen uit hoofde van het financiële leasecontract zijn voor het gedeelte dat betrekking heeft op de aflossing als een uitgave uit financieringsactiviteiten aangemerkt en voor het gedeelte dat betrekking heeft op de interest als een uitgave uit operationele activiteiten.

Kasstromen uit financiële afgeleide instrumenten die worden verantwoord als reële waarde-hedges of kasstroom-hedges worden in dezelfde categorie ingedeeld als de kasstromen uit de afgedekte balansposten. Kasstromen uit financiële derivaten waarbij hedge accounting niet langer wordt toegepast, worden consistent met de aard van het instrument ingedeeld, vanaf de datum waarop de hedge accounting is beëindigd.

Schattingen

Om de grondslagen en regels voor het opstellen van de jaarrekening te kunnen toepassen, maakt Hogeschool Utrecht 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.

De daadwerkelijke uitkomsten kunnen afwijken van deze schattingen. De schattingen en onderliggende veronderstellingen worden voortdurend beoordeeld. Herzieningen van schattingen worden opgenomen in de periode waarin de schatting wordt herzien en in toekomstige perioden waarvoor de herziening gevolgen heeft. De volgende waarderingsgrondslagen zijn naar de mening van het management het meest kritisch voor het weergeven van de financiële positie en vereisen schattingen en veronderstellingen: voorzieningen en kortlopende schulden.

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 historische kostprijs.

Een actief wordt in de balans verwerkt wanneer het waarschijnlijk is dat de toekomstige economische voordelen naar de stichting zullen toevloeien en het actief een kostprijs of een waarde heeft waarvan de omvang betrouwbaar kan worden vastgesteld. Activa die hier niet aan voldoen worden niet in de balans verwerkt, maar worden aangemerkt als niet in de balans opgenomen activa.

Een verplichting wordt in de balans verwerkt wanneer het waarschijnlijk is dat de afwikkeling daarvan gepaard zal gaan met een uitstroom van middelen die economische voordelen in zich bergen en de omvang van het bedrag waartegen de afwikkeling zal plaatsvinden op betrouwbare wijze kan worden vastgesteld. Onder verplichtingen worden mede voorzieningen begrepen. Verplichtingen die hier niet aan voldoen worden niet in de balans opgenomen, maar worden verantwoord als niet in de balans opgenomen verplichtingen.

Een in de balans opgenomen actief of verplichting blijft op de balans opgenomen als een transactie niet leidt tot een belangrijke verandering in de economische realiteit met betrekking tot het actief of de verplichting. Dergelijke transacties geven evenmin aanleiding tot het verantwoorden van resultaten. Bij de beoordeling of er sprake is van een belangrijke verandering in de economische realiteit wordt uitgegaan van de economische voordelen en risico's die zich naar alle waarschijnlijkheid in de praktijk zullen voordoen en niet op basis van voordelen en risico's waarvan redelijkerwijze niet te verwachten is dat zij zich zullen voordoen.

Een actief of verplichting wordt niet langer in de balans opgenomen indien een transactie ertoe leidt dat alle of nagenoeg alle rechten op economische voordelen en alle of nagenoeg alle risico's met betrekking tot het actief of de verplichting aan een derde zijn overgedragen. De resultaten van de transactie worden in dat geval direct in de staat van baten en lasten opgenomen, rekening houdend met eventuele voorzieningen die dienen te worden getroffen in samenhang met de transactie.

Indien de weergave van de economische realiteit ertoe leidt dat het opnemen van activa waarvan de rechtspersoon niet het juridisch eigendom bezit, wordt dit feit vermeld.

Materiële vaste activa

De materiële vaste activa worden gewaardeerd tegen verkrijgingprijs plus bijkomende kosten of vervaardigingsprijs onder aftrek van lineaire afschrijvingen gedurende de geschatte toekomstige gebruiksduur. Bij het bepalen van de afschrijvingen wordt waar nodig rekening gehouden met een eventuele restwaarde. 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".

Afschrijving start op het moment dat een actief beschikbaar is voor het beoogde gebruik en wordt beëindigd bij buitengebruikstelling of bij afstoting.

Onderhoudsuitgaven worden geactiveerd als zij de gebruiksduur van het object verlengen en/of leiden tot toekomstige prestatie-eenheden met betrekking tot het object. Bij het activeren van groot onderhoud wordt de componentenbenadering toegepast.

De afschrijvingspercentages zijn als volgt:

| Activasoort | Afschrijvingspercentages |
|--------------------------|--------------------------|
| Terreinen | 0,00% |
| Gebouwen | 3,33% - 20% |
| Gebouwen in uitvoering | 0,00% |
| Installaties | 6,67% |
| Inventaris en Apparatuur | 10,00% - 33,33% |
| Vervoermiddelen | 33,33% |

Financiële vaste activa

- Deelnemingen

Deelnemingen in groepsmaatschappijen en overige deelnemingen waarop invloed van betekenis kan worden uitgeoefend worden gewaardeerd volgens de nettovermogenswaardemethode. Bij de vaststelling of er sprake is van een deelneming waarin de stichting invloed van betekenis uitoefent op het zakelijke en financiële beleid, wordt het geheel van feitelijke omstandigheden en contractuele relaties (waaronder eventuele potentiële stemrechten) in aanmerking genomen.

Dividenden worden verantwoord in de periode waarin zij betaalbaar worden gesteld. Dividenden van deelnemingen die worden gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs, worden verantwoord als opbrengst uit deelnemingen (onder de financiële baten).

De nettovermogenswaarde wordt berekend volgens de grondslagen die gelden voor deze jaarrekening. Indien waardering tegen nettovermogenswaarde niet kan plaatsvinden doordat de hiervoor benodigde informatie niet kan worden verkregen, wordt de deelneming gewaardeerd volgens het zichtbaar eigen vermogen.

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.

Indien de deelnemende rechtspersoon een actief of een passief overdraagt aan een deelneming die volgens de vermogensmutatiemethode wordt gewaardeerd, wordt de winst of het verlies voortvloeiend uit deze overdracht naar rato van het relatieve belang dat derden hebben in de deelnemingen verwerkt (proportionele resultaatsbepaling). Een verlies dat voortvloeit uit de overdracht van vlottende activa of een bijzondere waardevermindering van vaste activa wordt wel volledig verwerkt. Resultaten op transacties waarbij overdracht van activa en passiva tussen de stichting en haar deelnemingen en tussen deelnemingen onderling heeft plaatsgevonden, worden geëlimineerd voor zover deze als niet gerealiseerd kunnen worden beschouwd.

Financiële instrumenten

Financiële instrumenten omvatten investeringen in aandelen en obligaties, handels- en overige vorderingen, geldmiddelen, leningen en overige financieringsverplichtingen, afgeleide financiële instrumenten (derivaten), handelsschulden en overige te betalen posten. In de jaarrekening zijn de volgende categorieën financiële instrumenten opgenomen: handels-en overige vorderingen, geldmiddelen, leningen, handelsschulden en overige te betalen posten .

Financiële activa en financiële verplichtingen worden in de balans opgenomen op het moment dat contractuele rechten of verplichtingen ten aanzien van dat instrument ontstaan.

Een financieel instrument wordt niet langer in de balans opgenomen indien een transactie ertoe leidt dat alle of nagenoeg alle rechten op economische voordelen en alle of nagenoeg alle risico's met betrekking tot de positie aan een derde zijn overgedragen.

Financiële instrumenten (en afzonderlijke componenten van financiële instrumenten) worden in de geconsolideerde jaarrekening gepresenteerd in overeenstemming met de economische realiteit van de contractuele bepalingen. Presentatie vindt plaats op basis van afzonderlijke componenten van financiële instrumenten als financieel actief, financiële verplichting of als eigen vermogen.

Financiële instrumenten worden bij de eerste waardering verwerkt tegen reële waarde, waarbij (dis)agio en de direct toerekenbare transactiekosten in de eerste opname worden meegenomen.

Een financieel actief en een financiële verplichting worden gesaldeerd als de onderneming beschikt over een deugdelijk juridisch instrument om het financiële actief en de financiële verplichting gesaldeerd af te wikkelen en de onderneming het stellige voornemen heeft om het saldo als zodanig netto of simultaan af te wikkelen.

Als sprake is van een overdracht van een financieel actief dat niet voor verwijdering uit de balans in aanmerking komt, wordt het overgedragen actief en de daarmee samenhangende verplichting niet gesaldeerd.

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

- Vorderingen

Vorderingen worden na eerste opname gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs op basis van de effectieve-rentemethode, verminderd met bijzondere waardeverminderingverliezen. De effectieve rente en eventuele bijzondere waardeverminderingverliezen worden direct in de staat van baten en lasten verwerkt. Aan- en verkopen van financiële activa die tot de vorderingen behoren, worden verantwoord op de transactiedatum.

- Langlopende leningen

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.

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. Hiervoor wordt gebruik gemaakt van het rentetarief op 10 jarige staatsleningen per 31 december 2018 van 0,38% (2017: 0,53%).

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.

Bijzondere waardeverminderingen financiële activa

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 onder de vlottende activa opgenomen vorderingen hebben allen een looptijd van korter dan een jaar. De grondslagen zijn opgenomen onder de financiële instrumenten.

Liquide middelen bestaan uit kas, banktegoeden en deposito's met een looptijd korter dan een jaar en worden gewaardeerd tegen nominale waarde.

Indien liquide middelen niet ter vrije beschikking staan, wordt hiermee rekening gehouden bij de waardering. Liquide middelen die naar verwachting langer dan 12 maanden niet ter beschikking staan van de stichting, worden gerubriceerd als financiële vaste activa.

Eigen vermogen

Financiële instrumenten die op grond van de economische realiteit worden aangemerkt als eigenvermogensinstrumenten, worden gepresenteerd onder het eigen vermogen. Uitkeringen aan houders van deze instrumenten worden in mindering op het eigen vermogen gebracht na aftrek van eventueel hiermee verband houdend voordeel uit hoofde van belasting naar de winst. Het eigen vermogen is opgebouwd uit de algemene reserves en bestemmingsreserves. 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). De algemene reserve wordt gerekend tot het publieke deel van het eigen vermogen.

Voorzieningen

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

Rechten en verplichtingen voortvloeiend uit eenzelfde overeenkomst worden niet in de balans opgenomen indien en voor zover noch de onderneming noch de tegenpartij heeft gepresteerd. Opname in de balans geschiedt wanneer de nog te ontvangen respectievelijk te leveren prestatie en tegenprestatie niet (meer) met elkaar in evenwicht zijn en dit voor de onderneming nadelige gevolgen heeft.

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. Conform RJ 252.306 dienen voorzieningen contant te worden gemaakt tegen de actuele markttrente. Hiervoor wordt gebruik gemaakt van het rentetarief op 10 jarige staatsleningen per 31 december 2018 van 0,38% (2017: 0,53%).

- *Wachtgeld*

Bij het bepalen van de hoogte van de voorziening is een inschatting gemaakt van het aantal medewerkers die een uitkering ontvangen en de duur van de wachtgeld uitkering. De inschatting is gemaakt aan de hand van de beschikbare historische gegevens. De voorziening is berekend met behulp van de contante waarde methode waarbij een disconteringsvoet is gehanteerd van 0,38% (2017:0,53%).

- *Jubileumuitkeringen*

De jubileumvoorziening betreft een voorziening voor toekomstige jubileumuitkeringen. De voorziening betreft het geschatte bedrag van de in de toekomst uit te keren jubileumuitkeringen. De berekening is gebaseerd op gedane toezeggingen, blijf kansen en leeftijden. De hoogte van de voorziening is berekend op basis het huidige personeelsbestand waarbij enkel rekening is gehouden met het dienstverband bij Hogeschool Utrecht. Bij het berekenen van de voorziening is geen rekening gehouden met de indexering van de loonkosten. De voorziening is opgenomen tegen de nominale waarde.

- *Langdurig zieken*

De voorziening is berekend aan de hand van de huidig langdurig zieke werknemers en hun loonkosten. Hierbij is een inschatting gemaakt van de kans dat deze werknemers ziek uit dienst zullen gaan. Ook is een inschatting gemaakt van de transitievergoeding die werknemers ontvangen bij hun ontslag. De HU is verplicht om 2 jaar lang de loonkosten van zieke medewerkers door te betalen. De voorziening is berekend met behulp van de contante waarde methode waarbij een disconteringsvoet is gehanteerd van 0,38% (2017: 0,53%).

- *Werktijdvermindering senioren*

In het kader van de regeling “Werktijdvermindering senioren” is een inschatting gemaakt welke werknemers een beroep gaan doen op de regeling. De inschatting is gemaakt aan de hand van historische gegevens. Voor medewerkers waar al een overeenkomst mee is gesloten zijn de kosten voortvloeiend uit die overeenkomst opgenomen. De voorziening is berekend met behulp van de contante waarde methode waarbij een disconteringsvoet is gehanteerd 0,38% (2017: 0,53%).

- *Gerechtelijke geschillen*

Een voorziening uit hoofde van claims, geschillen en rechtsgedingen wordt gevormd indien het waarschijnlijk is dat de instelling in een procedure zal worden veroordeeld. De voorziening betreft de beste schatting van het bedrag waarvoor de verplichting kan worden afgewikkeld, en omvat tevens de proceskosten. De voorziening is gevormd voor de nominale waarde.

- *Reorganisatievoorziening*

Een reorganisatievoorziening wordt getroffen indien op balansdatum een gedetailleerd reorganisatieplan is geformaliseerd en uiterlijk op opmaakdatum van de jaarrekening de gerechtvaardigde verwachting van uitvoering van het plan heeft gewekt bij hen voor wie de reorganisatie gevolgen zal hebben. Van een gerechtvaardigde verwachting is sprake als is gestart met de uitvoering van de reorganisatie, of als de hoofdlijnen bekend zijn gemaakt aan hen voor wie de reorganisatie gevolgen zal hebben. In de reorganisatievoorziening worden de als gevolg van de reorganisatie noodzakelijk kosten opgenomen die niet in verband staan met de doorlopende activiteiten van de instelling. De voorziening is gevormd voor de nominale waarde.

Langlopende schulden

De waardering van langlopende schulden is toegelicht onder het hoofd Financiële instrumenten.

Kortlopende schulden

De waardering van kortlopende schulden is toegelicht onder het hoofd Financiële instrumenten.

Operationele leasing

De HU heeft een aantal leasecontracten, waarbij de voor- en nadelen die aan de eigendom verbonden zijn, geheel of nagenoeg geheel 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.

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

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

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

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. De vooruitontvangen bedragen (zowel kort- als langlopend) worden onder de overlopende passiva opgenomen.

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.

De vooruitontvangen bedragen (zowel kort- als langlopend) worden onder de overlopende passiva opgenomen.

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 baten tegen de reële waarde van de ontvangen of te ontvangen vergoeding, na aftrek van tegemoetkomingen en kortingen, en worden toegerekend aan de periode waarin de inspanningen zijn geleverd, zover passend binnen de voorwaarden van de betreffende opdrachten. Baten uit hoofde van verleende diensten worden in de staat van baten en lasten als baten opgenomen naar rato van het stadium van voltooiing van de transactie op verslagdatum. Het stadium van voltooiing wordt bepaald aan de hand van beoordelingen van de verrichte werkzaamheden / de tot dat moment verrichte dienstverlening als percentage van de totaal te verrichten dienstverlening / de tot dat moment gemaakte kosten in verhouding tot de geschatte kosten van de totaal te verrichten dienstverlening (kiezen welke van toepassing is).

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 voorzien.

Overige baten

De overige baten bestaan onder meer uit baten van verhuur en detachering en worden verantwoord in de periode waarin zij zijn gerealiseerd. Huuropbrengsten worden lineair in de staat van baten en lasten opgenomen op basis van de duur van de huurovereenkomst. Vergoedingen ter stimulering van het sluiten van huurovereenkomsten worden als integraal deel van de totale huuropbrengsten verwerkt. Ook bijzondere baten met een incidenteel karakter worden onder deze post opgenomen.

Lonen en Salarissen

De beloningen van het personeel worden als last in de staat van baten en lasten verantwoord in de periode waarin de arbeidsprestatie wordt verricht en, voor zover nog niet uitbetaald, als verplichting op de balans opgenomen. Als de reeds betaalde bedragen de verschuldigde beloningen overtreffen, wordt het meerdere opgenomen als een overlopend actief voor zover er sprake zal zijn van terugbetaling door het personeel of van verrekening met toekomstige betalingen door de stichting.

Indien een beloning wordt betaald, waarbij geen rechten worden opgebouwd (bijvoorbeeld doorbetaling in geval van ziekte of arbeidsongeschiktheid) worden de verwachte lasten verantwoord in de periode waarover deze beloning is verschuldigd. Voor op balansdatum bestaande verplichtingen tot het in de toekomst doorbetalen van beloningen (inclusief ontslagvergoedingen) aan personeelsleden die op balansdatum naar verwachting blijvend geheel of gedeeltelijk niet in staat zijn om werkzaamheden te verrichten door ziekte of arbeidsongeschiktheid wordt een voorziening opgenomen.

De verantwoorde verplichting betreft de beste schatting van de bedragen die noodzakelijk zijn om de desbetreffende verplichting op balansdatum af te wikkelen. De beste schatting is gebaseerd op contractuele afspraken met personeelsleden (CAO en individuele arbeidsovereenkomsten). Toevoegingen aan en vrijval van verplichtingen worden ten laste respectievelijk ten gunste van de staat van baten en lasten gebracht.

Pensioenen

De pensioenregeling van de Hogeschool Utrecht 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. De rechtspersoon heeft de toegezegde pensioenregeling bij het ABP in de jaarrekening verwerkt volgens de verplichtingenbenadering.

De dekkingsgraad van het ABP per 31 december 2018 is 97,0%. De dekkingsgraad geeft aan of het ABP voldoende geld heeft om alle pensioenen in de toekomst te betalen. In geval van een tekort bij het ABP heeft de HU geen verplichting tot het doen van aanvullende bijdragen, anders dan hogere toekomstige premies.

Ontslagvergoedingen

Ontslagvergoedingen zijn vergoedingen die worden toegekend in ruil voor de beëindiging van het dienstverband. Een uitkering als gevolg van ontslag wordt als verplichting en als last verwerkt als de instelling zich aantoonbaar onvoorwaardelijk heeft verbonden tot betaling van een

ontslagvergoeding. Als het ontslag onderdeel is van een reorganisatie, worden de kosten van de ontslagvergoeding opgenomen in een reorganisatievergoeding. Zie hiervoor de grondslag onder het hoofd voorzieningen.

Ontslagvergoedingen worden gewaardeerd met inachtneming van de aard van de vergoeding. Als de ontslagvergoeding een verbetering is van de beloningen na afloop van het dienstverband, vindt waardering plaats volgens dezelfde grondslagen die worden toegepast voor pensioenregelingen. Andere ontslagvergoedingen worden gewaardeerd op basis van de beste schatting van de bedragen die noodzakelijk zijn om de verplichting af te wikkelen.

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.

Belastingen

Enkel de deelnemingen zijn belastingplichtig voor de vennootschapsbelasting. De HU zelf is niet belastingplichtig voor de vennootschapsbelasting. 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.

Belastingen omvatten de over de verslagperiode verschuldigde en verrekenbare winstbelastingen en latente belastingen. De belastingen worden in de staat van baten en lasten opgenomen, behalve voor zover deze betrekking hebben op posten die rechtstreeks in het eigen vermogen worden opgenomen, in welk geval de belasting in het eigen vermogen wordt verwerkt, of op overnames.

De over het boekjaar verschuldigde en verrekenbare belasting is de naar verwachting te betalen belasting over de belastbare winst over het boekjaar, berekend aan de hand van belastingtarieven die zijn vastgesteld op verslagdatum, dan wel waartoe materieel al op verslagdatum is besloten, en eventuele correcties op de over voorgaande jaren verschuldigde belasting .

Indien de boekwaardes van activa en verplichtingen ten behoeve van de financiële verslaggeving afwijken van hun fiscale boekwaardes, is sprake van tijdelijke verschillen. Voor belastbare tijdelijke verschillen wordt een voorziening latente belastingverplichtingen getroffen.

Voor verrekenbare tijdelijke verschillen, beschikbare voorwaartse verliescompensatie en nog niet gebruikte fiscale verrekening mogelijkheden wordt een latente belastingvordering opgenomen, maar uitsluitend voor zover het waarschijnlijk is dat er in de toekomst fiscale winsten beschikbaar zullen zijn voor verrekening respectievelijk compensatie. Latente belastingvorderingen worden per iedere verslagdatum herzien en verlaagd voor zover het niet langer waarschijnlijk is dat het daarmee samenhangende belastingvoordeel zal worden gerealiseerd.

De waardering van latente belastingverplichtingen en latente belastingvorderingen wordt gebaseerd op de fiscale gevolgen van de door de stichting op balansdatum voorgenomen wijze van realisatie of

afwikkeling van zijn activa, voorzieningen, schulden en overlopende passiva. Latente belastingvorderingen en -verplichtingen worden gewaardeerd tegen nominale waarde

Bepaling reële waarde

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

De reële waarde van niet-beursgenoteerde financiële instrumenten wordt bepaald door de verwachte kasstromen contant te maken tegen een disconteringsvoet die gelijk is aan de geldende risicovrije marktrente voor de resterende looptijd vermeerderd met krediet- en liquiditeitsopslagen.

Gebeurtenissen na balansdatum

Gebeurtenissen die nadere informatie geven over de feitelijke situatie per balansdatum en die blijken tot aan de datum van het opmaken van de jaarrekening worden verwerkt in de jaarrekening. Gebeurtenissen die geen nadere informatie geven over de feitelijke situatie per balansdatum worden niet in de jaarrekening verwerkt. Als dergelijke gebeurtenissen van belang zijn voor de oordeelsvorming van de gebruikers van de jaarrekening, worden de aard en de geschatte financiële gevolgen ervan toegelicht in de jaarrekening.

5 Toelichting geconsolideerde balans

5.1 Materiële vaste activa

| x € 1.000 | Terreinen | Gebouwen | Gebouwen in uitvoering | Installaties | Inventaris en apparatuur | Vervoer- middelen | Totaal |
|---|---------------|----------------|---------------------------|---------------|--------------------------------|----------------------|----------------|
| Aanschafwaarde 1-1-2018 | 11.398 | 203.584 | 32.287 | 34.369 | 81.246 | 59 | 362.943 |
| Cumulatieve afschrijvingen & waardeverminderingen tm 2017 | 0- | 84.409- | - | 9.854- | 58.565- | 54- | 152.882- |
| Boekwaarde 1-1-2018 | 11.398 | 119.175 | 32.287 | 24.515 | 22.681 | 5 | 210.061 |
| Overhevelingen in 2018 in gebruik genomen activa | - | 25.362 | 32.260- | 6.898 | - | - | - |
| Investerings | - | 16.129 | 697 | 5.195 | 8.944 | - | 30.965 |
| Aanschafwaarde desinvesteringen | - | 8.808- | - | - | 28.173- | - | 36.981- |
| Cumulatieve afschrijvingen desinvesteringen | - | 8.753 | - | - | 27.915 | - | 36.668 |
| Afschrijvingen | - | 7.543- | - | 2.685- | 7.476- | 5- | 17.709- |
| Mutaties gedurende het boekjaar | - | 33.893 | 31.563- | 9.408 | 1.210 | 5- | 12.943 |
| Aanschafwaarde 31-12-2018 | 11.398 | 236.267 | 724 | 46.462 | 62.017 | 59 | 356.927 |
| Cumulatieve afschrijvingen & waardeverminderingen tm 2018 | 0- | 83.199- | - | 12.539- | 38.126- | 59- | 133.923- |
| Boekwaarde 31-12-2018 | 11.398 | 153.068 | 724 | 33.923 | 23.891 | - | 223.004 |

In 2018 is gewerkt aan de verdere realisatie van het huisvestingsprogramma. Het nieuwbouwpand aan de Heidelberglaan 15 is in de zomer opgeleverd. De restpunten aan de renovatiepanden op de Padualaan 99 en 101 zijn ook afgerond. Daarnaast is ook een aantal aanpassingen gedaan aan het pand op de Padualaan 97.

Aan het pand Nieuwe Poort te Amersfoort zijn ook een aantal aanpassingen gedaan. De kosten van de renovaties en de nieuwe inrichting zijn opgenomen onder de investeringen.

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 huisvestingsproject, voor een bedrag van € 4,6 miljoen. Aan laptops, servers & hardware is in 2018 € 2,2 miljoen besteed en aan audiovisuele apparatuur € 1,9 miljoen.

Na afronding van het huisvestingsprogramma heeft er een kritische beoordeling van de activastaat plaatsgevonden. Bij de beoordeling is vooral aandacht besteed aan activa die in gebruik zijn. Dit heeft in 2018 geleid tot desinvesteringen met een aanschafwaarde van € 36,9 miljoen. Een deel van deze activa waren niet in het geheel afgeschreven. Dit heeft geleid tot een afwaardering van € 312 duizend.

De vervoermiddelen betreffen elektrische scooters en elektrische fietsen, die in het kader van het programma Duurzaamheid zijn aangekocht en per eind 2018 in het geheel zijn afgeschreven.

De WOZ-waarde van de gebouwen en terreinen in eigendom bedroeg in 2018 € 189,6 miljoen (in 2017 € 167,7 miljoen). De verzekerde waarde bedroeg € 289,6 miljoen (in 2017 € 289,6 miljoen).

De volgende gebouwen en terreinen van de HU dienen als zekerheid voor hypothecaire geldleningen (het afgegeven recht van hypotheek bedraagt in totaal € 111,8 miljoen):

- Bolognalaan 101, Utrecht
- De Nieuwe Poort 21, Amersfoort
- Heidelberglaan 7, Utrecht
- Padualaan 97, Utrecht
- Padualaan 99, Utrecht
- Padualaan 101, Utrecht
- Heidelberglaan 15, Utrecht
- P+R De Uithof, Universiteitsweg, Utrecht

5.2 Financiële vaste activa

| x € 1.000 | 1-1-2018* | Investerings- en verstekte leningen | Desinvesteringen aflossingen en vrijval | 31-12-2018 |
|---|--------------|---|---|--------------|
| Vooruitbetaalde erfpacht | 5.417 | | 146 | 5.271 |
| Vorderingen (langlopend) | 221 | | | 221 |
| Voorziening op vorderingen (langlopend) | 221- | | | 221- |
| Totaal financiële vaste activa | 5.417 | - | 146 | 5.271 |

* Stand per 1-1-2018 aangepast voor vergelijkingsdoeleinden, zie pagina 90 en 91

Onder de financiële vaste activa zijn activa opgenomen voor een bedrag van € 5.271 duizend (2017: € 5.417 duizend) waarvan de beschikbaarheid berust op een beperkt genotsrecht zoals erfpacht- en opstalrecht. De erfpachtrechten zijn afgekocht voor diverse terreinen voor periodes van 30 tot 68,5 jaar.

5.3 Vorderingen

| x € 1.000 | 31-12-2018 | 31-12-2017 |
|--|---------------|---------------|
| Debiteuren | 3.981 | 4.040 |
| Studenten | 2.753 | 3.798 |
| Voorziening wegens oninbaarheid | 915- | 888- |
| | 5.819 | 6.950 |
| Dividendbelasting | 163 | 58 |
| Vennootschapsbelasting | 29 | - |
| Overige vorderingen * | 4.077 | 4.074 |
| Voorziening op overige vorderingen | 3.785- | 4.035- |
| Transitievergoedingen | 667 | - |
| Vooruitbetaalde kosten | 3.223 | 3.476 |
| Nog te ontvangen subsidies | 2.045 | 1.136 |
| Te activeren posten | 88 | 1.165 |
| Overlopende activa | 822 | 769 |
| Totaal vorderingen & overlopende activa | 13.147 | 13.593 |

*) de voorraden zijn, in verband met de geringe omvang (2018: € 17 duizend, 2017: € 2 duizend) opgenomen onder de overige vorderingen.

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

Ten opzichte van 2017 zijn de vorderingen met € 0,5 miljoen afgenomen. De daling van de vorderingen op studenten met € 1,0 miljoen 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 en de post transitievergoedingen.

De voorziening wegens oninbaarheid wordt bepaald met behulp van de collectief 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 voor € 3,8 miljoen voorzien.

5.4 Liquide middelen

| x € 1.000 | 31-12-2018 | 31-12-2017 |
|--------------------------------|---------------|---------------|
| Kasmiddelen | 7 | 11 |
| Bankrekeningen en deposito's | 48.790 | 61.296 |
| Totaal liquide middelen | 48.797 | 61.307 |

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

Onder de liquide middelen zijn ultimo 2018 geen deposito's opgenomen. Van de liquide middelen stond € 597 duizend niet ter vrije beschikking van de HU in verband met door de HU afgegeven bankgaranties voor de huur van (grotendeels tijdelijke) huisvesting.

5.5 Groepsvermogen

Voor een toelichting op het aandeel van de onderneming in het groepsvermogen wordt verwezen naar de toelichting op het eigen vermogen in de enkelvoudige jaarrekening.

5.6 Voorzieningen

| x € 1.000 | stand per 1-1-2018 | toevoeging | onttrekkingen | overboekingen | vrijval | stand per 31-12-2018 | waarvan korter dan een jaar | waarvan langer dan vijf jaar |
|--------------------------------|-----------------------|--------------|---------------|---------------|-----------|-------------------------|-----------------------------------|------------------------------------|
| Personeelsvoorzieningen | | | | | | | | |
| - Wachtgeld | 12.835 | 4.785 | 4.230 | - | - | 13.390 | 3.461 | 94 |
| - Jubileumuitkeringen | 1.450 | - | 199 | - | 25 | 1.226 | 61 | 869 |
| - Langdurig zieken | 767 | 84 | 134 | - | - | 716 | 205 | - |
| - Reorganisatievoorziening | - | 682 | - | - | - | 682 | 682 | - |
| - Duurzame inzetbaarheid | - | 280 | - | - | - | 280 | - | - |
| - Werkijdvermindering senioren | 2.342 | 2.802 | 422 | - | - | 4.722 | 705 | - |
| Totaal personeelsvoorzieningen | 17.394 | 8.633 | 4.985 | - | 25 | 21.017 | 5.114 | 963 |
| Voorziening auteursrechten | 1.000 | - | 1.000 | - | - | - | - | - |
| Gerechtelijke geschillen | 3.723 | 1.097 | - | - | - | 4.820 | - | - |
| Totaal voorzieningen | 22.117 | 9.730 | 5.985 | - | 25 | 25.837 | 5.114 | 963 |

Wachtgeld

De HU is eigen risicodragers voor het werkloosheidsrisico van haar 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 2018 heeft één van de instituten een formatiereductie-plan opgesteld. De verwachting is dat een aantal medewerkers in aanmerking komt voor wachtgeld. De verwachte kosten zijn opgenomen in de

voorziening per eind 2018. De voorziening is berekend met behulp van de contante waarde methode waarbij een disconteringsvoet is gehanteerd van 0,38% (2017:0,53%).

Jubileum uitkeringen

De voorziening jubileumuitkeringen wordt opgenomen voor verwachte uitkeringen gedurende het dienstverband van de huidige werknemers. De voorziening is berekend op basis het huidige personeelsbestand waarbij enkel rekening is gehouden met het dienstverband bij de Hogeschool Utrecht. De voorziening is opgenomen tegen de nominale waarde.

Langdurig zieken

De voorziening langdurig zieken betreft de op de balansdatum bestaande verplichting tot het doorbetalen van salarissen aan personeelsleden die op de balansdatum arbeidsongeschikt zijn en die naar verwachting blijvend geheel niet in staat zijn werkzaamheden te verrichten gedurende het resterende dienstverband. De voorziening is berekend aan de hand van de huidig langdurig zieke werknemers en hun loonkosten. Hierbij is een inschatting gemaakt van de kans dat deze werknemers ziek uit dienst zullen gaan. Ook is een inschatting gemaakt van de transitievergoeding die werknemers ontvangen bij hun ontslag. De voorziening is berekend met behulp van de contante waarde methode waarbij een disconteringsvoet is gehanteerd van 0,38% (2017:0,53%).

Reorganisatievoorziening

Het Seminarium voor Orthopedagogiek heeft in 2018 een Toekomstplan opgesteld waarin is opgenomen dat een aantal lesplaatsen wordt gesloten. Voor de kosten die gemoeid gaan met de uitvoering van het Toekomstplan is een voorziening gevormd. Het gaat hierbij om de kosten voor vrijstelling van werken, outplacement, trainingen en advocaatkosten. De voorziening is gevormd voor de nominale waarde.

Duurzame inzetbaarheid

In de cao HBO is de regeling Duurzame Inzetbaarheid (DI) opgenomen, waarbij werknemers DI-uren sparen die kunnen worden opgenomen voor verlof. Voor de DI-uren is zowel sprake van een basisrecht (medewerkers die minimaal 3 jaar werkzaam zijn in het HBO gedurende een periode van 5 jaar met een contract van minimaal 0,4 fte) en een extra recht (10 jaar voor de AOW-leeftijd, minimaal 5 jaar in dienst en een contract van minimaal 0,4 fte). Werknemers die gebruik maken van de WVS of SOP-regeling kunnen geen aanspraak maken op dit extra recht. In beginsel worden DI-uren ingezet voor zakelijke doeleinden hetgeen betekent dat de gespaarde uren niet tot een verplichting leiden. Indien echter afspraken zijn gemaakt op basis waarvan uren kunnen worden opgenomen voor verlof worden de gespaarde uren opgenomen als voorziening. Vanwege het ontbreken van de tijdswaarde is de voorziening niet contant gemaakt.

Werkijdvermindering senioren

Met ingang van 1 januari 2015 kan de werknemer, die de AOW-gerechtigde leeftijd min 10 jaar bereikt, met een arbeidsovereenkomst van 0,4 fte en hoger en die 5 aaneengesloten dienstjaren in het HBO heeft, kiezen om gedurende een periode van maximaal 5 jaar de werktijd te verminderen met een vast percentage van maximaal 20% van de overeengekomen jaartaak. Een deel van de kosten komt voor rekening van de HU. Voor deze regeling is een voorziening gevormd, waarbij voor de medewerkers met wie al een overeenkomst is gesloten de volledige verplichting voor de komende vijf jaren is opgenomen. 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 0,38% (2017:0,53%).

Voorziening auteursrechten

In 2017 is Hogeschool Utrecht geconfronteerd met een naheffing inzake auteursrechten. Deze voorziening is in 2018 in zijn geheel afgewikkeld.

Gerechtelijke geschillen

Hogeschool Utrecht is met een aantal studenten verwickeld in juridische geschillen. Deze geschillen zijn aanleiding geweest om in 2016 voor het eerst een voorziening te treffen voor de gevolgen van een uitspraak van de Rechtbank inzake de zorgplicht van de Hogeschool bij het tijdig kunnen afstuderen. De voorziening is gevormd voor de inschatting van de middelen die de Hogeschool zouden kunnen verlaten voor de afwikkeling van de geschillen, alsmede juridische kosten ter zake.

5.7 Langlopende schulden

| x € 1.000 | Stand per 1-1-2018 | Ontvangen Leningen | Aflossingen 2018 | Stand per 31-12-2018 | Naar kortlopende schulden | Resterende looptijd > 1 jaar | x looptijd > 5 jaar |
|--|-----------------------|-----------------------|---------------------|-------------------------|---------------------------------|------------------------------------|---------------------------|
| Kredietinstellingen | | | | | | | |
| Ministerie van Financiën 1482 (3,59%) | 9.000 | | 9.000 | - | - | - | - |
| Ministerie van Financiën 1555 (3,49%) | 7.000 | | 7.000 | - | - | - | - |
| Ministerie van Financiën 2621 (1,46%) | 76.000 | 10.000 | | 86.000 | 2.867- | 83.133 | 71.667 |
| | 92.000 | 10.000 | 16.000 | 86.000 | 2.867- | 83.133 | 71.667 |
| Naar kortlopende schulden (aflossing volgend jaar) | 16.000- | | | 2.867- | | | |
| Totaal langlopende schulden per ultimo boekjaar | 76.000 | | | 83.133 | | | |

De ontvangst van € 10 miljoen betreft de laatste tranche van de in 2016 afgesloten lening bij het Ministerie van Financiën van € 86 miljoen. De lening is afgesloten in verband met de bouwactiviteiten op de HU-Campus van het Utrecht Science Park. Vanaf 2019 zal deze lening in 30 jaar lineair worden afgelost. Het rentepercentage bedraagt 1,46% en staat voor 30 jaar vast. Naast deze lening had de HU nog twee andere leningen uitstaan bij het Ministerie van Financiën ter grootte van € 9 miljoen en € 7 miljoen. Beide leningen zijn in 2018 in hun geheel afgelost en niet geherfinancierd.

5.8 Kortlopende schulden

| x € 1.000 | 31-12-2018 | 31-12-2017 |
|--|---------------|---------------|
| Aflossingsverplichting langlopende schulden | 2.867 | 16.000 |
| Crediteuren | 8.452 | 9.791 |
| Schulden inzake pensioenen | 2.838 | 2.736 |
| Loonheffing en premies sociale verzekeringen | 9.977 | 10.227 |
| Vennootschapsbelasting | - | 155 |
| Omzetbelasting | 294 | 466 |
| Overig kortlopende schulden | 59 | 85 |
| | | |
| Vooruitontvangen collegegeld | 19.433 | 20.062 |
| Vooruitontvangen subsidies OCW | 326 | 369 |
| Vakantiegeld en -dagen | 10.549 | 10.379 |
| Vaststellingsovereenkomsten | 622 | 1.137 |
| Vooruitontvangen subsidies | 6.287 | 4.564 |
| Vooruitontvangen cursusgeld | 5.785 | 5.221 |
| Inhuur personeel OP/OBP | 675 | 924 |
| Vooruitontvangen bedragen | 1.003 | 1.147 |
| Huisvesting | 2.051 | 862 |
| Studentzaken | 241 | 286 |
| Overige overlopende passiva | 1.708 | 1.895 |
| Overlopende passiva | 48.680 | 46.846 |
| | | |
| Totaal kortlopende schulden | 73.167 | 86.305 |

Alle kortlopende schulden hebben een resterende looptijd van korter dan een jaar. De loonheffing en premies sociale verzekeringen betreffen de af te dragen loonheffing en premies van de salarisuitbetaling van de maand december. De vooruit ontvangen collegegelden betreffen het deel van het ontvangen collegegeld, dat betrekking heeft op 2019. De overige overlopende passiva betreffen met name opgenomen verplichtingen voor nog te ontvangen facturen inzake beheerslasten.

5.9 Niet in de balans opgenomen activa en verplichtingen

| Verplichtingen | Looptijd < 1 jaar | Looptijd 1 - 5 jaar | Looptijd > 5 jaar |
|-------------------------------------|----------------------|------------------------|----------------------|
| x € 1.000 | | | |
| Verstreckte garantie | - | - | 597 |
| Leaseverplichtingen vervoermiddelen | 45 | 64 | - |
| Huurovereenkomsten | 900 | 1.100 | 600 |
| Huurovereenkomst parkeergarage | - | 483 | 2.786 |
| IT licenties | 4.200 | 6.800 | - |
| Nieuwbouw | 800 | - | - |
| Onderhoudscontract | 400 | 1.400 | 3.600 |
| Schoonmaak en glasbewassing | 800 | - | - |

| Activa | Looptijd < 1 jaar | Looptijd 1 - 5 jaar | Looptijd > 5 jaar |
|-----------------------|----------------------|------------------------|----------------------|
| x € 1.000 | | | |
| Verhuurovereenkomsten | 2.600 | 5.900 | 7.600 |
| Teruggave BTW | 682 | - | - |

Verstreckte garantie

De verstreckte garanties zijn verstreckt door ABN AMRO Bank N.V. in verband met de huur van gebouwen, waaronder die voor de tijdelijke huisvesting van opleidingen tijdens de renovatie de eigen panden.

Huurovereenkomst parkeergarage

De HU heeft 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 van € 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 € 3,3 miljoen.

Nieuwbouw

De verplichting inzake de nieuwbouw betreft de oplevering van de laatste restpunten van de in 2018 in gebruik genomen nieuwbouw en deze zal in 2019 in zijn geheel worden voldaan.

5.10 Financiële Instrumenten

Hogeschool Utrecht maakt in de normale bedrijfsuitoefening gebruik van uiteenlopende financiële instrumenten die de hogeschool blootstellen aan met name renterisico, kredietrisico en liquiditeitsrisico. Ter beheersing van deze risico's heeft Hogeschool Utrecht beleid opgesteld met als doel de risico's van onvoorspelbare ongunstige ontwikkelingen op de financiële markten en daarmee de financiële prestaties van de hogeschool te beperken. Dit beleid is vastgelegd in het treasury-statuuat van de hogeschool.

Kredietrisico

Hogeschool Utrecht loopt beperkt kredietrisico op het klantenbestand (totaal € 6,7 miljoen). De vorderingen inzake collegegelden van studenten van Hogeschool Utrecht vormen het belangrijkste kredietrisico. Door een actief debiteurenbeheer wordt dit risico beheerst. Voor langdurige verhuurcontracten wordt het kredietrisico afgedekt middels bankgaranties.

Renterisico

Hogeschool Utrecht loopt renterisico over renteherzieningen van bestaande leningen en over nieuw te financieren bedragen. De huidige rentedragende schulden (totaal € 86 miljoen) hebben een vaste rente van 1,46%, waardoor het renterisico niet is afgedekt middels afgeleide rente-instrumenten. Het rente risico over toekomstige investeringskasstromen wordt beheerst door rekening te houden met het tijdstip en het volume van de investeringskasstromen en de ontwikkelingen op de kapitaalmarkt.

Valutarisico

Hogeschool Utrecht is voornamelijk werkzaam in Nederland en heeft een zeer beperkt valutarisico.

Liquiditeitsrisico

Door middel van opvolgende liquiditeitsbegrotingen wordt de liquiditeitspositie gemonitord. Er wordt op toegezien dat er voldoende liquiditeiten beschikbaar zijn om aan de verplichtingen te kunnen voldoen en dat tevens voldoende financiële ruimte onder de beschikbare faciliteiten beschikbaar blijft.

Reële waarde

De reële waarde van in de balans opgenomen financiële instrumenten verantwoord onder kasmiddelen, kortlopende vorderingen en schulden e.d. benadert de boekwaarde daarvan.

5.11 Overzicht geormerkte subsidies

| G1 Verantwoording van subsidies zonder verrekeningsclausule | | | |
|---|--------------------|-------------------|--------------------|
| Omschrijving | Toewijzing Kenmerk | Toewijzing Datum | Prestatie afgerond |
| Lerarenbeurs | 886043-1 | 20 februari 2018 | Ja |
| | 887654-1 | 20 maart 2018 | Ja |
| | 914298-1 | 13 april 2018 | Ja |
| | 928167-1 | 20 september 2018 | Nee |
| | 930749-1 | 22 oktober 2018 | Nee |

| G2B Verantwoording van subsidies met verrekeningsclausule doorlopend tot in een volgend verslagjaar | | | | | | | | Bedragen in € |
|---|-----------------------------------|------------------|--------------------------|----------------|--------------------------|-----------------------|--------------------------|----------------------------------|
| Omschrijving | Toewijzing Kenmerk | Toewijzing Datum | bedrag van de toewijzing | Saldo 1-1-2018 | Ontvangen in verslagjaar | Lasten in verslagjaar | Totale kosten 31-12-2018 | Saldo nog te besteden 31-12-2018 |
| Flexibilisering Deeltijd | zaaknummer 1184478 / HO 560031276 | 26 juni 2017 | 2.000.000 | 1.620.879 | 887.764 | 866.677 | 1.245.798 | 754.202 |
| | | Totaal | 2.000.000 | 1.620.879 | 887.764 | 866.677 | 1.245.798 | 754.202 |

6 Toelichting Staat van Baten en Lasten

6.1 Rijksbijdragen

| | 2018 | Begroting 2018 | 2017 |
|---|----------------|-------------------|----------------|
| x € 1.000 | | | |
| Normatieve rijksbijdrage (HBO) | 226.488 | 216.958 | 218.529 |
| Geormerkte OCW subsidies | 381 | 1.414 | 415 |
| Totaal rijksbijdragen | 226.869 | 218.372 | 218.944 |
| Overige overheidsbijdragen en subsidies | 7.720 | 7.165 | 6.258 |
| Totaal overheidsbijdragen en subsidies | 234.589 | 225.537 | 225.202 |

De rijksbijdrage is opgenomen conform de laatste rijksbijdragebrief van OCW. In 2018 werd € 9,5 miljoen meer normatieve rijksbijdrage ontvangen dan begroot. Daarvan is € 4,4 miljoen ontvangen ter compensatie van de loonontwikkeling als gevolg van de nieuwe CAO en ter compensatie van de gestegen pensioenpremie. Ter compensatie van de wetwijziging halvering collegegeld voor eerstejaars HBO studenten is € 3,5 miljoen extra ontvangen. Daarnaast is € 1,1 miljoen extra rijksbijdrage ontvangen naar aanleiding van het verdelen van landelijk gereserveerde middelen via de lumpsum verdeling. Ten opzichte van 2017 zijn de bekostigde inschrijvingen en graden met 2,2% afgenomen als gevolg het uitvloeien van een instroompiek in 2013 wat leidt tot € 4,6 miljoen minder rijksbijdrage. De overheidsbezuinigingen op onderwijs zorgen voor een korting van € 4,7 miljoen ten opzichte van 2017. De middelen voor de kwaliteitsafspraken van € 8,2 miljoen zijn toegevoegd aan de rijksbijdrage ten opzichte van 2017.

De geormerkte OCW subsidies betreffen de ontvangen lerarenbeurzen. In de begroting was ook rekening gehouden met een geormerkte subsidie voor de flex-deeltijd, deze subsidie is echter niet geormerkte en daarom opgenomen onder de overige overheidsbijdragen en subsidies.

De overige overheidsbijdragen en subsidies zijn voornamelijk toegenomen als gevolg van een stijging van de subsidies op het gebied van onderzoek.

6.2 *College-, cursus-, les- en examengelden*

| x € 1.000 | 2018 | Begroting 2018 | 2017 |
|---|---------------|-------------------|---------------|
| Voltijd en duaal | 53.087 | 55.493 | 54.965 |
| Deeltijd | 10.983 | 10.397 | 10.937 |
| Totaal college-, cursus-, les- en examengelden | 64.070 | 65.890 | 65.902 |

De onder de baten opgenomen collegegelden betreffen de collegegelden die betrekking hebben op het kalenderjaar 2018. De collegegeld opbrengsten zijn € 1,9 miljoen lager dan in 2017 als gevolg van de invoering van de maatregel halvering collegegeld voor eerstejaars HBO studenten. Het aantal voltijd studenten is licht afgenomen en het aantal deeltijd studenten laat een groei zien, mede door de mogelijkheid om flexibel in te stromen gedurende het studiejaar.

6.3 *Baten werk in opdracht van derden*

| x € 1.000 | 2018 | Begroting 2018 | 2017 |
|--|---------------|-------------------|---------------|
| Contractonderwijs | 13.427 | 11.235 | 12.718 |
| Contractonderzoek | 1.201 | 1.372 | 1.182 |
| Overige | 3.605 | 2.738 | 3.625 |
| Totaal baten in opdracht van derden | 18.233 | 15.345 | 17.525 |
| Nationale overheden | 330 | | 516 |
| Overige niet naar winst strevende organisaties | 403 | | 327 |
| Bedrijven + particulieren | 468 | | 339 |
| Totaal contractonderzoek | 1.201 | | 1.182 |

De baten uit het contractonderwijs laten een stijging ten opzichte van 2017 zien, voornamelijk in de sector onderwijs en in de zorg. In de overige baten werk in opdracht van derden worden de opbrengsten van de Kies Op Maat minoren verantwoord die € 1,1 miljoen hoger zijn dan was begroot.

6.4 Overige baten

| x € 1.000 | 2018 | Begroting 2018 | 2017 |
|-----------------------------|--------------|-------------------|--------------|
| Verhuur | 2.919 | 2.462 | 2.525 |
| Detachering personeel | 1.089 | 36 | 981 |
| Studenten | 1.139 | 1.085 | 1.302 |
| Catering | 1.366 | 1.154 | 1.184 |
| Overig | 483 | 841 | 597 |
| Totaal overige baten | 6.996 | 5.578 | 6.589 |

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. Door de verhuur van een deel van een pand in Utrecht aan de Universiteit Utrecht vanaf september 2018 zijn de huuropbrengsten € 0,4 miljoen hoger. De opbrengsten van studenten betreffen bijdragen voor excursies, leermiddelen en congressen e.d. De opbrengsten uit catering werden bij Domstad Facilitair B.V. gerealiseerd.

6.5 Personeelslasten

| x € 1.000 | 2018 | Begroting 2018 | 2017 |
|---------------------------------|----------------|-------------------|----------------|
| Lonen en salarissen | 169.761 | 174.287 | 170.266 |
| Sociale lasten | 22.351 | 22.526 | 22.006 |
| Pensioenpremies | 25.148 | 24.832 | 24.259 |
| Lonen en salarissen | 217.260 | 221.645 | 216.531 |
| Mutatie personele voorzieningen | 7.852 | 3.000 | 5.414 |
| Personeel niet in loondienst | 17.353 | 6.644 | 17.276 |
| Overige | 7.466 | 10.768 | 8.495 |
| Overige personele lasten | 32.671 | 20.412 | 31.185 |
| Uitkeringen | 1.549- | 1.500- | 1.592- |
| Totaal personeelslasten | 248.382 | 240.557 | 246.124 |

De post overige kan onder verdeeld worden in de volgende posten:

| | | | |
|------------------------------|-------|--------|-------|
| Deskundigheidsbevordering | 2.933 | 3.898 | 3.276 |
| Vergoeding woon-werk verkeer | 2.395 | 1.999 | 2.289 |
| Overige | 2.138 | 4.871 | 2.930 |
| | 7.466 | 10.768 | 8.495 |

De totale personele lasten zijn toegenomen met € 2,2 miljoen ten opzichte van 2017 voornamelijk door een hogere dotatie aan de personele voorzieningen voor wachtgeld en werktijdvermindering senioren. De loonkosten zijn gestegen met € 0,7 miljoen bij een afname van het gemiddelde aantal personeel met 31 fte. Dit wordt veroorzaakt door een stijging van de lonen per 1 september 2018 met 2,5 procent als gevolg van de afspraken in de CAO-HBO en een stijging van de pensioenpremie.

De samenstelling van het personeel is gedurende 2018 gewijzigd ten opzichte van 2017 waardoor er een verschuiving heeft plaatsgevonden tussen de lasten personeel in loondienst en inhuur van personeel. Deze verschuiving is mede ontstaan door de omstandigheden op de arbeidsmarkt. Dit heeft er toe geleid dat de loonkosten € 4,4 miljoen lager zijn uitgevallen dan begroot.

De ontwikkeling van de personeelsaantallen was als volgt:

| Gemiddeld aantal fte's | 2018 | Begroting 2018 | 2017 |
|-------------------------------|--------------|---------------------------|--------------|
| OP | 1.768 | 1.821 | 1.797 |
| OBP | 971 | 988 | 933 |
| Totaal OP + OBP | 2.739 | 2.809 | 2.730 |

Alle werknemers waren in Nederland werkzaam.

Onderwijsgevend personeel

De krapte op de arbeidsmarkt maakt het lastig om geschikt personeel aan te nemen, waardoor vacatureruimte veelvuldig tijdelijke wordt ingevuld door externe inhuur. Dit werkt door naar het onderzoek waar de hoeveelheid beschikbare docenten achter blijft. Het teruglopend aantal studenten zorgt bij een aantal instituten voor een afname van het onderwijsgevend personeel. Ten opzichte van de begroting is de OP formatie 53 fte lager uitgevallen, wat grotendeels wordt gecompenseerd door externe inhuur.

Ondersteunend personeel.

De gemiddelde bezetting van het ondersteunend personeel is het afgelopen jaar toegenomen met 38 fte, deze stijging komt door meer ondersteunend personeel bij de deelnemingen. De gemiddelde bezetting blijft 17 fte achter bij de begroting. De vacatureruimte is geheel ingevuld door externe inhuur. Voor de uitvoering van de projecten uit het projectportfolio is meer extern personeel ingehuurd, waar dit in de begroting als advieskosten was voorzien.

Wet normering topinkomens

De Wet Normering Topinkomens (voorheen: 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 personeelsleden, die boven het bezoldigingsmaximum uitkomen. Onder topfunctionarissen vallen bij de HU de leden van het College van Bestuur en de Raad van Toezicht.

Het maximum van bezoldiging voor bestuurders is voor 2018 € 189.000. 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.

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 bezoldiging voor de (gewezen) topfunctionarissen bedroeg in 2018 als volgt:

Leidinggevende topfunctionarissen met dienstbetrekking

| bedragen x € 1 | J. Bogerd MBA | Dr. Ir. A.A.J.M. Franken MBA | T. Zweed |
|--|----------------|------------------------------|----------------|
| Functiegegevens | voorzitter CvB | lid CvB | lid CvB |
| Aanvang en einde functievervulling in 2018 | 01/01 – 31/12 | 01/01 – 31/12 | 01/01 – 31/12 |
| Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte) | 1,0 | 1,0 | 1,0 |
| Dienstbetrekking? | ja | ja | ja |
| Bezoldiging | | | |
| Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen | 169.962 | 169.734 | 169.739 |
| Beloningen betaalbaar op termijn | 19.028 | 19.257 | 19.251 |
| <i>Subtotaal</i> | <i>188.990</i> | <i>188.991</i> | <i>188.990</i> |
| Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum | 189.000 | 189.000 | 189.000 |
| -/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag | N.v.t. | N.v.t. | N.v.t. |
| Totale bezoldiging | 188.990 | 188.991 | 188.990 |
| Reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan | N.v.t. | N.v.t. | N.v.t. |
| Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling | N.v.t. | N.v.t. | N.v.t. |
| Gegevens 2017 | | | |
| Functiegegevens | voorzitter CvB | lid CvB | lid CvB |
| Aanvang en einde functievervulling in 2017 | 01/01 – 31/12 | 01/01 – 31/12 | 01/01 – 31/12 |
| Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte) | 1,0 | 1,0 | 1,0 |
| Dienstbetrekking? | ja | ja | ja |
| Bezoldiging | | | |
| Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen | 163.136 | 165.262 | 162.930 |
| Beloningen betaalbaar op termijn | 17.858 | 17.960 | 18.066 |
| <i>Subtotaal</i> | <i>180.994</i> | <i>183.222</i> | <i>180.996</i> |
| Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum | 181.000 | 183.227 | 181.000 |
| Totale bezoldiging | 180.994 | 183.222 | 180.996 |

De salarissen van de heer Bogerd, de heer Franken en mevrouw Zweed vallen binnen de WNT-norm voor 2018 van € 189.000. De HU droeg in 2018 voor 70% bij aan de door de collegeleden betaalde pensioenpremie; dit is opgenomen onder 'Vorzieningen 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, mobiele telefoon en/of een tablet.

Toezichthoudende topfunctionarissen

| bedragen x € 1 | De heer prof. dr. A.P.W.P van Montfort | Mevrouw Ir. A. van den Berg MBA | De heer prof. dr. H. Brinksma | De heer drs J.C. van Ek |
|--|--|---------------------------------|-------------------------------|-------------------------|
| Functiegegevens | Voorzitter | Lid | Lid | Lid |
| Aanvang en einde functievervulling in 2018 | 01/01 - 31/12 | 15/01 - 31/12 | 01/01 - 31/12 | 01/01 - 31/12 |
| Bezoldiging | | | | |
| Totale bezoldiging | 15.465 | 10.868 | 11.341 | 11.341 |
| Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum | 28.350 | 18.175 | 18.900 | 18.900 |
| -/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag | N.v.t. | N.v.t. | N.v.t. | N.v.t. |
| Reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan | N.v.t. | N.v.t. | N.v.t. | N.v.t. |
| Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling | N.v.t. | N.v.t. | N.v.t. | N.v.t. |
| Gegevens 2017 | | | | |
| Functiegegevens | Voorzitter | N.v.t. | N.v.t. | Lid |
| Aanvang en einde functievervulling in 2017 | 01/01 - 31/12 | N.v.t. | N.v.t. | 01/01 - 31/12 |
| Bezoldiging | | | | |
| Totale bezoldiging | 15.000 | N.v.t. | N.v.t. | 11.000 |
| Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum | 27.150 | N.v.t. | N.v.t. | 18.100 |

| bedragen x € 1 | Mevrouw F.A.I.A. Hendricks MSc | Mevrouw prof. dr. E.H. Hooge | De heer drs. P. de Krom | De heer drs. P.P.G. Meulenberg MRE |
|--|--------------------------------|------------------------------|-------------------------|------------------------------------|
| Functiegegevens | Lid | Lid | Lid | Lid |
| Aanvang en einde functievervulling in 2018 | 01/01 - 31/12 | 01/01 - 31/12 | 01/01 - 31/12 | 01/01 - 31/12 |
| Bezoldiging | | | | |
| Totale bezoldiging | 11.341 | 11.341 | 11.341 | 11.341 |
| Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum | 18.900 | 18.900 | 18.900 | 18.900 |
| -/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag | N.v.t. | N.v.t. | N.v.t. | N.v.t. |
| Reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan | N.v.t. | N.v.t. | N.v.t. | N.v.t. |
| Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling | N.v.t. | N.v.t. | N.v.t. | N.v.t. |
| Gegevens 2017 | | | | |
| Functiegegevens | Lid | Lid | Lid | Lid |
| Aanvang en einde functievervulling in 2017 | 25/10 - 31/12 | 25/10 - 31/12 | 01/01 - 31/12 | 01/01 - 31/12 |
| Bezoldiging | | | | |
| Totale bezoldiging | 2.049 | 2.049 | 11.000 | 11.000 |
| Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum | 3.372 | 3.372 | 18.100 | 18.100 |

| bedragen x € 1 | De heer prof. dr. J.A. Bruijn | Mevrouw drs. Z. Guernina | Mevrouw mr. drs. C. Kervezee | Mevrouw mr. I.D. Thijssen |
|--|----------------------------------|-----------------------------|---------------------------------|------------------------------|
| Functiegegevens | Lid | Lid | Lid | Lid |
| Aanvang en einde functievervulling in 2018 | N.v.t. | 01/01 - 20/05 | N.v.t. | N.v.t. |
| Bezoldiging | | | | |
| Totale bezoldiging | N.v.t. | 4.350 | N.v.t. | N.v.t. |
| Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum | N.v.t. | 7.249 | N.v.t. | N.v.t. |
| -/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag | N.v.t. | N.v.t. | N.v.t. | N.v.t. |
| Reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan | N.v.t. | N.v.t. | N.v.t. | N.v.t. |
| Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling | N.v.t. | N.v.t. | N.v.t. | N.v.t. |
| Gegevens 2017 | | | | |
| Functiegegevens | Lid | Lid | Lid | Lid |
| Aanvang en einde functievervulling in 2017 | 01/01 - 24/10 | 01/01 - 31/12 | 01/01 - 24/10 | 01/01 - 20/12 |
| Bezoldiging | | | | |
| Totale bezoldiging | 8.951 | 11.000 | 8.951 | 10.668 |
| Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum | 14.728 | 18.100 | 14.728 | 17.555 |

De Raad van Toezicht heeft, in zijn gemeenschappelijke vergadering met het College van Bestuur, besloten zijn bezoldiging in 2018 te indexeren met 3,1%. Dit conform de indexering van het algemene WNT maximum 2018, en daarmee het bezoldigingsmaximum voor toezichthouders. De bezoldiging blijft ruimschoots binnen de kaders van de WNT.

Reis- en verblijfskosten zijn in principe in de vaste jaarlijkse vergoeding inbegrepen. Met de heer Brinksma is de aanvullende afspraak gemaakt dat door zijn functie van president van de Hamburg University of Technology en de daarbij horende vestigingsplaats, in uitzonderlijke gevallen wel extra reis- en verblijfskosten vergoed worden. Voor mevrouw Hendricks zijn, in verband met persoonlijke omstandigheden, eenmalig chauffeursdiensten vergoed.

Overige rapportageverplichtingen op grond van de WNT

Naast de hierboven vermelde topfunctionarissen zijn er geen overige functionarissen met een dienstbetrekking die in 2018 een bezoldiging boven het individueel toepasselijke drempelbedrag hebben ontvangen.

Kosten, declaraties en neveninkomsten College van Bestuur

Met ingang van 1 januari 2018 heeft de Raad van Toezicht de 'HU-regeling vergoeding bestuurskosten' herzien. Uitgangspunt was de hoogte van de vergoedingen zoveel mogelijk aan te laten sluiten bij de Rijksregeling. De herziening had als doel te anticiperen op de op handen zijnde sectorregeling. Op 20 juni 2018 is de sectorregeling 'Declaraties en bestuurskosten CvB-leden bekostigde Nederlandse hogescholen' aangeboden aan de minister. In een aantal gevallen blijkt de HU-regeling wat ruimer (specifieker) en in andere gevallen wat soberder. Een voorbeeld hiervan is dat de sectorregeling ruimer is met betrekking tot de verblijfskosten in het buitenland. De vergoeding in de HU regeling is op dit punt gelijk aan de die van medewerkers. Maar binnen de sectorregeling is Businessclass reizen enkel mogelijk bij intercontinentale vluchten. Conform de HU regeling bij alle vluchten die langer dan 6 uur duren, behoudens voor een scholingsreis.

Overall is met het herzien van de ‘HU-regeling vergoeding bestuurskosten’ voldoende geanticipeerd op de op handen zijnde sectorregeling.

Met ingang van 1 januari 2019 is de ‘HU regeling vergoeding bestuurskosten’ nog éénmaal herzien voor verdere aansluiting bij de sectorregeling, met name met betrekking tot de wijze van rapporteren over de kosten. Die zal in het jaarverslag 2019 geheel conform de in de loop van 2018, ingevoerde sectorregeling zijn.

In onderstaand overzicht zijn de kosten van 2018 begrepen, die aan de individuele leden van het College van Bestuur van de HU zijn toe te schrijven.

| x € 1 | J. Bogerd | A.A.J.M. Franken | T. Zweed | Totaal |
|-----------------------|--------------|---------------------|--------------|---------------|
| Reiskosten binnenland | 2.560 | 7.386 | 510 | 10.456 |
| Reiskosten buitenland | 920 | 2.281 | 1.008 | 4.209 |
| Representatie | - | - | - | - |
| Overige kosten | 4.990 | 4.870 | 4.990 | 14.850 |
| Totaal | 8.470 | 14.537 | 6.508 | 29.515 |

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 vergoeding bestuurskosten. 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.

6.6 Afschrijvingen

| x € 1.000 | 2018 | Begroting 2018 | 2017 |
|---------------------------------------|---------------|-------------------|---------------|
| Afschrijvingen materiële vaste activa | 17.709 | 20.214 | 19.226 |
| Desinvesteringen | 311 | - | - |
| Inhaalafschrijving 2017 | - | - | 111 |
| Totaal afschrijvingen | 18.020 | 20.214 | 19.337 |

De totale afschrijvingslasten in 2018 zijn gedaald ten opzichte van 2017 als gevolg van lagere afschrijvingen op functionele aanpassingen van tijdelijk huisvesting en een latere oplevering van de nieuwbouw aan de Heidelberglaan 15.

6.7 Huisvestingslasten

| x € 1.000 | 2018 | Begroting 2018 | 2017 |
|-------------------------------|--------|-------------------|--------|
| Huur | 2.357 | 1.682 | 4.053 |
| Heffingen | 1.212 | 978 | 866 |
| Dotatie onderhoudsvoorziening | - | 2.900 | - |
| Kosten klein onderhoud | 2.124 | - | 771 |
| Energie en water | 1.957 | 1.779 | 1.749 |
| Schoonmaakkosten | 3.572 | 3.382 | 3.433 |
| Bewakingskosten | 339 | 140 | 404 |
| Verzekeringen | 187 | 215 | 220 |
| Overige | 1.227 | 943 | 1.210 |
| Totaal huisvestingslasten | 12.975 | 12.019 | 12.706 |

De huisvestingslasten zijn in 2018 gestegen met € 0,3 miljoen ten opzichte van 2017. De afronding van het huisvestingsprogramma zorgt voor een daling van de externe huurlasten met € 1,7 miljoen en een stijging van de lasten voor energie, water en heffingen met in totaal € 0,6 miljoen.

6.8 Overige lasten

| x € 1.000 | 2018 | Begroting 2018 | 2017 |
|-------------------------------|--------|-------------------|--------|
| ICT | 11.679 | 11.565 | 9.617 |
| Administratie en beheer | 5.751 | 6.170 | 6.494 |
| Inventaris en apparatuur | 445 | 687 | 705 |
| Dotatie overige voorzieningen | 1.019 | - | - |
| Marketing & communicatie | 3.055 | 1.771 | 2.914 |
| Advieskosten | 5.854 | 8.076 | 8.159 |
| Reis- en verblijfkosten | 1.845 | 2.212 | 2.130 |
| Leer- en hulpmiddelen | 2.705 | 3.218 | 4.287 |
| Studentvoorzieningen | 6.966 | 6.462 | 6.237 |
| Overige | 1.098 | 2 | 992 |
| Totaal overige lasten | 40.417 | 40.163 | 41.535 |

De overige lasten zijn € 1,1 miljoen lager dan in 2017 en € 0,2 miljoen hoger dan begroot.

De afname wordt veroorzaakt door lagere advieskosten. In de begroting was er van uit gegaan dat een aantal werkzaamheden extern zou worden uitbesteed als dienst, maar in 2018 zijn deze werkzaamheden als externe arbeid ingekocht. Dit is derhalve een verschuiving. Het betreft een bedrag van circa € 2,3 miljoen. Daarnaast waren de uitgaven voor leer- en hulpmiddelen hoger door meer licenties en aanschaffingen voor de nieuw ingerichte ruimtes op het Utrecht Science Park. De

ICT lasten zijn conform begroting toegenomen ten opzichte van 2017 als gevolg van implementatiekosten voor Osiris SAAS en extra investeringen in digitale veiligheid. De overige bedrijfskosten bestaan voor € 1,1 miljoen uit beheerskosten van de deelnemingen (2017: € 0,8 miljoen).

6.9 Accountantshonoraria

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

| x € 1.000 | KPMG Accountants | | Overig KPMG-netwerk | | Totaal KPMG netwerk | |
|------------------------------------|------------------------------|----------|---------------------|----------|---------------------|----------|
| | 2018 | 2017 | 2018 | 2017 | 2018 | 2017 |
| | Controle van de jaarrekening | 234 | - | - | - | 234 |
| Andere controlewerkzaamheden | - | - | - | - | - | - |
| Fiscale advisering | - | - | - | - | - | - |
| Andere niet-controlediensten | - | - | 36 | - | 36 | - |
| Totaal accountantshonoraria | 234 | - | 36 | - | 270 | - |

| x € 1.000 | PWC Accountants | | Overig PWC-netwerk | | Totaal PWC netwerk | |
|------------------------------------|------------------------------|------------|--------------------|-----------|--------------------|------------|
| | 2018 | 2017 | 2018 | 2017 | 2018 | 2017 |
| | Controle van de jaarrekening | 28 | 202 | - | - | 28 |
| Andere controlewerkzaamheden | 11 | 9 | - | - | 11 | 9 |
| Fiscale advisering | - | - | 13 | 18 | 13 | 18 |
| Andere niet-controlediensten | 18 | 83 | - | - | 18 | 83 |
| Totaal accountantshonoraria | 57 | 294 | 13 | 18 | 70 | 312 |

| x € 1.000 | Overige accountants | | Overig Accountants-netwerk | | Totaal overig accountants netwerk | |
|------------------------------------|------------------------------|-----------|----------------------------|----------|-----------------------------------|-----------|
| | 2018 | 2017 | 2018 | 2017 | 2018 | 2017 |
| | Controle van de jaarrekening | 37 | 36 | - | - | 37 |
| Andere controlewerkzaamheden | - | - | - | - | - | - |
| Fiscale advisering | 2 | 1 | - | - | 2 | 1 |
| Andere niet-controlediensten | - | - | - | - | - | - |
| Totaal accountantshonoraria | 39 | 37 | - | - | 39 | 37 |

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 de controle van de jaarrekening zijn in 2018 naar verwachting hoger als gevolg van extra werkzaamheden die het gevolg zijn van een wisseling van de accountant. De niet-controlediensten bestaan uit adviezen op het gebied van systeem en organisatie inrichting.

6.10 Financiële baten en lasten

| x € 1.000 | 2018 | begroting 2018 | 2017 |
|---|---------------|----------------|---------------|
| Financiële baten (Rente op banksaldi) | 3 | 0 | 57 |
| Financiële lasten (Rente leningen) | 1.661 | 1.703 | 1.596 |
| Saldo financiële baten en lasten | <u>1.658-</u> | <u>1.703-</u> | <u>1.539-</u> |

De rente op banksaldi daalde ten opzichte van 2017 als gevolg van lagere rentetarieven. In 2018 zijn de rentelasten op leningen toegenomen doordat het gemiddeld uitstaande leningssaldo over 2018 hoger was dan in 2017.

6.11 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.

6.12 Overzicht verbonden partijen

Meerderheidsdeelname (BV of NV)

| Bedragen x €1.000 | Jur. Vorm | Statutaire zetel | Code activiteiten* | Eigen vermogen 31-12-2018 | Exploitatie-saldo 2018 | Omzet 2018 | Verklaring art. 2:403 BW | Consolidatie ja/nee | Deelname-percentage |
|---|-----------|------------------|--------------------|---------------------------|------------------------|------------|--------------------------|---------------------|---------------------|
| Interval Services BV | BV | Utrecht | 4 | 1.055 | 485 | 6.180 | nee | ja | 100% |
| Hogeschool Domstad Beheer BV | BV | Utrecht | 4 | 2.495 | 519 | - | nee | ja | 100% |
| Hogeschool Domstad Facilitaire Zaken BV | BV | Utrecht | 4 | 1.098 | 521 | 3.358 | nee | ja | 100% |

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

Overige verbonden partijen (minderheidsdeelname en geen beslissende zeggenschap)

| | Juridische vorm | Statutaire zetel | Code activiteiten* | percentage deelneming |
|---|-----------------|-----------------------|--------------------|-----------------------|
| Hermen J. Jacobs Fonds | Stichting | Utrecht | 4 | |
| Stichting Hoger Onderwijs Groep (HOG) Bouw & Ruimte | Stichting | Amsterdam | 4 | |
| European Association of Schools of Social Work (EASSW) | Vereniging | Renkum | 4 | |
| Vereniging tot bevordering van de studie der Pedagogiek (VBSP) | Vereniging | Capelle aan de IJssel | 4 | |
| Stichting Post Hoger Onderwijs Veiligheidskunde (PHOV) | Stichting | Utrecht | 1 | |
| Stichting Horeca Olympos | Stichting | Utrecht | 4 | |
| Utrechtse Studenten Sportstichting Mesa Cosa (USS MC) | Stichting | Utrecht | 4 | |
| Stichting Hoger Onderwijs voor Ouderen (HOVO) | Stichting | Utrecht | 4 | |
| Economic Board Utrecht | Stichting | Utrecht | 4 | |
| Vereniging voor Omgangskunde-Leraren | Vereniging | Utrecht | 4 | |
| VvE De Bisschoppen | Vereniging | Utrecht | 4 | |
| VvE 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 Master Advanced Nursing Practice (MANP) beroep | Stichting | Utrecht | 4 | |
| Stichting Vormingsfonds Cesar | Stichting | Utrecht | 4 | |
| Stichting Keurmerk Fysiotherapie | Stichting | Zwolle | 4 | |
| Neuman Systems Model Association | Association | Fort Wayne, USA | 4 | |

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

Hogeschool Utrecht heeft geen hoofdelijke aansprakelijkheid afgegeven voor de uitrechtshandelingen van bovengenoemde rechtspersonen voortvloeiende schulden.

De bezoldiging van de bestuurders en leden van het toezichthoudend orgaan is opgenomen in noot 6.5 Personeelslasten.

Er hebben geen transacties van betekenis met verbonden partijen onder niet normale marktvoorwaarden plaatsgevonden.

6.13 Gebeurtenissen na balansdatum

Er zijn geen gebeurtenissen na balansdatum die van invloed zijn op deze jaarrekening.

7 ENKELVOUDIGE JAARREKENING

Enkelvoudige balans per 31 december na resultaatbestemming

Activa

| | Ref. | 31-12-2018 | | 31-12-2017 | |
|---------------------------|------|------------|----------------|------------|----------------|
| | | x € 1.000 | x € 1.000 | x € 1.000 | x € 1.000 |
| Vaste Activa | | | | | |
| Materiële vaste activa * | 9.1 | 222.353 | | 209.544 | |
| Financiële vaste activa * | 9.2 | 8.821 | | 8.709 | |
| | | | 231.174 | | 218.253 |
| Vlottende activa | | | | | |
| Vorderingen | 9.3 | 12.656 | | 13.427 | |
| Liquide middelen | 9.4 | 46.048 | | 58.153 | |
| | | | 58.704 | | 71.580 |
| Totaal | | | 289.878 | | 289.833 |

Passiva

| | Ref. | 31-12-2018 | | 31-12-2017 | |
|-----------------------------|------|------------|----------------|------------|----------------|
| | | x € 1.000 | x € 1.000 | x € 1.000 | x € 1.000 |
| Eigen vermogen | | | | | |
| Algemene reserve publiek * | 9.5 | 76.208 | | 76.400 | |
| Algemene reserve privaat | | - | | 9.001 | |
| Bestemmingsreserves publiek | | 17.843 | | 17.306 | |
| Bestemmingsreserves privaat | | 14.032 | | 3.249 | |
| Bestemmingsfondsen publiek | | - | | - | |
| | | | 108.083 | | 105.956 |
| Voorzieningen * | | | 25.837 | | 22.117 |
| Langlopende schulden | | | 83.133 | | 76.000 |
| Kortlopende schulden | 9.6 | | 72.825 | | 85.760 |
| Totaal | | | 289.878 | | 289.833 |

* 2017 aangepast voor vergelijkingsdoeleinden, zie pagina 90 en 91

Enkelvoudige staat van baten en lasten 2018

| | 2018 | | Begroting 2018 | | 2017 | |
|--|-----------|----------------|----------------|----------------|-----------|----------------|
| | x € 1.000 | x € 1.000 | x € 1.000 | x € 1.000 | x € 1.000 | x € 1.000 |
| Baten | | | | | | |
| Rijksbijdragen | | 226.869 | | 218.372 | | 218.944 |
| Overige overheidsbijdragen en subsidies | | 7.720 | | 7.165 | | 6.258 |
| College-, cursus-, les-, en examengelden | | 64.070 | | 65.890 | | 65.902 |
| Baten werk in opdracht van derden ** | | 18.278 | | 15.345 | | 17.525 |
| Overige baten ** | 9.7 | 4.870 | | 5.064 | | 4.654 |
| Totaal baten | | 321.807 | | 311.836 | | 313.283 |
| Lasten | | | | | | |
| Personeelslasten | 9.8 | 248.758 | | 240.648 | | 247.033 |
| Afschrijvingen * | 9.9 | 17.834 | | 20.029 | | 19.190 |
| Huisvestingslasten * | 9.10 | 12.821 | | 11.834 | | 12.575 |
| Overige lasten * | 9.11 | 39.629 | | 39.674 | | 40.638 |
| Totaal lasten | | 319.042 | | 312.185 | | 319.436 |
| | | 2.765 | | 349- | | 6.153- |
| Financiële baten en lasten | | 1.656- | | 1.703- | | 1.536- |
| Resultaat | | 1.109 | | 2.052- | | 7.689- |
| Resultaat deelnemingen | 9.12 | 1.018 | | 852 | | 1.279 |
| Netto resultaat na belastingen | | 2.127 | | 1.200- | | 6.410- |

* 2017 aangepast voor vergelijkingsdoeleinden, zie pagina 90 en 91

** Begroting aangepast voor vergelijkingsdoeleinden

8 Toelichting behorende tot de enkelvoudige jaarrekening 2018

De enkelvoudige jaarrekening maakt deel uit van de statutaire jaarrekening 2018 van de instelling. De financiële gegevens van de instelling zijn in de geconsolideerde jaarrekening van de instelling verwerkt. Voor zover posten uit de enkelvoudige balans en de enkelvoudige staat van baten en lasten hierna niet nader zijn toegelicht, wordt verwezen naar de toelichting op de geconsolideerde balans en staat van baten en lasten.

De cijfers voor 2017 zijn geherrubriceerd om vergelijkbaarheid met 2018 mogelijk te maken. Het betreft de volgende herrubriceringen: erfpacht en componentenbenadering.

Grondslagen voor de waardering van activa en passiva en de resultaatbepaling

De grondslagen voor de waardering van activa en passiva en de resultaatbepaling zijn gelijk aan die voor de geconsolideerde balans en staat van baten en lasten, met uitzondering van de hierna genoemde grondslagen.

Deelnemingen in groepsmaatschappijen

In de enkelvoudige balans worden deelnemingen in groepsmaatschappijen gewaardeerd volgens de vermogensmutatiemethode op basis van de nettovermogenswaarde. Zie voor een uitwerking hiervan de grondslagen voor financiële vaste activa in de geconsolideerde jaarrekening.

Resultaat deelnemingen

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

Indien de deelnemende rechtspersoon een actief of een passief overdraagt aan een deelneming die volgens op de vermogensmutatiemethode wordt gewaardeerd, wordt de winst of het verlies voortvloeiend uit deze overdracht naar rato van het relatieve belang dat derden hebben in de deelnemingen verwerkt (proportionele resultaatbepaling). Een verlies dat voortvloeit uit de overdracht van vlottende activa of een bijzondere waardevermindering van vaste activa wordt wel volledig verwerkt. Resultaten op transacties waarbij overdracht van activa en passiva tussen de onderneming en haar deelnemingen en tussen deelnemingen onderling heeft plaatsgevonden, worden geëlimineerd voor zover deze als niet gerealiseerd kunnen worden beschouwd.

Financiële instrumenten

In de enkelvoudige jaarrekening worden financiële instrumenten gepresenteerd op basis van hun juridische vorm.

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 | Vervoer- middelen | Totaal |
|---|---------------|----------------|---------------------------|---------------|-----------------------------|----------------------|----------------|
| Aanschafwaarde 1-1-2018 | 11.398 | 203.393 | 32.287 | 34.369 | 79.639 | 59 | 361.145 |
| Cumulatieve afschrijvingen & waardeverminderingen | - | 84.218- | - | 9.854- | 57.475- | 54- | 151.601- |
| Boekwaarde 1-1-2018 | 11.398 | 119.175 | 32.287 | 24.515 | 22.164 | 5 | 209.544 |
| Overhevelingen in gebruik genomen activa | - | 25.362 | 32.260- | 6.898 | - | - | - |
| Investerings | - | 16.129 | 697 | 5.195 | 8.624 | - | 30.645 |
| Aanschafwaarde desinvesteringen | - | 8.808- | - | - | 28.173- | - | 36.981- |
| Cumulatieve afschrijvingen desinvesteringen | - | 8.753 | - | - | 27.915 | - | 36.668 |
| Afschrijvingen | - | 7.543- | - | 2.685- | 7.290- | 5- | 17.523- |
| Mutaties gedurende het boekjaar | - | 33.893 | 31.563- | 9.408 | 1.076 | 5- | 12.809 |
| Aanschafwaarde 31-12-2018 | 11.398 | 236.076 | 724 | 46.462 | 60.090 | 59 | 354.809 |
| Cumulatieve afschrijvingen & waardeverminderingen | - | 83.008- | - | 12.539- | 36.850- | 59- | 132.456- |
| Boekwaarde 31-12-2018 | 11.398 | 153.068 | 724 | 33.923 | 23.240 | - | 222.353 |

Voor een nadere toelichting op het verloopoverzicht wordt verwezen naar paragraaf 5.1 van de geconsolideerde jaarrekening.

9.2 Financiële vaste activa

| x € 1.000 | 1-1-2018 | Investerings en verstrekte leningen | Desinvestering- en, aflossingen en vrijval | Resultaat deel nemingen | Dividend uitkeringen | 31-12-2018 |
|---------------------------------------|--------------|---|--|-------------------------------|-------------------------|--------------|
| Deelnemingen | 3.292 | - | - | 1.018 | 760 | 3.550 |
| Vooruitbetaalde erfpacht | 5.417 | - | 146 | | | 5.271 |
| Overige vorderingen | 221 | - | - | | | 221 |
| Voorziening overige vorderingen | 221- | - | - | | | 221- |
| Totaal financiële vaste activa | 8.709 | - | 146 | 1.018 | 760 | 8.821 |

Onder de post deelnemingen zijn de volgende deelnemingen verantwoord:

| Naam: | Vestigingsplaats: | Deelnemingspercentage: |
|--------------------------------|-------------------|------------------------|
| Interval B.V. | Utrecht | 100 |
| Hogeschool Domstad Beheer B.V. | Utrecht | 100 |

9.3 Vorderingen

| x € 1.000 | 31-12-2018 | 31-12-2017 |
|--|---------------|---------------|
| Debiteuren | 3.541 | 3.999 |
| Studenten | 2.753 | 3.798 |
| Voorziening wegens oninbaarheid | 914- | 888- |
| | 5.380 | 6.909 |
| Overige vorderingen | 4.060 | 4.049 |
| Voorziening op overige vorderingen | 3.785- | 4.035- |
| Belastingvorderingen | 163 | 58 |
| Transitievergoedingen | 667 | - |
| Vooruitbetaalde kosten | 3.218 | 3.475 |
| Nog te ontvangen subsidies | 2.045 | 1.136 |
| Te activeren posten | 88 | 1.165 |
| Overlopende activa | 820 | 670 |
| Totaal vorderingen & overlopende activa | 12.656 | 13.427 |

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

9.4 Liquide middelen

| x € 1.000 | 31-12-2018 | 31-12-2017 |
|--------------------------------|---------------|---------------|
| Kasmiddelen | 2 | 2 |
| Bankrekeningen en deposito's | 46.046 | 58.151 |
| Totaal liquide middelen | 46.048 | 58.153 |

Onder de liquide middelen zijn ultimo 2018 geen deposito's opgenomen. Van de liquide middelen stond € 597 duizend niet ter vrije beschikking van de HU in verband met door de HU afgegeven bankgaranties voor de huur van (grotendeels tijdelijke) huisvesting.

9.5 Eigen vermogen

Het resultaat van € 2.127 duizend positief is als volgt in het eigen vermogen verwerkt:

| | | |
|-----------------------------|----------|----------------------|
| Algemene reserve publiek | € | - 192 duizend |
| Bestemmingsreserves publiek | € | 537 duizend |
| Bestemmingsreserves privaat | € | 1.782 duizend |
| Totaal | € | 2.127 duizend |

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

| x € 1.000 | Stand per 1-1-2018 | Bestemming Resultaat | Overige mutaties | Stand per 31-12-2018 |
|---|-----------------------|-------------------------|---------------------|-------------------------|
| <u>Algemene reserve publiek</u> | 76.400 | 192- | - | 76.208 |
| <u>Bestemmingsreserves publiek</u> | | | | |
| Ontwerp & Ontwikkeling | 4.410 | 870 | - | 5.280 |
| Centres of Expertise | 2.343 | 52- | - | 2.291 |
| Risicoreserve egalisatie allocatie | 4.000 | - | - | 4.000 |
| Innovatiereserve | 4.500 | 890- | - | 3.610 |
| Overige | 2.053 | 609 | - | 2.662 |
| | 17.306 | 537 | - | 17.843 |
| <u>Algemene reserve privaat</u> | 9.001 | - | 9.001- | - |
| <u>Bestemmingsreserves privaat</u> | | | | |
| Studentzaken | 13 | 3- | - | 10 |
| Ontwikkeling en risicoreserve privaat onderwijs | - | 767 | 9.703 | 10.470 |
| Bestemde reserve Interval Services BV | 1.263 | 495 | 702- | 1.056 |
| Bestemde reserve Domstad Beheer BV | 1.973 | 523 | - | 2.496 |
| | 3.249 | 1.782 | 9.001 | 14.032 |
| Totaal | 105.956 | 2.127 | - | 108.083 |

Bij het opmaken van de jaarrekening 2018 is besloten om de algemene reserve privaat op te nemen onder de bestemmingsreserves privaat en deze te hernoemen in Ontwikkeling en risicoreserve privaat onderwijs. Hiermee wordt aangesloten bij de huidige wet- en regelgeving.

Hieronder is aangegeven voor welk doel de bestemmingsreserves zijn gevormd.

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 promotievouchers.

Centres of Expertise

De HU kent een aantal Centres of Expertise. 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

Het ministerie van OC&W verstrekt haar rijksbijdrage voor bekostigde inschrijvingen en graden twee jaar na dato aan de HU, waardoor er vanwege de gekozen interne allocatiemethode, een verschil is in de financiering van het werkelijke aantal studenten en het gefinancierde aantal studenten. Om dit verschil te overbruggen 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.

Ontwikkeling en risicoreserve privaat onderwijs

Voor de ontwikkeling van privaat onderwijs houdt Hogeschool Utrecht een private reserve aan. Op deze reserve wordt het gecumuleerde resultaat van het behaalde rendement en de investeringen zichtbaar, die gerealiseerd zijn met private activiteiten (in het verlengde van de kernactiviteit onderwijs). De reserve dient ook ter dekking van eventuele risico's betreffende het privaat onderwijs.

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.

9.6 Kortlopende schulden

| x € 1.000 | 31-12-2018 | 31-12-2017 |
|--|-------------------|-------------------|
| Aflossingsverplichting | 2.867 | 16.000 |
| Crediteuren | 8.790 | 10.217 |
| Schulden inzake pensioenen | 2.823 | 2.729 |
| Loonheffing en premies sociale verzekeringen | 9.712 | 9.957 |
| Omzetbelasting | 281 | 391 |
| Overig kortlopende schulden | 8 | 69 |
| Vooruitontvangen collegegeld | 19.433 | 20.062 |
| Vooruitontvangen subsidies OCW | 326 | 369 |
| Vakantiegeld en -dagen | 10.549 | 10.369 |
| Vaststellingsovereenkomsten | 622 | 1.137 |
| Vooruitontvangen subsidies | 6.288 | 4.564 |
| Vooruitontvangen cursusgeld | 5.785 | 5.221 |
| Inhuur personeel OP/OBP | 675 | 924 |
| Vooruitontvangen bedragen | 1.003 | 1.147 |
| Huisvesting | 2.051 | 862 |
| Studentzaken | 241 | 286 |
| Overige overlopende passiva | 1.371 | 1.456 |
| Overlopende passiva | 48.344 | 46.397 |
| | <u>72.825</u> | <u>85.760</u> |

De kortlopende schulden hebben allen een looptijd korter dan 1 jaar.

9.7 Overige baten

| x € 1.000 | 2018 | Begroting 2018 | 2017 |
|-----------------------------|--------------|-------------------|--------------|
| Verhuur | 2.127 | 1.952 | 1.783 |
| Detachering personeel | 1.089 | 36 | 986 |
| Studenten | 1.139 | 1.085 | 1.302 |
| Incidentele baten | - | - | - |
| Overig | 516 | 1.991 | 583 |
| Totaal overige baten | 4.871 | 5.064 | 4.654 |

9.8 Personeelslasten

| x € 1.000 | 2018 | Begroting 2018 | 2017 |
|---------------------------------|----------------|-------------------|----------------|
| Lonen en salarissen | 164.860 | 203.185 | 164.934 |
| Sociale lasten | 21.634 | 6.508 | 21.172 |
| Pensioenpremies | 25.004 | 5.931 | 24.181 |
| Lonen en salarissen | 211.498 | 215.624 | 210.287 |
| Mutatie personele voorzieningen | 7.852 | 3.000 | 5.414 |
| Personeel niet in loondienst | 23.628 | 13.279 | 24.555 |
| Overige | 7.328 | 10.245 | 8.369 |
| Overige personele lasten | 38.808 | 26.524 | 38.338 |
| Uitkeringen | 1.549- | 1.500- | 1.592- |
| Totaal personeelslasten | 248.757 | 240.648 | 247.033 |

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

| Gemiddeld aantal fte's eigen personeel | 2018 | Begroting 2018 | 2017 |
|---|--------------|---------------------------|--------------|
| OP | 1.746 | 1.799 | 1.769 |
| OBP | 882 | 899 | 881 |
| | <u>2.628</u> | <u>2.698</u> | <u>2.650</u> |

Alle werknemers waren in Nederland werkzaam.

9.9 Afschrijvingen

| x € 1.000 | 2018 | Begroting 2018 | 2017 |
|---------------------------------------|---------------|-----------------------|---------------|
| Afschrijvingen materiële vaste activa | 17.834 | 20.029 | 19.079 |
| Inhaalafschrijving 2017 | - | - | 111 |
| Totaal afschrijvingen | <u>17.834</u> | <u>20.029</u> | <u>19.190</u> |

9.10 Huisvestingslasten

| x € 1.000 | 2018 | Begroting 2018 | 2017 |
|----------------------------------|---------------|-----------------------|---------------|
| Huur | 2.357 | 1.682 | 4.053 |
| Heffingen | 1.212 | 978 | 866 |
| Onderhoud | 2.106 | - | 32 |
| Dotatie onderhoudsvoorziening | - | 2.900 | - |
| Kosten klein onderhoud | - | - | 771 |
| Energie en water | 1.957 | 1.779 | 1.749 |
| Schoonmaakkosten | 3.466 | 3.268 | 3.297 |
| Bewakingskosten | 339 | 140 | 404 |
| Verzekeringen | 163 | 215 | 195 |
| Overige | 1.221 | 872 | 1.208 |
| Totaal huisvestingslasten | <u>12.821</u> | <u>11.834</u> | <u>12.575</u> |

9.11 Overige lasten

| x € 1.000 | 2018 | Begroting 2018 | 2017 |
|-------------------------------|---------------|----------------|---------------|
| ICT | 11.652 | 11.460 | 9.595 |
| Administratie en beheer | 6.141 | 6.104 | 6.417 |
| Inventaris en apparatuur | 400 | 677 | 623 |
| Dotatie overige voorzieningen | 1.019 | - | 233 |
| Marketing & communicatie | 3.023 | 1.721 | 2.879 |
| Advieskosten | 5.834 | 8.066 | 8.143 |
| Reis- en verblijfkosten | 1.845 | 2.210 | 2.130 |
| Leer- en hulpmiddelen | 2.719 | 3.218 | 4.308 |
| Studentvoorzieningen | 6.996 | 6.462 | 6.269 |
| Overige | - | 244- | 41 |
| Totaal overige lasten | 39.629 | 39.674 | 40.638 |

9.12 Resultaat deelnemingen

| x € 1.000 | 2018 | Begroting 2018 | 2017 |
|---|--------------|----------------|--------------|
| Interval B.V. | 485 | 524 | 692 |
| Hogeschool Domstad Beheer B.V. | 519 | 328 | 587 |
| Interval B.V. resultaat 2017 | 10 | - | - |
| Hogeschool Domstad Beheer B.V. resultaat 2017 | 4 | - | - |
| Totaal resultaat deelnemingen | 1.018 | 852 | 1.279 |

De geconsolideerde jaarrekening 2017 van de stichting is eerder uitgebracht dan de enkelvoudige jaarrekeningen 2017 van Interval B.V. en Hogeschool Domstad Beheer B.V. Bij het opstellen van de jaarrekening 2018 van de stichting bleek het resultaat dat is verantwoord in de geconsolideerde jaarrekening 2017 niet overeen te komen met de enkelvoudige jaarrekeningen 2018 van de deelnemingen. Derhalve is besloten om het verschil in de jaarrekening 2018 als resultaat deelneming te presenteren. Het gaat in totaal om € 14 duizend.

9.13 Niet in de balans opgenomen activa en verplichtingen

Voor de niet in de balans opgenomen activa en verplichtingen verwijzen wij naar paragraaf 5.9 van de geconsolideerde jaarrekening.

10 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)
Mevr. Ir. A. van den Berg MBA
Dhr. Prof. Dr. H. Brinksma
Mevr. Drs. F.A.I.A. Hendricks
Drs. P. de Krom
Drs. P.P.G. Meulenberg MRE
Mr. H.J. Rutten

Contactpersoon: Dick van Loo MSc RA, Directeur Business Control
Telefoon: 088 481 9144
E-mail: dick.vanloo@hu.nl

Voor meer informatie over Hogeschool Utrecht kunt u terecht op onze internetsite www.hu.nl of neem contact op met onze woordvoerder.

Woordvoerder: Seger Pijnenburg
Telefoon: 06 3410 3400
E-mail: seger.pijnenburg@hu.nl

De jaarrekening is vastgesteld op 23 april 2019 te Utrecht.

College van Bestuur

J. Bogerd MBA (voorzitter)

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

Mevr. T. Zweed

De jaarrekening is goedgekeurd op 5 juni 2019 te Utrecht.

De Raad van Toezicht

Prof. Dr. A.P.W.P. van Montfort (voorzitter)

Mevr. Ir. A. van den Berg MBA

Dhr. Prof. Dr. H. Brinksma

Mevr. Drs. F.A.I.A. Hendricks

Drs. P. de Krom

Drs. P.P.G. Meulenberg MRE

Mr. H.J. Rutten

OVERIGE GEGEVENS

Overige gegevens

Bestemming van het resultaat

In de statuten is geen bepaling omtrent de resultaatbestemming opgenomen.

Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Aan: de Raad van Toezicht en het College van Bestuur van Stichting Hogeschool Utrecht

Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen jaarrekening 2018

Ons oordeel

Wij hebben de jaarrekening 2018 van Stichting Hogeschool Utrecht (hierna ook 'de stichting') te Utrecht gecontroleerd.

Naar ons oordeel:

- geeft de in dit jaarverslag opgenomen jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en samenstelling van het vermogen van Stichting Hogeschool Utrecht per 31 december 2018 en van het resultaat over 2018 in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs;
- zijn de in deze jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede balansmutaties over 2018 in alle van materieel belang zijnde aspecten rechtmatig tot stand gekomen in overeenstemming met de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen, zoals vermeld in paragraaf 2.3.1. Referentiekader van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2018.

De jaarrekening bestaat uit:

- 1 de geconsolideerde en enkelvoudige balans per 31 december 2018;
- 2 de geconsolideerde en enkelvoudige staat van baten en lasten over 2018; en
- 3 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 2018 vallen. Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de sectie 'Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening'.

Wij zijn onafhankelijk van Stichting Hogeschool Utrecht zoals vereist in de Verordening inzake de onafhankelijkheid van accountants bij assurance-opdrachten (ViO) en andere voor de opdracht relevante onafhankelijkheidsregels in Nederland. Verder hebben wij voldaan aan de Verordening gedrags- en beroepsregels accountants (VGBA).

Wij vinden dat de door ons verkregen controle-informatie voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel.

Geen controlewerkzaamheden verricht ten aanzien van de anticumulatiebepaling van artikel 1.6a WNT en artikel 5 lid 1(j) Uitvoeringsregeling WNT

In overeenstemming met het Controleprotocol WNT 2018 hebben wij geen controlewerkzaamheden verricht op gegevens in de WNT-verantwoording, of het ontbreken daarvan, op grond van de anticumulatiebepaling van artikel 1.6a WNT en artikel 5, lid 1 onderdeel j Uitvoeringsregeling WNT.

Dit betekent dat wij niet hebben gecontroleerd of er wel of niet sprake is van een normoverschrijding door een leidinggevende topfunctionaris vanwege eventuele dienstbetrekkingen als leidinggevende topfunctionaris bij andere WNT-plichtige instellingen, alsmede of de in dit kader vereiste toelichting juist en volledig is.

Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen andere informatie

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

- het bestuursverslag;
- het sociaal jaarverslag;
- 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 2018 is vereist.

Wij hebben de andere informatie gelezen en hebben op basis van onze kennis en ons begrip, verkregen vanuit de controle van de jaarrekening 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 2018 en de Nederlandse Standaard 720. Deze werkzaamheden hebben niet dezelfde diepgang als onze controlewerkzaamheden bij de jaarrekening.

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

Beschrijving van verantwoordelijkheden met betrekking tot de jaarrekening

Verantwoordelijkheden van het College van Bestuur en de Raad van Toezicht voor de jaarrekening

Het College van Bestuur is verantwoordelijk voor het opmaken en getrouw weergeven van de jaarrekening in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs.

Het College van Bestuur is ook verantwoordelijk voor het rechtmatig tot stand komen van de in de jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede 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 als 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 stichting in staat is om haar activiteiten in continuïteit voort te zetten. Op grond van genoemd verslaggevingsstelsel moet het College van Bestuur de jaarrekening opmaken op basis van de continuïteitsveronderstelling, tenzij het College van Bestuur het voornemen heeft om de stichting te liquideren of de activiteiten te beëindigen of als beëindiging het enige realistische alternatief is. Het College van Bestuur moet gebeurtenissen en omstandigheden waardoor gereede twijfel zou kunnen bestaan of de stichting 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 stichting.

Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening

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

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

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

Wij hebben deze accountantscontrole professioneel kritisch uitgevoerd en hebben waar relevant professionele oordeelsvorming toegepast in overeenstemming met de Nederlandse controlestandaarden, het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2018, ethische voorschriften en de onafhankelijkheidseisen. Onze controle bestond onder andere uit:

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

- het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving, de gebruikte financiële rechtmatigheidscriteria en het evalueren van de redelijkheid van schattingen door het College van Bestuur en de toelichtingen die daarover in de jaarrekening staan;
- het vaststellen dat de door het College van Bestuur gehanteerde continuïteitsveronderstelling aanvaardbaar is. Tevens het op basis van de verkregen controle-informatie vaststellen of er gebeurtenissen en omstandigheden zijn waardoor gereede twijfel zou kunnen bestaan of de stichting haar activiteiten in continuïteit kan voortzetten. Als wij concluderen dat er een onzekerheid van materieel belang bestaat, zijn wij verplicht om in onze controleverklaring de aandacht 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 balansmutaties in alle van materieel belang zijnde aspecten rechtmatig tot stand zijn gekomen.

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

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

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

Den Haag, 13 juni 2019

KPMG Accountants N.V.

H. Visser RA