



# JAARVERSLAG 2020 HOGESCHOOL UTRECHT



**JAARVERSLAG 2020**  
**HOGESCHOOL UTRECHT**

# INHOUD

<b>BERICHT VAN HET COLLEGE VAN BESTUUR</b>	<b>6</b>	2.12	Kwaliteit van het onderzoek	62
<b>BERICHT VAN DE RAAD VAN TOEZICHT</b>	<b>10</b>	2.13	Versterken van onze onderzoekskracht	62
<b>BERICHT VAN DE HOGESCHOOLRAAD</b>	<b>13</b>	2.14	Middelen voor onderzoek	63
<b>2020 IN CIJFERS</b>	<b>16</b>	2.15	Impact van ons onderzoek	64
<b>I. BESTUURSVERSLAG</b>	<b>21</b>	<b>3</b>	<b>SAMEN MAKEN WE DE HOGESCHOOL</b>	<b>69</b>
<b>1 WE ZIJN HOGESCHOOL UTRECHT</b>	<b>23</b>	3.1	Een sterke HU-gemeenschap	69
1.1 Onze missie, ambities en ons profiel	23	3.1.1	Teams als essentiële bouwstenen, continu in ontwikkeling	69
1.2 Juridische vorm	27	3.1.2	Vitaliteit en werkgeluk	70
1.3 Organogram	28	3.1.3	Gerichte aandacht voor werkdruk en welbevinden	70
1.4 We initiëren en verbinden	29	3.1.4	De HU thermometer: een nieuwe vorm van werkbelevingsonderzoek	72
1.4.1 Regio en overheid	29	3.1.5	HU-klimaat	72
1.4.2 Europese Unie – Brussel	31	3.1.6	Een veilig vangnet voor medewerkers	74
1.5 Toekomstbestendig	32	3.1.7	Inclusief werkgeverschap	75
<b>2 WE ZORGEN SAMEN VOOR ONDERWIJS EN ONDERZOEK</b>	<b>35</b>	3.2	Een goed georganiseerde en wendbare netwerkorganisatie	75
2.1 Opleiden tot gewilde professionals	35	3.2.1	Toekomstbestendig personeelsbeleid en talentontwikkeling	76
2.1.1 Juiste student op de juiste plaats	35	3.2.2	Flexibilisering	76
2.1.2 Begeleiding tijdens de studie	37	3.3	Bouwen aan een kwaliteitscultuur	77
2.1.3 Inschrijving en diplomering studenten	38	3.3.1	HU professionaliseringskaders	77
2.2 Persoonlijke talentontwikkeling	41	3.3.2	Divers aanbod voor professionalisering	77
2.3 Internationale mobiliteit	44	3.3.3	Programma #FrisseStart	78
2.3.1 HU-studenten in het buitenland	44	3.3.4	Het Ontwikkelfestival	78
2.3.2 Buitenlandse studenten aan de HU	45	3.3.5	Opleidingsgraad	78
2.4 Financiële ondersteuning studenten	46	<b>4</b>	<b>KWALITEITSAFSPAKEN</b>	<b>81</b>
2.5 Studenttevredenheid	48	<b>A</b>	<b>JAARVERSLAG KWALITEITSAFSPAKEN 2020 COLLEGE VAN BESTUUR</b>	<b>81</b>
2.5.1 Nieuwe studenten	48	4.1	Bestuurlijk perspectief op de inspanningen	82
2.5.2 Huidige studenten	49	4.1.1	Context: de invloed van de coronapandemie	82
2.5.3 Afgestudeerden	50	4.1.2	De HU-prioriteiten	83
2.6 Klachtenafhandeling	51	4.1.3	Monitoring en sturing	84
2.7 Kwaliteit van het onderwijs	51	4.2	HU-prioriteit: meer docenten	85
2.7.1 Accreditatie opleidingen	51	4.2.1	Afspraken in 'HU Kwaliteitsafspraken 2020-2024'	85
2.7.2 Didactische bekwaamheid HU-docenten	52	4.2.2	Realisatie	86
2.8 Opleidingen en assortiment	54			
2.9 Innoveren van ons onderwijs	58			
2.10 Flexibilisering van ons onderwijs	60			
2.11 Doorwerking van ons onderzoek	61			

4.2.3	Draagvlak en betrokkenheid	91	6.1.1	Resultaat 2020	121
4.3	HU-prioriteit: HU-gemeenschap en studentbetrokkenheid	91	6.1.2	Vergelijking met begroting 2020	122
4.3.1	Afspraken in 'HU Kwaliteitsafspraken 2020-2024'	91	6.1.3	Vergelijking met resultaat 2019	123
4.3.2	Realisatie	92	6.2	Continuïteitsparagraaf	123
4.3.3	Draagvlak en betrokkenheid	94	6.2.1	Organisatieontwikkeling	123
4.4	HU-prioriteit: DLO-Kwaliteitsafspraken	95	6.2.2	Meerjarige ontwikkeling personeel in loondienst en studenten	124
4.4.1	Afspraken in 'HU Kwaliteitsafspraken 2020-2024'	95	6.2.3	Meerjarig financieel perspectief en financiële kengetallen	125
4.4.2	Realisatie	95	6.2.4	Risicomanagement	130
4.4.3	Draagvlak en betrokkenheid	96	6.2.5	Interne beheersing	130
<b>B</b>	<b>JAARVERSLAG KWALITEITSAFSPAKEN 2020 HOGESCHOOLRAAD</b>	<b>97</b>	6.2.6	Beschrijving belangrijkste risico's	132
4.5	Bijlage: Rapportage kwaliteitsafspraken medezeggenschap	97	6.2.7	Onzekerheden	134
4.5.1	Inleiding	97	6.3	Notitie Helderheid	136
4.5.2	Meer docenten	97	6.4	Treasury-beleid	138
4.5.3	HU-gemeenschapsvorming en studentbetrokkenheid	100	<b>II. SOCIAAL JAARVERSLAG</b>	<b>139</b>	
4.5.4	De digitale leeromgeving (DLO)	102	<b>1 PROFESSIONALISERING</b>	<b>141</b>	
4.5.5	Verantwoording	102	1.1	Bestedingen professionalisering	141
4.5.6	Facilitering medezeggenschapsorganen	102	1.2	Ontwikkelportaai	142
4.5.7	Conclusie	103	<b>2 ZIEKTE EN GEZONDHEID</b>	<b>143</b>	
<b>C</b>	<b>JAARVERSLAG KWALITEITSAFSPAKEN 2020 RAAD VAN TOEZICHT</b>	<b>104</b>	2.1	Verzuimpercentage	143
4.6	Bijlage: Rapportage kwaliteitsafspraken Raad van Toezicht	104	2.2	Nieuwe arbodienst	144
<b>5</b>	<b>GOVERNANCE</b>	<b>107</b>	<b>3 WERKGEVERSCHAP</b>	<b>145</b>	
5.1	Branchecode Goed Bestuur Hogescholen	107	3.1	Inclusief werkgeverschap: banenafpraak	145
5.2	Raad van Toezicht	107	3.2	Van werk naar werk	145
5.2.1	Verslag Raad van Toezicht	107	<b>4 OVERIGE RAPPORTAGES EN CIJFERS</b>	<b>147</b>	
5.2.2	Contacten met de Hogeschoolraad	109	4.1	Verhouding OP/OBP	147
5.2.3	Samenstelling Raad van Toezicht	109	4.2	Verhouding man/vrouw	147
5.2.4	Professionalisering en zelfevaluatie	111	4.3	Leeftijdverhouding	148
5.3	College van Bestuur	111	4.4	Verdeling fte's naar salarisschalen	149
5.3.1	Professionalisering	111	4.5	Instroom, doorstroom, uitstroom	150
5.3.2	Nevenfuncties College van Bestuur	112	4.6	Contractsoort	151
5.4	Bezoldiging	115	4.7	Arbeidsmarkttoelage	151
5.5	Internal Audit	117	4.8	Beoordelingen	151
5.6	Privacybeleid en gegevensbescherming	117	<b>III. JAARREKENING 2020</b>	<b>153</b>	
<b>6</b>	<b>FINANCIËN</b>	<b>121</b>	<b>COLOFON</b>	<b>208</b>	
6.1	Toelichting op financiële positie en meerjarenontwikkeling	121			

## / BERICHT VAN HET COLLEGE VAN BESTUUR

**Hoe schrijf je een jaarverslag over 2020 dat recht doet aan alle gebeurtenissen? Het jaar waarin het coronavirus ons leven, onze maatschappij en onze samenleving kantelde; het jaar waarin ons onderwijs en onderzoek noodgedwongen online en op afstand moest worden georganiseerd. Waarbij de continuïteit en kwaliteit van het onderwijs en onderzoek, de begeleiding van studenten en medewerkers, het beleid en de strategie zijn getest – en goed bevonden.**

We constateren dat we kunnen rekenen op een robuuste organisatie, betrokken collega's, stevige systemen en een bestendig instellingsplan. Daar zijn we trots op. Aan de andere kant houden we zorgen over het welzijn en welbevinden van onze studenten en collega's. Het werken en studeren op afstand laat bij eenieder sporen na. Tegelijkertijd constateren we dat de coronapandemie ook een katalysator is voor onze ambities, zoals verwoord in ons instellingsplanplan '[HU in 2026](#)'.

### Missiegedreven opgaven

De HU heeft als ambitie bij te dragen aan de kwaliteit van leven in de (stedelijke) omgeving en daarmee ook bij te dragen aan de grote transities van deze tijd, gericht op klimaat, energie, digitalisering, en sociaaleconomische en culturele trends. Dit doen we door de professionals van morgen op te leiden, in samenwerking met de beroepspraktijk en met praktijkgericht onderzoek. De coronapandemie heeft impact in de breedte en diepte van deze grote uitdagingen en vergt van ons dat we - in verbinding met de samenleving, kennispartners en de beroepspraktijk – blijven bijdragen aan [oplossingen, met onze opleidingen en ons onderzoek](#). Met een recessie, snel veranderende arbeidsmarkten, een uitdagingende energietransitie en een volatiele samenleving in het vooruitzicht, willen we onze rol als voortrekker in stad en regio verder bestendigen. Met vier zwaartepunten (Samen Lerend, Samen Gezond, Samen Duurzaam en Samen Digitaal) hebben we gekozen voor een heldere strategische positionering en propositie.

### Leven Lang Ontwikkelen

De trends in de samenleving, maatschappij en cultuur en de grote transities in klimaat en digitalisering, zien we terug in de veranderende arbeidsmarkten en gevraagde competenties van de beroepsbevolking. [Een Leven Lang Ontwikkelen](#) is daarin een drijvende kracht. Onze ambitie om Leven Lang Ontwikkelen vorm te geven, hangt samen met ons assortimentsbeleid, de verdere professionalisering van onze docenten en verdere samenwerkingsverbanden. Als hogeschool zetten we in op passende bacheloropleidingen, post-initieel onderwijs, masters, Associate degrees en cursussen. Het opleiden van mensen die in een andere sector gaan werken, realiseren we in nauwe samenwerking met de stad, de regio en de beroepspraktijk. Tegen de achtergrond van de coronacrisis en het toekomstperspectief op de arbeidsmarkten zien we met name een opdracht voor ons in de sectoren educatie, zorg, techniek en digitalisering. Met onze zwaartepunten (Samen Lerend, Samen Gezond, Samen Duurzaam en Samen Digitaal) bereiden we ons voor op deze dynamiek. Het terugdringen van het leraren- en verpleegkundig tekort zien we als prioriteit.

### Studentsucces

De gevolgen van de kabinetsmaatregelen om corona in te dammen, hebben een grote impact op het welzijn van onze studenten. Voor zowel ouderejaars als eerstejaars studenten zorgen quarantaine, afstandsonderwijs en de anderhalve-meter-samenleving voor een verminderde verbinding met de opleiding en met medestudenten. Eerstejaars studenten moeten het vormende beginjaar van een studie en het kennismaken met het studentenleven missen. Diverse onderzoeken tonen de gevolgen daarvan aan: het welzijn van een groot deel van onze studenten is zorgelijk te noemen. Het opschorten van het bindend studieadvies (BSA), het inzetten van de beschikbare ruimte voor activiteiten voor eerstejaars studenten, het openstellen van studieplekken voor de meest kwetsbare studenten en het inzetten van studentpsychologen, financieel advies en decanen: [we helpen waar het kan](#).

Waar er bij de transitie naar afstandsonderwijs zorgen leefden over de studievoortgang, zien we echter ook dat er in totaal meer studiepunten zijn behaald dan in voorgaande jaren. Het aantal inschrijvingen is in 2020 toegenomen met 5%, waarbij geen significatie verschuivingen zichtbaar zijn in de verhoudingen tussen bacheloropleidingen, masteropleidingen en deeltijdonderwijs. Wel zien we een toename in het Associate degree-segment. De student-docent ratio behoudt de positieve trend: dankzij de voorinvesteringen uit het recente verleden en het positieve besluit van het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap op de kwaliteitsafspraken hebben we meer docenten kunnen aantrekken.

Het noodgedwongen overschakelen op onderwijs op afstand blijkt een forse impuls voor de ontwikkeling van het onderwijs en het toetskader. Terwijl proctoring van toetsen studievertraging helpt voorkomen, worden er grote sprongen gemaakt in de verhouding van summatieve naar formatieve toetsen, met ondersteuning van het Teaching and Learning Network. Ook de Digitale HU, het platform dat docenten ondersteunt in digitaal onderwijs, levert een belangrijke bijdrage aan de kwaliteit van het afstandsonderwijs. Hiermee voorkomen we nu studievertraging en anticiperen we op goed afstandsonderwijs en een passend toetskader in de toekomst. Een toekomst waarin we fysiek (praktijk)onderwijs, digitaal afstandsonderwijs en (digitaal) onderzoek zullen aanbieden. Voor studenten biedt deze hybride hogeschool maatwerk: studeren wanneer en hoe je wilt, gericht op individuele ontplooiing en rekening houdend met persoonlijke omstandigheden, beperkingen en hindernissen.

### HU-gemeenschap

Het positieve besluit van het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap over de kwaliteitsafspraken van de HU, tot stand gekomen met actieve participatie van studenten, opleidingscommissies, instituutraden, Hogeschoolraad en externe stakeholders, maakt het mogelijk om [de HU-gemeenschap verder te versterken](#).

Zoals met het Student Support Centre, dat flink is gegroeid met trainingen en supportgroepen, en waarvan de StudieHUiskamers voor langstudeerders worden uitgebreid. Ook het Taalsupport wordt uitgebreid, met taalcoaches die taalworkshops geven en medestudenten begeleiden in het verbeteren van taal en tekst. Om de druk en stress bij studenten tegen te gaan, is een e-health-aanbod geïntroduceerd, met zelfhulpmodules die studenten met beginnende klachten laagdrempelig en online hulp bieden.

We zijn trots op onze medewerkers. Maar ook bezorgd. Met betrokkenheid, flexibiliteit en doorzettingsvermogen zijn onze docenten, onderzoekers en medewerkers van de diensten erin geslaagd om het volledige onderwijsaanbod voor alle studenten te blijven realiseren, ondanks alle beperkingen. We houden zorgen over het welzijn van onze medewerkers, met name de meest kwetsbare. De coronacrisis vergt daarbij een andere dimensie in leiderschap, nu contact op afstand en persoonlijke omstandigheden een grotere rol spelen. Leiderschap waarbij iedereen zich gezien en gekend voelt, zich op afstand verbonden weet.

[De HU-gemeenschap neemt in kracht en impact toe](#) en speelt meer dan ooit een rol in de kwaliteit, het studentsucces en de ontwikkeling van de HU als onderwijsinstelling.

### Digitalisering

Het verslagjaar maakt duidelijk dat we nu de vruchten plukken van de eerder ingezette digitale strategie. Het in korte tijd volledig omschakelen naar digitaal afstandsonderwijs, het organiseren van online open dagen en open avonden en andere events; het faciliteren van thuiswerken en digitaal toetsen, het vormgeven van de online HU-gemeenschap: deze beproeving is glansrijk doorstaan. We hebben samen veel geleerd en het is onze ambitie om deze kennis en ervaring te blijven investeren in onze opleidingen, de ontwikkeling van nieuwe opleidingen en de samenwerking met de beroepspraktijk.

We hebben als samenleving als geheel eenzelfde sprong gemaakt en daarbij komen ook de imperfecties van digitalisering aan de oppervlakte. We zien dit als bevestiging van onze keuze om [mensgerichte, integrale digitalisering als ambitie](#) te benoemen (Samen Digitaal) en bij te dragen aan de digitale transitie in de arbeidsmarkten, onderzoek en de doorwerking in de beroepspraktijk. Waar we aan de ene kant met ons assortiment vooruitlopen, willen we ook bijdragen aan het omscholen en bijscholen van mensen die digitaal achterblijven of digitale competenties nodig hebben om in een andere sector willen gaan werken. We hebben immers iedereen nodig, nu en straks.

### Onderzoek

We zien dat het onderzoek van de HU zich de laatste jaren sterk heeft ontwikkeld en in het verslagjaar kunnen we vaststellen dat ons onderzoek regelmatig externe erkenning krijgt, waarmee de kwaliteit onderschreven wordt. Niet alleen in de vorm van [Raak Awards](#) en toekenningen van fondsen vanuit de [Nationale Wetenschapsagenda](#), maar ook in de vorm van mediaoptredens van onderzoekers en docenten van de HU. Juist met het oog op het post-coronatijdperk zal het onderzoek van de HU gericht blijven op de kwaliteit van leven in een stedelijke omgeving. De voorziene economische impact van het coronavirus, de ingezette veranderingen van het thuis werken, thuis studeren en onderwijs op afstand, de impact op het zorgstelsel en de maatschappelijke effecten geven de komende jaren richting aan ons onderzoek.

### Tot slot

In het verslagjaar zien we dat het thema inclusie in het onderwijs en onderzoek bij de HU meer aan de orde komt. Het is onze plicht als bestuur om hierin op te treden als [hoeder van de vrije ruimte](#), die de HU in onze ogen dient te zijn. Een vrije ruimte voor eenieder, een vrije ruimte die ook afgebakend wordt door respect, fatsoen en begrip voor een andere mening. Daarbij gaan we soms op elkaars tenen staan, dat is onvermijdelijk. Het is aan ons als HU-gemeenschap om de verschillende perspectieven, ervaringen en overtuigingen met elkaar te kunnen uiten en bespreken, in een veilige omgeving, en inclusie in ons onderwijs, ons onderzoek en onze bedrijfsvoering te waarborgen.

Al met al heeft de coronapandemie ons in het verslagjaar de imperfecties getoond van de maakbare samenleving. We zijn op de proef gesteld in solidariteit, betrokkenheid en ons welzijn. De tekortkomingen van systemen in de zorg, het onderwijs en andere sectoren kwamen aan de oppervlakte. Het toekomstperspectief is er een van heroverwegingen, herijkingen en resetten. Een dynamiek waarin ons onderwijs en onderzoek een cruciale rol heeft: wij leiden studenten op tot de professionals van morgen, die een bijdrage leveren aan de samenleving en maatschappij. Een verantwoordelijkheid die we delen met onze docenten en medewerkers. Als HU-gemeenschap hebben we laten zien dat we goed zijn toegerust om deze belangrijke taak te vervullen, ook in de coronacrisis. En daar zijn wij ronduit trots op.

*Het College van Bestuur:*

*Jan Bogerd*

*Wilma Scholte op Reimer*

*Tineke Zweed*

## / BERICHT VAN DE RAAD VAN TOEZICHT

2020 was een bijzonder jaar, waarin de HU gemeenschap om moest gaan met de uitdagingen waar het coronavirus ons voor stelde. De Raad van Toezicht is gewend de uitoefening van zijn toezicht aan te passen aan specifieke situaties. (Voor de visie op toezicht zie <https://www.hu.nl/governance>.) Met als uitgangspunt dat de Raad van Toezicht vooral bevordert en ondersteunt dat het College van Bestuur zelf goed in control blijft. In de eerste fase van de coronapandemie heeft de Raad van Toezicht daarom zijn toezicht geïntensiverd en regelmatig gesprekken gevoerd met het College van Bestuur over de crisisorganisatie en de maatregelen die genomen moesten worden. En het effect daarvan op de continuïteit van het onderwijs en onderzoek en het welzijn van de HU gemeenschap. Vervolgens verschoof de aandacht naar de bredere doordenking: hoe ziet de HU er uit na de pandemie? Hierbij stonden de strategie zoals beschreven in HU in 2026 en wendbaarheid van de organisatie centraal. (Voor een overzicht van de belangrijkste dossiers en activiteiten van de Raad van Toezicht in 2020 zie paragraaf 5.2.1. verslag Raad van Toezicht.)

### Kwaliteit van onderwijs en onderzoek

Het toezicht op de kwaliteit van het onderwijs heeft zich in 2020 toegespitst op het zicht krijgen op de impact van de coronapandemie op het onderwijs. De raad heeft geconstateerd dat het College van Bestuur zeer snel data ter beschikking had om te kunnen monitoren, inclusief een benchmark met de andere Randstad hogescholen. Ondanks de transitie naar afstandsonderwijs zijn er in totaal meer studiepunten behaald dan in voorgaande jaren. De coronamaatregelen hebben wel grote impact op het studentwelzijn. Meer aandacht voor de pedagogische functie van het onderwijs en het verbeteren en intensiveren van studentbegeleiding zijn aandachtspunten. De onderwijsvisie met blended learning is onder druk van de omstandigheden deels versneld ingevoerd. Er is ruimte in de organisatie nodig voor het kritisch discours over de bijbehorende didactiek. Het Teaching and Learning Network (TLN) kan hier een belangrijke rol in spelen. Het vraagt ook om de continuering van systematisch onderzoek naar de effecten, zoals wordt uitgevoerd binnen het kenniscentrum Leren & Innoveren van de HU.

Het is de verdienste van alle medewerkers en studenten dat het is gelukt om het onderwijs en onderzoek in 2020 niet alleen te continueren, maar ook te blijven investeren in kwaliteit. De kwaliteitsafspraken in 2020 zijn in belangrijke mate gerealiseerd en hebben bijgedragen aan de onderwijskwaliteit. (Zie ook paragraaf 4.6 verantwoording kwaliteitsafspraken Raad van Toezicht.) Naast dat er docent-onderzoekers zijn ingezet voor de continuering van het onderwijs, is er ook voortgang geboekt met de doorontwikkeling van de dialoog over kwaliteit van praktijkgericht onderzoek. De ontwikkeling van een 'HU in kaart onderzoek' is daarbij een goed hulpmiddel.

### Implementatie van het ambitieplan HU 2026

De Raad van Toezicht heeft de vraag gesteld wat het (post) coronatijdperk betekent voor de implementatie van de strategie van de HU. De conclusie is dat de ambities van HU in 2026 geen aanpassing behoeven. De gemaakte keuzes bleken de juiste en hebben een 'digitale duw in de rug' gekregen. Het vertrekpunt is aansluiten bij wat er in de samenleving speelt.

Het werken vanuit missiegedreven opgaven, die vertaald worden in zwaartepunten, is hier een voorbeeld van. De raad constateert dat er door HU in 2026 meer focus is gekomen in de activiteiten binnen de HU en dat die focus ook herkend wordt binnen de organisatie.

In 2020 heeft de Raad van Toezicht het 'Implementatiekader HU in 2026' goedgekeurd. Het kader geeft richting aan de volgende stap, om van ambities te komen tot uitvoering. In gesprek met het College van Bestuur werd er gezocht naar het optimale evenwicht in sturing met kwantitatieve en narratieve indicatoren. Passend bij de sturingsfilosofie van de HU. De raad ziet dit als een voorbeeld waarbij zijn adviserende rol opschuift naar strategisch partnerschap met het College van Bestuur.

Bij de implementatie gaat het ook over de bandbreedte van performance van de organisatieonderdelen. Hoe groot kunnen de verschillen in veranderoopgave zijn binnen de organisatie? De raad heeft een aantal gesprekken gevoerd met instituutdirecteuren om hierin inzicht te krijgen. De raad constateert dat de sturingsfilosofie voldoende is geïnternaliseerd binnen de HU. Wel ziet de raad de a-synchroniteit van het verandertempo als blijvend aandachtspunt in de sturing op de implementatie van HU in 2026.

### Risico's en risicomanagement

Bij het spreken over de implementatie van 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 bestuursverslag. Niet alleen focus in sturing op de doelen en het risico van a-synchroniteit bij de gewenste verandering zijn belangrijk. In 2020 is de organisatie wendbaar en adaptief gebleken. De vraag is wel hoelang 'het elastiek opgerekt' kan blijven. Via de middelen uit het studievoorschot en het Nationaal Programma Onderwijs gaat er grootschalig ingezet worden op werving van nieuw personeel. De Raad van Toezicht zal in 2021 in gesprek blijven met het College van Bestuur over het realiseren van deze inhaalslag.

De Raad van Toezicht constateert dat de HU financieel robuust is. Uit de controle door de externe accountant KPMG zijn geen bevindingen naar voren gekomen waaruit blijkt dat de operationele veranderingen door de coronamaatregelen invloed hebben gehad op de interne beheersing van de HU. Disruptiescenario's worden structureel besproken met de Raad van Toezicht en geven inzicht in de financiële weerbaarheid van de HU. De raad ziet een verschuiving van het traditionele gesprek over de financiële risico's naar een breder gesprek over strategische risico's, zoals het human capital van de HU en integrale veiligheid.

De onvoorspelbaarheid van de jaarlijkse budgetten zal de komende jaren toenemen, en daarmee dus de noodzaak van kort cyclisch sturen. Voor de Auditcommissie van de raad betekent dit dat zij naast hun klassieke retro perspectieve rol, meer prospectief gaan werken. College van Bestuur en Raad van Toezicht zullen in hogere frequentie de uitgangspunten van omgaan met onzekerheden en aanvaardbare risico's met elkaar gaan kalibreren.

**Tot slot**

De Raad van Toezicht sluit af met een groot compliment aan de hele HU gemeenschap. De HU gemeenschap heeft zich, in het bijzondere jaar 2020, wendbaar en weerbaar getoond. De ambitie is helder en de HU bleef op koers. Dit was alleen mogelijk door de persoonlijke inzet van alle medewerkers en studenten. De raad kijkt uit naar zoveel mogelijk inspirerende ontmoetingen met leden van de HU gemeenschap, waar mogelijk weer op het Utrecht Science Park.

*De Raad van Toezicht:*

*Guus van Montfort (voorzitter)*

*Paul de Krom (vicevoorzitter)*

*Annemarie van den Berg*

*Ed Brinkma*

*Fabiënne Hendricks*

*Paul Meulenberg*

*Kees Rutten*

*Marc Vermeulen*

**/ BERICHT VAN DE HOGESCHOOLRAAD****Medezeggenschap tijdens de coronacrisis**

De Hogeschoolraad en het College van Bestuur hebben intensief samengewerkt om snel tot goede besluitvorming te komen over de maatregelen die genomen moesten worden als gevolg van de coronacrisis. Het ging hierbij om wijzigingsvoorstellen voor de Onderwijs- en Examenregeling 2019-2020, die opleidingen in staat stelden om af te wijken van de in de studiegids aangegeven toetsvorm, het toetsmoment en de nakijktermijn. Ook heeft de Hogeschoolraad ingestemd met het toekennen van een opgeschort studieadvies voor studenten die de norm niet behaald hebben en met een wijziging van de Inschrijvingsregeling 2020-2021. De raad is daarnaast nauw betrokken geweest bij het opstellen van een routekaart voor de herstart van onderwijsactiviteiten in de gebouwen van de HU.

De Hogeschoolraad en het College van Bestuur hebben wekelijks de knelpunten besproken waar medewerkers en studenten tegenaan liepen. De knelpunten bij medewerkers hadden betrekking op de werkomstandigheden. Een grote zorg was de toegenomen werkdruk die de crisissituatie met zich meebracht, vanwege de extra investeringen in afstandsonderwijs en de ad hoc professionalisering hierin. Afgesproken is de werkdruk te onderzoeken en met aanbevelingen te komen om deze te verminderen. Bij de studenten lagen de zorgen bij de studeerbaarheid van het onderwijsprogramma. Kunnen de studenten op tijd afstuderen, hun stages wel goed afmaken, geen studievertraging oplopen die in latere jaren problemen gaat opleveren? Daarnaast heeft het studentenwelzijn centraal gestaan. Zo heeft de raad gevraagd welke maatregelen worden genomen om kwetsbare studenten in deze crisis te helpen.

Vanuit de taskforce Studentenwelzijn is een uitgebreid onderzoek gedaan naar het welzijn van studenten in de coronacrisis. Aan het onderzoek hebben 1.377 studenten meegedaan. De resultaten zijn opgenomen in een uitgebreid onderzoeksverslag met aanbevelingen. Het College van Bestuur heeft besloten een aanjager Studentenwelzijn te benoemen, die zorg draagt voor de aanbevelingen uit het rapport en verbinding legt tussen alle studentbegeleiders. Tevens krijgen de aandachtsfunctionarissen een bredere rol op het gebied van studentbegeleiding.

**Ambitieplan 'HU in 2026'**

De Hogeschoolraad heeft ingestemd met het Implementatiekader Ambitieplan HU in 2026 en het Planning- en Controlkader 2020. Beide kaders geven richting aan het bereiken van de ambities van het ambitieplan 'HU in 2026' dat de Hogeschoolraad vorig jaar heeft goedgekeurd. Het planning- en controlkader besteedt ook aandacht aan het op orde krijgen van de zeven fundamentele die in het ambitieplan zijn opgenomen. Instituten kunnen gelden ontvangen uit een stimuleringsfonds voor het stimuleren van de organisatieontwikkeling en de onderwijsvisie.

### Belangrijkste dossiers en activiteiten

De Hogeschoolraad heeft ingestemd met het nieuwe plan 'Kwaliteitsafspraken 2020-2024 Hogeschool Utrecht'. In 2019 is het eerste plan Kwaliteitsafspraken van de HU niet goedgekeurd door de minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap. Goedkeuring is noodzakelijk om de extra gelden te ontvangen voor kwaliteitsverbetering van het onderwijs, toegezegd in het kader van het afschaffen van de basisbeurs. De Hogeschoolraad heeft intensief overleg gehad met het College van Bestuur om te komen tot een bijgesteld plan Kwaliteitsafspraken. In het plan 'Kwaliteitsafspraken 2020-2024 Hogeschool Utrecht' heeft de HU beschreven op welke manier de oplopende inkomsten uit de studievoorschotmiddelen in de komende jaren ingezet zullen worden. Besproken is dat er meer focus moet zijn op de besteding van de middelen voor het aanstellen van meer docenten en dat in de bestedingskeuzes van de instituten explicieter de verbinding moet zijn gelegd met de onderwijsvisie. De Hogeschoolraad is van mening dat de HU het aan zijn studenten verplicht is om een mooi plan te hebben van hoge kwaliteit en met veel draagvlak. Een plan dat past binnen de onderwijsvisie van de HU en bijdraagt aan een kwaliteitsverbetering op veel verschillende punten. Het plan voldoet volgens de raad aan al deze punten. Op basis van dit bijgestelde plan heeft de minister besloten om de studievoorschotmiddelen tot en met 2024 toe te kennen aan de HU. Een reflectie en de besluitvorming door de Hogeschoolraad op de kwaliteitsafspraken is in een aparte bijlage van dit jaarverslag opgenomen (zie hoofdstuk 4).

### Samenwerking met het College van Bestuur en de Raad van Toezicht

De samenwerking met het College van Bestuur is door de Hogeschoolraad als constructief ervaren. Het College van Bestuur, de Raad van Toezicht en de Hogeschoolraad houden jaarlijks een gezamenlijke themabijeenkomst. Dit jaar is gesproken over integrale veiligheid. Doel van de bijeenkomst was informatieoverdracht en bewustwording over onderwerpen als kennisveiligheid, sociale veiligheid, crisismanagement, integriteit, arbo & milieu en informatieveiligheid. Door het contact tussen het College van Bestuur, de Raad van Toezicht en de Hogeschoolraad konden de perspectieven wederzijds worden verbreed en verdiept.

#### Verbinding en samenwerking medezeggenschapsraden en opleidingscommissies

Voor de Hogeschoolraad is het verbinden van en samenwerken met alle medezeggenschapsraden een belangrijk speerpunt. Iedere drie à vier weken heeft het Medezeggenschapsoverleg plaatsgevonden, waarin de voorzitters van alle deelraden bijeenkomen om kennis te delen en informatie uit te wisselen. Tijdens de coronacrisis is dit overleg geïntensiveerd van maandelijks naar tweewekelijks. Onderwerpen die zijn besproken: de managementplannen met aandacht voor de invulling van de kwaliteitsafspraken en het strategisch personeelsbeleid; werkdrukbeleid; taakbeleid; huisvesting en de coronamaatregelen.

De Hogeschoolraad neemt ook actief deel aan het landelijk overleg van de Vereniging Medezeggenschapsraden Hogescholen. Dit overleg is een nuttig platform voor onderlinge kennisuitwisseling. Via de site medezeggenschap en de nieuwsbrieven van de Hogeschoolraad worden studenten en medewerkers van de HU geïnformeerd over de activiteiten van de Hogeschoolraad.

Naast de vele instemmingsverzoeken voor herzien of nieuw beleid en de dossiers waarbij de raad een signalerende rol had, heeft de Hogeschoolraad ook gewerkt aan de eigen speerpunten. Het ging om onderwijskwaliteit met aandacht voor de kwaliteitsafspraken en zorgvuldige onderwijsinnovatie, medewerkerswelzijn met aandacht voor de werkdruk, teamontwikkeling en sociale veiligheid, studentenwelzijn met aandacht voor studentbegeleiding, gemeenschapsvorming en studentgerichte dienstverlening.

### Vernieuwing in de medezeggenschap

De Hogeschoolraad heeft in 2020 een visie op medezeggenschap en participatie geformuleerd. De Hogeschoolraad oefent als vertegenwoordigend orgaan van medewerkers en studenten daadwerkelijk invloed uit op het beleid. De raad wacht daarbij niet totdat definitief uitgewerkte beleidsplannen aan de raad worden voorgelegd, maar gaat in een eerdere fase met het College van Bestuur in gesprek over beleidsvoornemens, opdat de ideeën van de raad in de definitieve versie verwerkt kunnen worden. Daarnaast speelt de raad een proactieve rol in het oppakken van signalen vanuit studenten en medewerkers over behoefte aan hogeschoolbreed beleid door deze in te brengen in het overleg met het College van Bestuur of door het indienen van initiatiefvoorstellen.

De raad hecht veel belang aan participatie van medewerkers en studenten bij het meedenken over de ontwikkeling en uitvoering van beleid. Door optimaal gebruik te maken van in de organisatie aanwezige kennis, zal de kwaliteit en de effectiviteit van beleid toenemen evenals de tevredenheid van medewerkers en studenten. De leden van de medezeggenschapsraden en de opleidingscommissies vormen al een grote poule van geïnteresseerde en betrokken medewerkers en studenten waar gebruik van gemaakt kan worden.

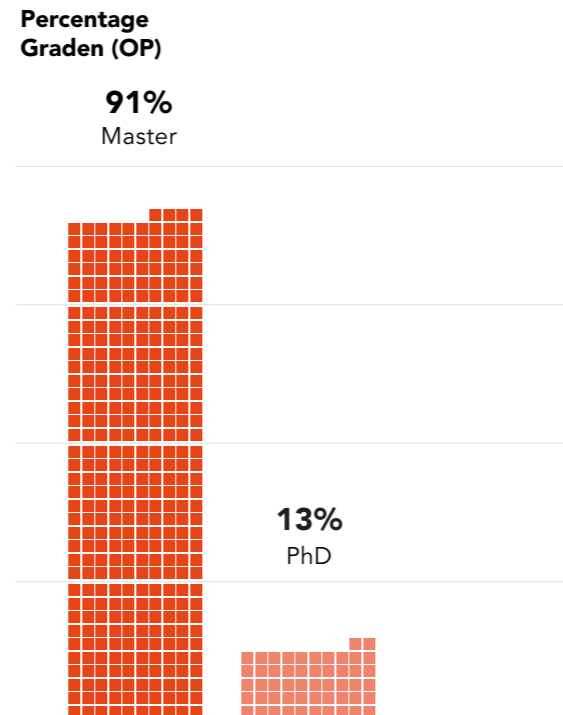
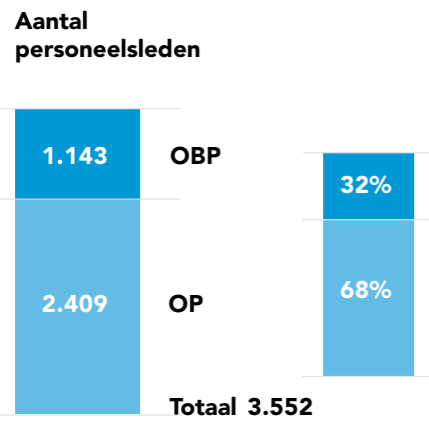
*Annette Wind*

*Voorzitter Hogeschoolraad*



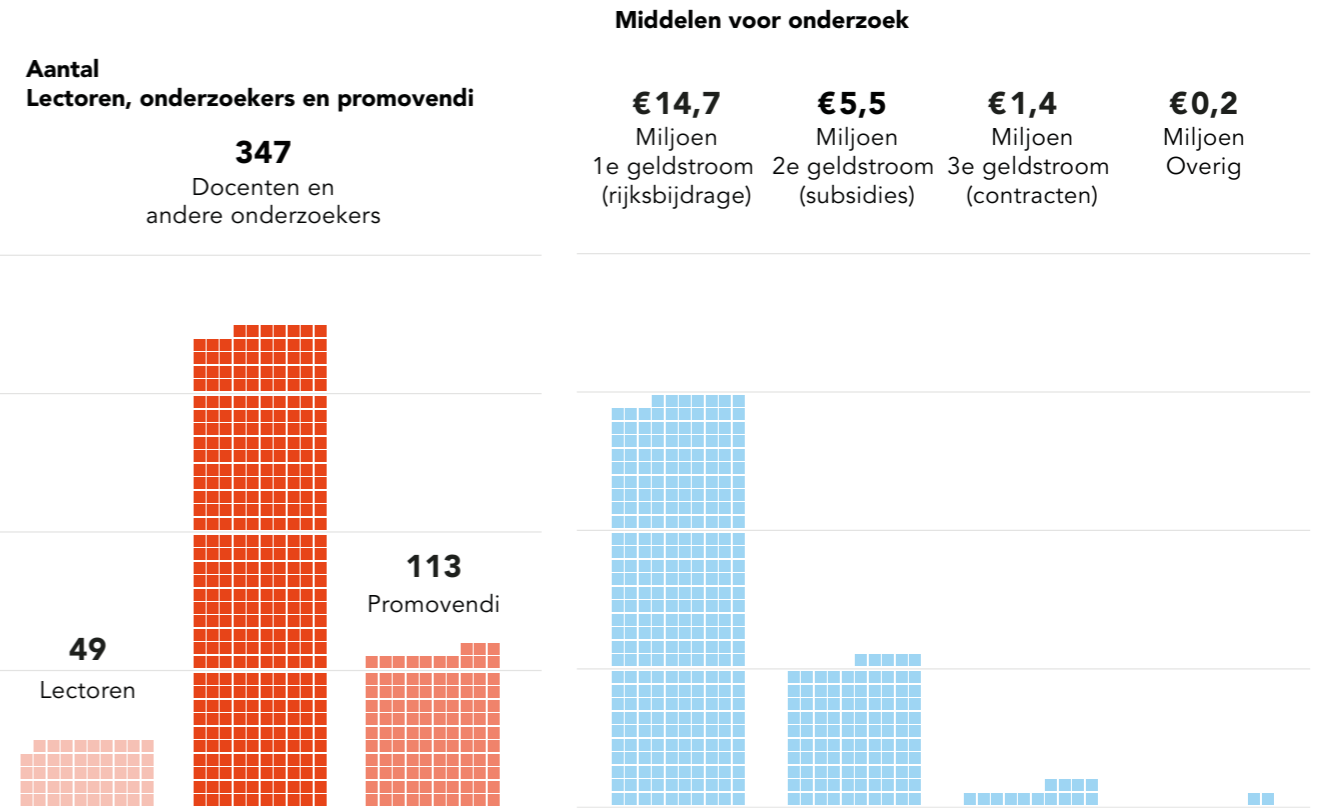
# / 2020 IN CIJFERS

	Aantal ingeschreven studenten	Aantal gediplomeerden
Bachelor voltijd	27.800	3.913
Bachelor deeltijd en duaal	5.109	555
Master bekostigd	2.159	790
Master onbekostigd	642	138
Associate degree	565	46
<b>Totaal</b>	<b>36.275</b>	<b>5.442</b>



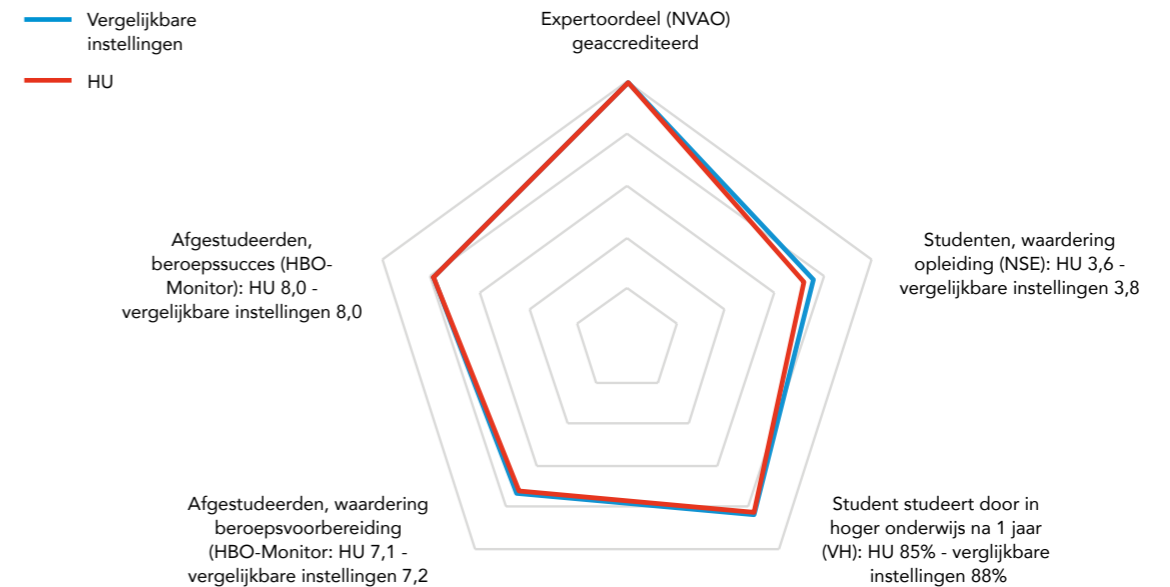
## FINANCIËN

Baten	€ 331,0 miljoen
Resultaat	€ 6,2 miljoen
Solvabiliteit	36%
Liquiditeit	1,14



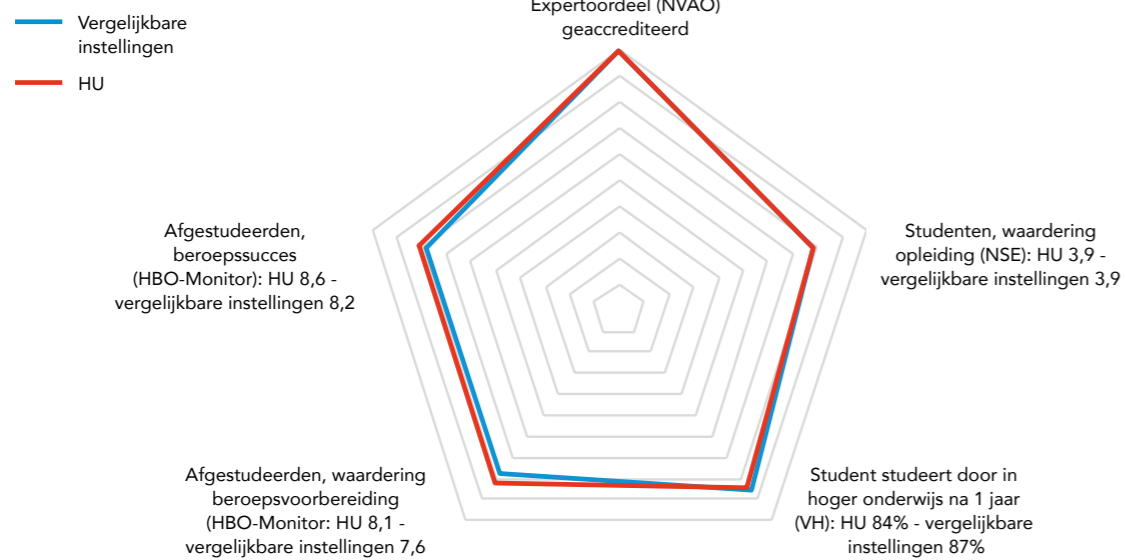
## Bachelors (alle varianten)

Totaalbeeld vanuit expert, student en afgestudeerde



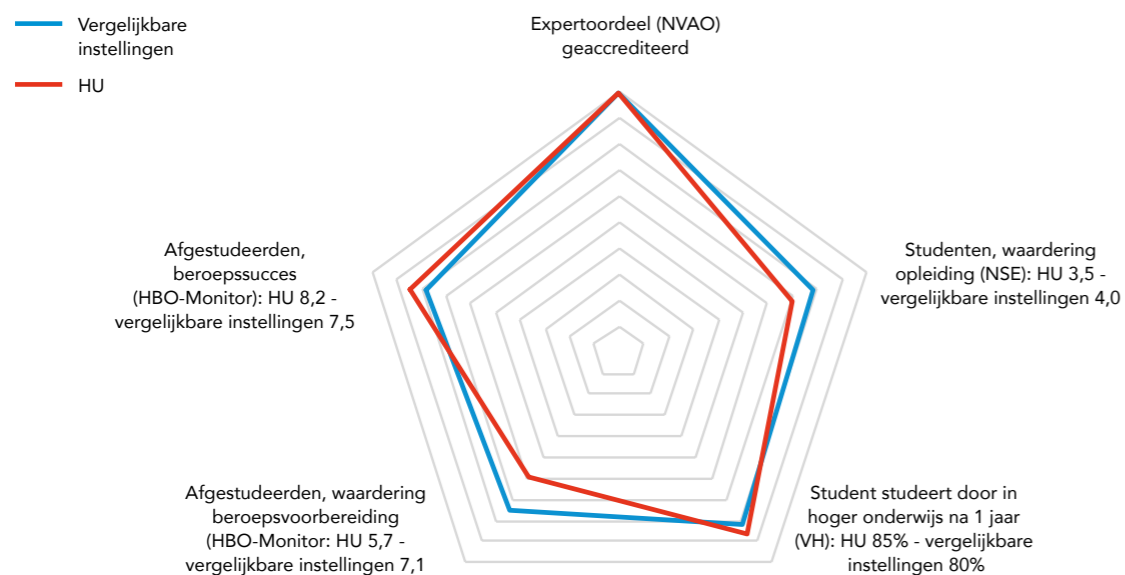
### Masters (alle varianten)

Totaalbeeld vanuit expert, student en afgestudeerde



### Associate Degree (alle varianten)

Totaalbeeld vanuit expert, student en afgestudeerde



#### Toelichting

Experts, oordeel accreditatie - bron: Nederlands Vlaams Accreditatie Orgaan (NVAO)  
 Studenten, beoordeling van de studie in het algemeen - bron: Nationale Studenten Enquête (NSE) 2018  
 Aantal studenten dat doorstudeert in het hoger onderwijs na 1 jaar - bron: Vereniging Hogescholen (VH) 2017  
 Afgestudeerden, hoe goed is de beroepsvoorbereiding - bron: HBO-Monitor 2019

**Bachelors:** Afgestudeerden, beroepssucces (HBO-Monitor): HU; uurloon € 16,59, werkloosheid 4,4%, carrièremogelijkheden 61% - vergelijkbare instellingen; uurloon € 15,87, werkloosheid 4,1%, carrièremogelijkheden 64%

**Masters:** Afgestudeerden, beroepssucces (HBO-Monitor): HU; uurloon € 24,81, werkloosheid 0,8%, carrièremogelijkheden 49% - vergelijkbare instellingen; uurloon € 24,12, werkloosheid 3,3%, carrièremogelijkheden 52%

**Associate Degree:** Afgestudeerden, beroepssucces (HBO-Monitor): HU; uurloon € 14,71, werkloosheid 0,0%, carrièremogelijkheden 67% - vergelijkbare instellingen; uurloon € 15,54, werkloosheid 4,8%, carrièremogelijkheden 61%

**Hogeschool Utrecht: goed onderwijs, goed onderzoek en een bruisende campus. Onze opleidingen zijn actueel, praktijkgericht en bieden studenten een mooie start op de arbeidsmarkt. We investeren in onderwijskwaliteit, studenttevredenheid en studentsucces. Maar vooral in onze studenten zelf: wij leiden studenten op tot professionals die het verschil maken in de beroepspraktijk en in de samenleving.**

- 1 Het oordeel van de experts (NVAO) over de kwaliteit van de HU. In 2019 heeft de HU het keurmerk Instellingstoets Kwaliteitszorg (ITK) van de NVAO ontvangen. Zowel de HU als instelling als alle opleidingen afzonderlijk zijn geaccrediteerd en voldoen aan de kwaliteitseisen die worden gesteld.
- 2 Onze studenten geven in de jaarlijkse Nationale Studenten Enquête (NSE) aan, waar ze wel en niet tevreden over zijn. Voor de HU een belangrijke enquête om samen met studenten te onderzoeken waar en hoe we het onderwijs, de faciliteiten en begeleiding kunnen blijven verbeteren.
- 3 Het voorkomen van uitval van onze studenten heeft onze prioriteit. Met leerteams, studiebegeleiders, decanen, studentpsychologen en natuurlijk de docenten zelf bieden we vanaf het begin van de studie support voor alle studenten. Ook hebben we bij een aantal opleidingen het bindend studieadvies (BSA) losgelaten. We vinden het belangrijker dat studenten hun opleiding afronden dan de eis om dat binnen vier jaar te doen.
- 4 Onze opleidingen en ons onderzoek sluiten aan op de beroepspraktijk, zeggen onze alumni in de HBO-Monitor. We werken nauw samen met bedrijven en organisaties om kennis te delen en onze opleidingen te blijven vernieuwen en te verbeteren met de nieuwste inzichten uit de praktijk. En omgekeerd dragen onze studenten met praktijkgericht onderzoek bij aan het vernieuwen van de beroepspraktijk. Dat maakt onze student een praktijkgerichte professional met actuele kennis en vaardigheden.
- 5 Na het diploma volgt de start op de arbeidsmarkt. Onze alumni geven in de HBO-monitor aan dat ze snel werk vinden. Landelijk gezien vindt de HU-student gemiddeld eerder een baan: de HU-student is een gewilde professional op de arbeidsmarkt.



Alle opleidingen van Hogeschool Utrecht zijn geaccrediteerd door de Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie (NVAO). Hogeschool Utrecht heeft ook het keurmerk Instellingstoets Kwaliteitszorg (ITK) verkregen.



# I. BESTUURSVERSLAG

“  
We willen een  
voortrekkersrol vervullen  
bij de aanpak van  
maatschappelijke opgaven.

## 1 WE ZIJN HOGESCHOOL UTRECHT

Hogeschool Utrecht (de HU) is een vitale en innovatieve kennisorganisatie in het midden van Nederland met een rijke geschiedenis. Bij ons werken duizenden studenten en medewerkers met elkaar en met de beroepspraktijk samen. We willen bijdragen aan de duurzame ontwikkeling van mensen en van betekenis zijn voor de (regionale) arbeidsmarkt en de samenleving. Dat zien we als onze maatschappelijke opdracht. Iedereen die wil studeren in het hoger onderwijs is welkom bij onze hogeschool. We hebben hart voor onze studenten, onze medewerkers en onze omgeving. We willen een gemeenschap zijn waarin ruimte is voor talent en ontmoeting. Waarin iedereen zich thuis en gekend voelt. In voorliggend jaarverslag komt samen: met welke activiteiten wij als kennisinstelling proberen bij te dragen aan onze missie en welke resultaten we samen met onze studenten, medewerkers en partners daarin hebben behaald. Ook is onze ontwikkeling als instelling te zien en wat de ontwikkelingen en onze uitdagingen voor de komende periode zijn.

### 1.1 ONZE MISSIE, AMBITIES EN ONS PROFIEL

#### Onze missie

Door goed onderwijs en onderzoek werken we aan de ontwikkeling van talent en de innovatie en professionalisering van de beroepspraktijk. Daarmee dragen we bij aan een open, rechtvaardige en duurzame samenleving.

Vitaal en vernieuwend: zo kan onze hogeschool het beste worden omschreven. In onze opleidingen werken we aan maatschappelijke uitdagingen. We stimuleren en ondersteunen studenten niet alleen bij hun individuele ontwikkeling in de context van de beroepspraktijk, we helpen hen ook bij het verwerven van competenties die in de huidige samenleving onmisbaar zijn. Zoals interpersoonlijke en digitale vaardigheden, onderzoekend vermogen, internationale gerichtheid en een ondernemende houding. Bovendien stimuleren we studenten om zich te ontwikkelen als persoon en hebben we aandacht voor studentenwelzijn. Studenten ontwikkelen zich dus niet alleen tot waardevolle professionals, maar ook tot wereldburgers. We willen als hogeschool een voortrekkersrol vervullen bij de aanpak van maatschappelijke opgaven en we slagen er steeds beter in om samenwerkingsprojecten over vakgebieden heen tot stand te brengen. In de regio Utrecht, maar ook daarbuiten. We zijn verbinder en initiator. Gedreven door onze missie zoeken we samen met onze partners naar oplossingen. In grote en kleine projecten, in cross-overs, binnen en buiten de eigen organisatie: wij brengen mensen bij elkaar die in co-creatie werken. Zo dragen we bij aan de ontwikkeling van talent én hebben we impact op de samenleving.






#### Vijf ambities

Ons ambitieplan 'HU in 2026' geeft bij het werken aan onze missie de richting aan door vijf ambities centraal te stellen die inspiratie bieden:

- Missiegedreven opgaven: bij ons werken studenten, docenten, onderzoekers en partners uit de praktijk samen aan maatschappelijke vraagstukken.
- Leven lang ontwikkelen: werkenden willen zich blijven ontwikkelen. Bij de HU vinden ze relevant onderwijs voor hun loopbaan.
- Studentsucces: we leiden professionals op met succes op de arbeidsmarkt en impact op de samenleving.
- HU-gemeenschap: we willen een inclusieve, toegankelijke hogeschool zijn waar iedere student en medewerker zich thuis voelt.
- Digitalisering: we investeren in digitale ontwikkelingen en hebben daarbij voortdurend aandacht voor mens en cultuur.

Met deze ambities bouwt de HU voort op het fundament dat gelegd is in het vorige instellingsplan. Ons ambitieplan is een fundament dat onderhoud en actualisatie vergt. In 2020 is aan dit ambitieplan een implementatiekader toegevoegd (vastgesteld op 12 oktober): een verdere concretisering van onze ambities met een samenhangend geheel van doelstellingen en activiteiten. Voor de indicatoren (zie tabel 1.1) is in 2020 gestart met een nulmeting. Deze nulmeting loopt door in 2021 in verband met beschikbaarheid van data. Voor de streefwaardes bij de indicatoren wordt zoveel mogelijk gebenchmarkt met de R6, de zes grote randstadhogescholen. Daarbij streeft de HU een top-3-positie na. Concrete activiteiten van de HU in het realiseren van de vijf ambities staan op [www.huontwikkelt.nl](http://www.huontwikkelt.nl).

#### Implementatiekader doelstellingen en resultaatindicatoren

Indicator	 MISSIEGEDREVEN OPGAVEN	 LEVEN LANG ONTWIKKELLEN	 STUDENTSUCCES	 HU GEMEENSCHAP	 DIGITALISERING
1. Studenttevredenheid begeleiding			•	•	
2. Studenttevredenheid opleidingen			•		
3. Tevredenheid digitale leeromgeving en ICT					•
4. Tevredenheid studenten post-initieel onderwijs			•	•	
5. Tevredenheid alumni		•		•	
6. Marktaandeel post-initieel onderwijs		•			
7. Instroom post-initieel onderwijs (bekostigd onderwijs)		•			
8. Doorstroom bachelor naar master (HU en extern)		•			
9. Studenten met een mbo-achtergrond		•			
10. Percentage studenten die behouden blijven voor ho			•		
11. Tevredenheid medewerkers				•	
12. Regionale inbedding	•				•
13. Middelen 2e en 3e geldstroom voor onderzoek	•				
14. Participatie in consortia (nationaal, EU)	•				
15. Oordeel samenwerkingspartners	•				•

Tabel 1.1 Implementatiekader doelstellingen en resultaatindicatoren

Voor de structuur van het jaarverslag is het ambitieplan met deze vijf ambities als vertrekpunt genomen. We laten door het jaarverslag heen de samenhang zien tussen onze 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.

#### Reflectie op de ambities in coronatijd

De coronacrisis gaf aanleiding te reflecteren op onze ambities en onze werkwijzen. Hiervoor zijn high-level denktanks ingesteld met betrokkenheid van experts. De algemene conclusie was dat onze ambities aan strategisch belang wonnen door de coronacrisis. Tegelijkertijd concluderen we dat op onderdelen versnelling nodig is. Hiervoor is een veranderagenda voor de komende jaren opgesteld met als prioritaire onderwerpen: 'toets-transitie', om flexibilisering van het onderwijs te bewerkstelligen ten behoeve van studentensucces en leven lang ontwikkelen; en 'zwaartepuntvorming', om onze samenwerking met partners aan maatschappelijke opgaven steviger te profileren. Deze veranderagenda wordt ondersteund vanuit (centrale) innovatiemiddelen en profileringsmiddelen.

#### Profiel van ons onderwijs en onderzoek

De HU vindt het belangrijk een bijdrage te leveren aan de aanpak van grote, maatschappelijke vraagstukken. Wij kozen daarbij voor profilering op 'kwaliteit van (samen) leven in de stedelijke omgeving'. Steden ontwikkelen zich sterk en snel, daaruit ontstaan allerlei kansen én bedreigingen waar wij als opleider voor de beroepspraktijk op willen inspelen.

In 2020 gaven we verdere verdieping aan dit profiel met vier thema's, zogenaamde zwaartepunten, centraal te stellen: Samen Lerend, Samen Gezond, Samen Duurzaam en Samen Digitaal. Zo zetten we vanuit Samen Lerend in op hoogwaardig, flexibel onderwijs dat aansluit bij de snel veranderde samenleving. We streven naar een gepersonaliseerd curriculum van leven lang ontwikkelen, met doorlopende leerlijnen en een sector-overstijgende structuur. Veel aandacht gaat binnen dit zwaartepunt ook uit naar het bijdragen aan een oplossing voor het lerarentekort. Vanuit Samen Duurzaam werken we aan oplossingen voor klimaat- en duurzaamheidsvraagstukken, met focus op de mogelijkheden voor een gezonde leefomgeving, circulariteit in de gebouwde omgeving en slimme mobiliteit. Samen Gezond raakt aan het snijvlak rondom gezondheid en welzijn. Centraal hierbij staan het gezamenlijk creëren van mogelijkheden om (integrale) zorg mogelijk te maken, dichterbij mensen thuis, en op het komen tot oplossingen voor het grote tekort aan zorgprofessionals. Met Samen Digitaal dragen we vanuit het integrale perspectief van mensgericht en datagedreven digitalisering bij aan de maatschappelijke transitie die gaande is. Gericht op de verbetering van digitale skills en de ontwikkeling van digitale toepassingen die bijdragen aan verbeteringen en vernieuwingen binnen alle sectoren.

Met deze zwaartepunten werken we aan een sterke en herkenbare profilering richting onze samenwerkingsrelaties en aan onze onderwijs- en onderzoeksprogrammering, gericht op het oplossen van vraagstukken die leven in de regio. Daarbij raakten onderwijs en onderzoek de afgelopen jaren steeds meer verweven. Ze kunnen inmiddels niet meer los van elkaar worden gezien. Deze verwevenheid is van belang voor de regio, de beroepspraktijk en de student. De maatschappelijke vraagstukken rondom Samen Lerend, Samen Gezond, Samen Digitaal

en Samen Duurzaam vragen door hun complexiteit om een interdisciplinaire aanpak. Ook hebben we in co-creatie met het beroepenveld gewerkt aan de verdere ontwikkeling van onze (hybride) leeromgevingen en samenwerkingsverbanden. We willen met deze werkwijze (aankomende) professionals de kennis en vaardigheden meegeven die nodig zijn om interdisciplinair samen te werken in de beroepspraktijk.

Voor het ondersteunen van de verdere ontwikkeling van onze profilering en onze zwaartepunten zijn profileringsmiddelen beschikbaar gesteld voor bijvoorbeeld het Centre of Expertise Smart Sustainable Cities, het oprichten van fieldlabs en opstarten en verstevigen van andere publiek-private samenwerkingen, zoals de HU Klinieken, Protoscape, Design for Health, Legal Empowerment Lab, Tech Community en de Shoulder community.

#### Visie op onderwijs<sup>1</sup>

Bij de HU is iedereen welkom die gemotiveerd is om te studeren: ongeacht leeftijd, culturele, etnische of religieuze achtergrond, of functionele beperking. We leiden (aankomende) professionals op die de arbeidsmarkt versterken met actuele kennis en vaardigheden. We zitten met ons onderwijs dicht op het werkveld en de samenleving. Op die manier houden we het onderwijs niet alleen actueel, maar borgen we ook de kwaliteit ervan. Ons onderzoek draagt hier uiteraard ook flink aan bij. We leiden onze studenten op voor het leven. Dat betekent dat we stevig inzetten op 'leven lang ontwikkelen'. De regionale human capital agenda maakt evident dat de grootste opgave daarbij ligt bij het bij- en omscholen van het werkende deel van de beroepsbevolking. Een opgave die als gevolg van corona groter wordt. De uitdagingen voor ons onderwijs daarbij zijn: het leveren van een aanbod dat aansluit bij de vraag, en: dat een deel van onze studenten in beroepen terechtkomt die nu nog niet bestaan. Met vernieuwend onderwijs bereiden we hen zo goed mogelijk voor op deze nieuwe, soms nog onbekende wereld.

We koesteren elk talent. We willen een inclusieve, toegankelijke hogeschool zijn en ervoor zorgen dat iedere student en iedere medewerker zich thuis voelt. Zich gekend weet, gelijke kansen krijgt. Onze deur staat open voor iedereen die hoger onderwijs kan en wil volgen en gemotiveerd is. Diversiteit vinden we een groot goed. Het brengt ons nieuwe ideeën, boeiende discussies, verrassende perspectieven en vaak ook onverwachte oplossingen voor de complexe problemen van de huidige maatschappij.

Twee gebeurtenissen in het bijzonder hadden - op verschillende manieren - impact op de inclusieve gemeenschap die de HU wil zijn. De aandacht voor Black Lives Matter kreeg binnen de HU op verschillende manieren vorm, onder meer door met elkaar in gesprek te gaan en door het benoemen van een diversity officer. De onthoofding van de Franse leraar geschiedenis en maatschappelijke vorming Samuel Paty leidde, na ontzetting, ook tot bezinning, onder meer over de betekenis van onderwijs (en daarmee van de HU) in de voorbereiding van jonge mensen op de maatschappij.

<sup>1</sup> Zie ook "[Onze wereld van morgen](#)".

#### Visie op onderzoek

Het onderzoek van de HU is praktijkgericht, heeft impact en werkt door, zowel in ons onderwijs als in de beroepspraktijk. Dankzij ons onderzoek sluit het onderwijs goed aan op actuele ontwikkelingen in de beroepspraktijk. Ook wordt het onderwijs door ons praktijkgericht onderzoek inhoudelijk vernieuwd en blijft het vakinhoudelijk van hoge kwaliteit. Ons onderzoek is gericht op het vinden van oplossingen voor maatschappelijke vraagstukken. Daarmee sluiten we aan op regionale, nationale en internationale agenda's. We boeken met ons onderzoek steeds meer voortgang bij de innovatie van de beroepspraktijk, samen met onze partners.

#### 25 jaar HU

In 1995 gingen diverse heao's, sociale academies, fysiotherapie- en docentenopleidingen samen verder onder de naam Hogeschool van Utrecht, in 2005 omgedoopt tot Hogeschool Utrecht. De HU vierde in 2020 dus haar 25-jarig jubileum. In al onze (online) corporate events hebben we aandacht besteed aan dit heugelijke feit, zoals tijdens het Onderwijs en Onderzoek Festival, de opening van het studiejaar en tijdens de Dag van de Duurzaamheid. In 2020 verscheen ook een jubileumboek 'Altijd onderweg, 25 jaar Hogeschool Utrecht'. Hierin gaan we in op onze gezamenlijke geschiedenis en vertellen oud-studenten en docenten ons over hun herinneringen. Dit boek werd ondersteund met diverse online publicaties, waaronder een reeks video's waarin alumni vertellen over hun ervaringen op de HU.

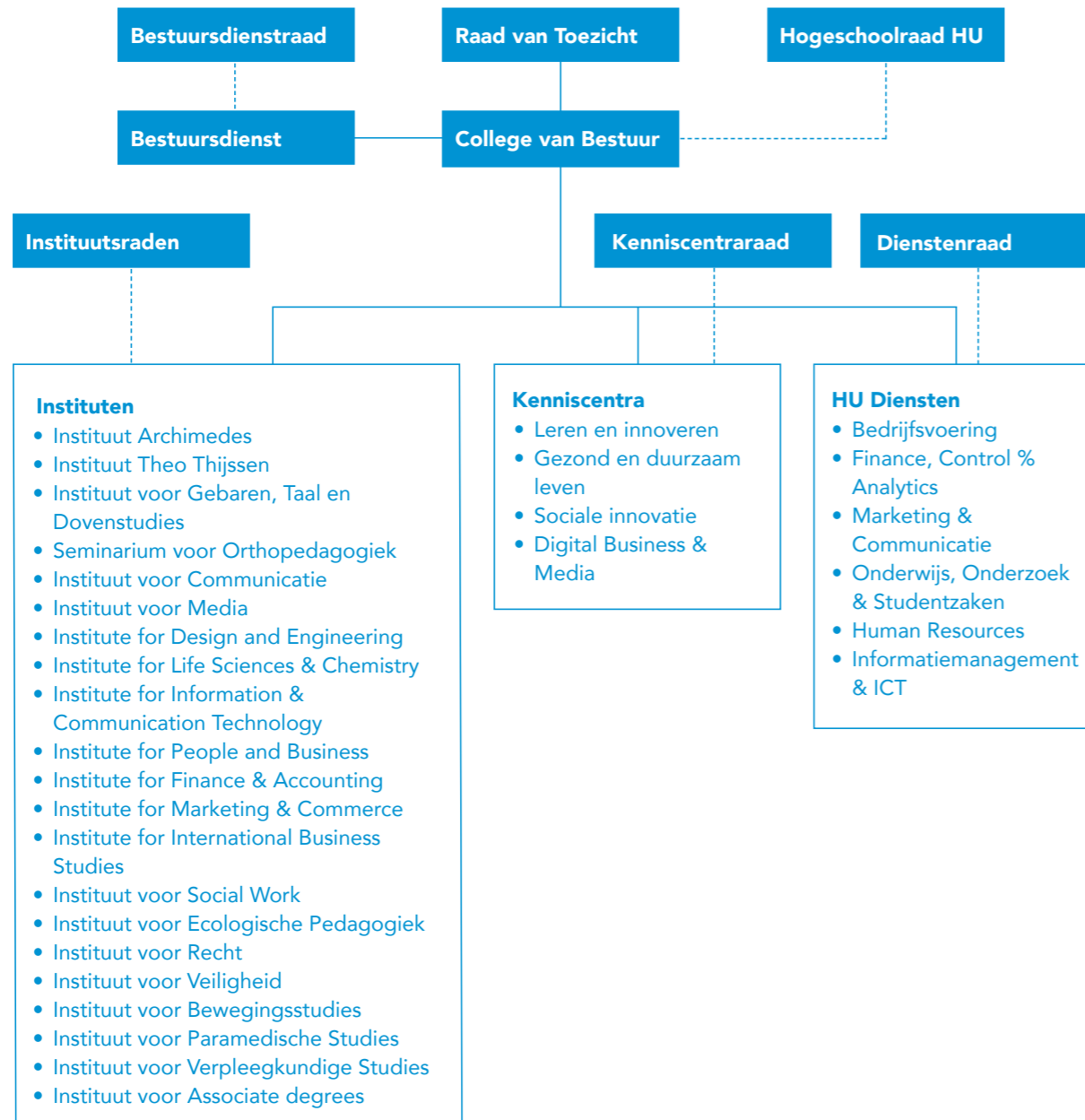
#### 1.2 JURIDISCHE VORM

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 2020 waren dat Jan Bogerd (voorzitter), Tineke Zweed en (per 1 februari 2020) Wilma Scholte op Reimer.

De Raad van Toezicht is belast met het toezicht. Eind 2020 bestaat deze uit acht leden.

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

## 1.3 ORGANOGRAM



Figuur 1.2 Organogram Hogeschool Utrecht

Toelichting bij Figuur 1.2: Het Institute for People & Business is een samenvoeging van het Institute for Business Administration en het Instituut voor Arbeid & Organisatie per 1 januari 2021.

## 1.4 WE INITIËREN EN VERBINDEN

We willen als hogeschool een voortrekkersrol vervullen bij de aanpak van maatschappelijke opgaven en we slagen er steeds beter in om samenwerkingsprojecten over vakgebieden heen tot stand te brengen. In de regio Utrecht, maar ook daarbuiten. We zijn verbinder en initiator. Gedreven door onze missie zoeken we samen met onze partners naar oplossingen. In grote en kleine projecten, in cross-overs, binnen en buiten de eigen organisatie: wij brengen mensen bij elkaar die in co-creatie werken. Zo dragen we bij aan de ontwikkeling van talent én hebben we impact op de samenleving. Onze partners waarderen de manier waarop we professionals opleiden, het onderzoek dat we doen en de bijdrage die we leveren aan belangrijke vraagstukken. In het volgende hoofdstuk leest u voorbeelden van hoe we hieraan invulling geven op het gebied van onderwijs en onderzoek.

## 1.4.1 Regio en overheid

Het aangaan van strategische allianties is een voorwaarde om het ambitieplan 'HU in 2026' te realiseren. De HU wil als opleider voor de beroepspraktijk en als partner in praktijkgericht onderzoek waardevol zijn voor haar omgeving, de regio Utrecht. Samen met onze strategische partners werken we aan onderwijs en praktijkgericht onderzoek en zorgen we voor een goede aansluiting daarvan op de beroepspraktijk. De HU is verankerd in de regio en wordt als zodanig herkend en erkend met de vier zwaartepunten Samen Lerend, Samen Gezond, Samen Digitaal en Samen Duurzaam. Zowel vanuit ons onderzoek als ons onderwijs weten partijen de HU daardoor steeds meer te vinden rondom actuele maatschappelijke problemen, en zoeken wij partners om gezamenlijk oplossingen te vinden. Daartoe worden op alle niveaus netwerken en samenwerkingen onderhouden.



In 2020 is er gewerkt aan meer zichtbaarheid en aan een groter netwerk van bedrijven, kennisinstellingen en overheden, om onze innovatie- en ontwikkelkracht te vergroten en daarmee onze impact op de regio.

De HU heeft in 2020 tevens bijgedragen aan de profilering van de regio, onder meer door een bijdrage te leveren aan de vorming van de regionale human capital agenda. In 2020 is ook met input van de HU het Utrechts Aanbod tot stand gekomen, het aanbod van de Utrechtse regio aan het nieuwe kabinet. Daarin staat waar onze regio sterk in is en hoe wij het Rijk kunnen helpen, maar ook hoe het Rijk ons kan helpen sterk te blijven.

Leden van het College van Bestuur van de HU hebben in het jaar 2020 veelvuldig samenwerking en afstemming gezocht met partners in de regio. Dit gebeurde onder meer in de Economic Board Utrecht (EBU), het Utrecht Oost/Science Park overleg en bilaterale overleggen met andere kennisinstellingen in de stad en omgeving. De HU was bestuurlijk vertegenwoordigd in de EBU-clusters Groen, Gezond, Human Capital en Slim. Collegevoorzitter Jan Bogerd was in 2020 tevens voorzitter van het cluster Human Capital Agenda. Op 11 december 2020 heeft de laatste EBU Kernteamvergadering plaatsgevonden. De in 2020 opgerichte Regionale Ontwikkelingsmaatschappij Utrecht Region (ROM) bouwt ondertussen met extra capaciteit en middelen voort op het fundament van samenwerken dat door de EBU is gelegd. Door nauwe samenwerking en integratie tussen EBU en ROM ontstaan synergievoordelen tussen de netwerk-, advies en lobbykracht van de EBU en uitvoeringskracht van de ROM. Het doel is om de EBU in 2021 opnieuw in te richten tot een board waar inspiratie vandaan komt en impact gegenereerd wordt, met boegbeelden die elkaar aanvullen en de regio echt willen versterken. Duurzaamheid, digitalisering en gezondheid staan hierbij centraal.

#### **Missiegedreven opgaven**

Een van de vijf ambities van de HU is 'missiegedreven opgaven'. Met ons profiel 'kwaliteit van (samen)leven in een stedelijke omgeving' sluit de HU aan op strategische ontwikkelingen in de regio. In 2020 is met de vorming van vier zwaartepunten verdere invulling gegeven aan dit profiel. (Zie hoofdstuk 1.1 onder 'Profiel van ons onderwijs en onderzoek').

De HU heeft in 2020 op basis daarvan de samenwerking in co-creatie met kennisinstellingen, bedrijven en andere organisaties voortgezet en geïntensiveerd. Het mbo-hbo-netwerk, Beroepsonderwijs Utrecht, is in 2020 verder geconsolideerd. De bestuurders van Hogeschool Utrecht, Hogeschool voor de Kunsten Utrecht, Marnix Academie, ROC Midden Nederland, MBO Utrecht, MBO Amersfoort, Grafisch Lyceum Utrecht en Nimeto weten elkaar steeds beter te vinden voor samenwerking gericht op de doorstroom mbo-hbo, het beroepsbeeld van leraren en onderwijs voor verschillende doelgroepen (leven lang ontwikkelen). In het bijzondere jaar 2020 is gebleken wat de kracht is van dit netwerk; de bestuurders hebben goed kunnen afstemmen bij de diverse uitdagingen die de coronacrisis met zich meebracht, zoals de voorwaardelijke toelating van niet gediplomeerde mbo'ers.

In 2020 is een impuls gegeven aan de samenwerking met regionale partners middels een human capital agenda en een prominente rol voor Beroepsonderwijs Utrecht als initiator van een in 2021 in te richten regionaal Leven Lang Ontwikkelen platform en een regionale campagne gericht op loopbaanbewustzijn. In 2020 is tevens gevolg gegeven aan de

Utrecht Leert Opleiders Alliantie (ULO). Hierin werken Universiteit Utrecht, Universiteit voor Humanistiek, Hogeschool voor de Kunsten Utrecht, de Marnix Academie en Hogeschool Utrecht nauw samen aan het vinden van oplossingen voor het huidige lerarentekort in de stad en de regio Utrecht en het bieden van betere ontwikkelkansen voor jongeren. De samenwerking richt zich onder andere op het ontwikkelen van gezamenlijke, flexibele onderwijsprogramma's met onderdelen zoals inclusie, digitale geletterdheid en urban teaching. Dit komt onder meer tot uiting in het partnerschap in de City Deal Circulair en Conceptueel Bouwen. De HU is één van de vier kennispartijen die in december de City Deal Circulair en Conceptueel Bouwen heeft ondertekend. Samen met gemeenten, het Rijk, private partners en maatschappelijke instellingen gaat de HU de komende drie jaren een bijdrage leveren aan de transitie naar een circulaire bouwconomie, met een focus op de woningbouwopgave.

In het kader van de Utrecht Challenge Alliantie en de City Deal Kennis Maken, een samenwerking tussen de gemeente Utrecht, Universiteit Utrecht en ROC Midden Nederland, is in oktober de Sustainable Campus Challenge georganiseerd. Tijdens deze wedstrijd hebben 130 studenten van Hogeschool Utrecht, Universiteit Utrecht en ROC Midden-Nederland vier dagen lang gewerkt aan duurzame ideeën om het Utrecht Science Park bereikbaar, schoon en leefbaar te houden. De finale vond plaats tijdens de online Dag van de Duurzaamheid van de HU. De City Deal Kennis Maken wordt tot eind 2022 verlengd.

Tot slot ging eind november een 'innovatieteststraat' in de Parkeergarage-Zuid van het UMC Utrecht van start. De innovatieteststraat is een initiatief van Utrecht Medisch Centrum Utrecht in samenwerking met GGD-regio Utrecht, Hogeschool Utrecht en TNO. Studenten van de HU nemen testen af en doen mee aan onderzoek naar nieuwe testmethoden. Studenten dragen hiermee bij aan maatschappelijk relevant en zeer actueel onderzoek.

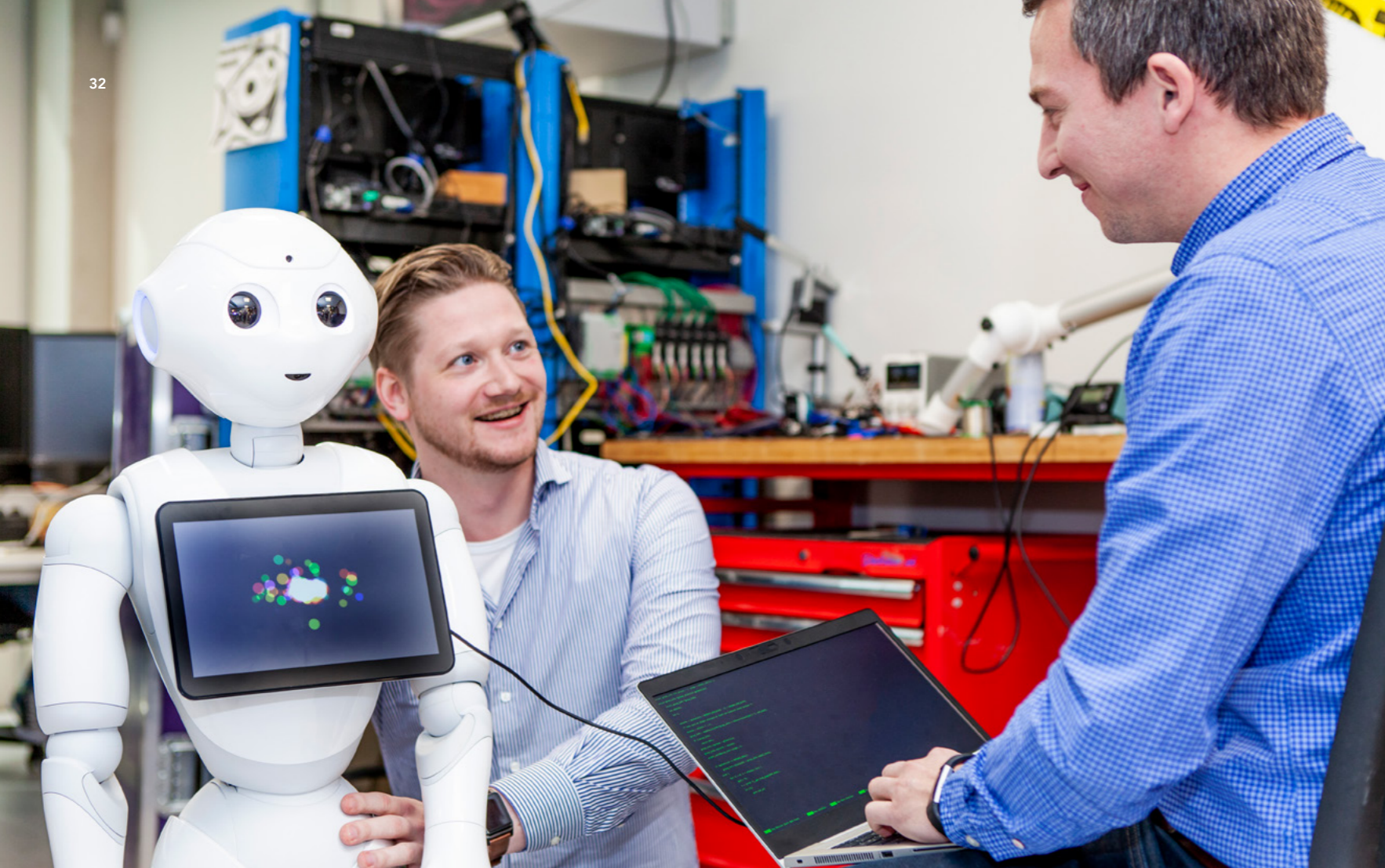
#### **We zijn gericht op samenwerking**

We hechten aan co-creatie: studenten, docenten en onderzoekers werken samen met partners uit de praktijk aan maatschappelijke vraagstukken. Niet alleen in onze eigen leslokalen, innovatielabs en kenniscentra, maar ook daarbuiten, bij bedrijven en organisaties. Als hogeschool werken we steeds meer samen met werkveldpartners in ons onderwijs en onderzoek. Stakeholdersinteractie gebeurt steeds meer in netwerken en ecosystemen. Stakeholdersinteractie ten behoeve van maatschappelijke impact en valorisatie ten behoeve van het verzilveren van waarde- en betekeniscreatie vraagt goed accountmanagement. In 2020 is een start gemaakt met het verstevigen en verder structureren van eerstelijns accountmanagement in alle geledingen van de HU. Uiteraard is ook aandacht voor versterking van samenwerkingscompetenties.

#### **1.4.2 Europese Unie – Brussel**

De HU heeft in 2020 de samenwerking verder verstevigd binnen UAS NL, het samenwerkingsverband van een aantal Nederlandse Universities of Applied Sciences (UAS). In 2020 is de Vanguard position paper getekend met UAS4Europ rondom regionale innovatie-ecosystemen. Het CARPE-consortium is in 2020 uitgebreid met twee nieuwe partners, University of the West of Scotland en Politécnico do Porto.





Het Strategic Innovative Educational Network for Healthy Ageing, Health Literacy in physiotherapy education en PUNC (Professional UNcertainty Competence) zijn voorbeelden van Europese aanvragen die zijn goedgekeurd. Daarnaast is de website van UAS-NL gelanceerd in 2020 en heeft de HU actief deelgenomen aan diverse bijeenkomsten in CARPE-verband, zoals het brokerage event UnLiON Green Deal. De HU heeft diverse bijdrages geleverd aan Europese evenementen om het praktijkgerichte onderzoek en onderwijs onder de aandacht te brengen bij de Europese Commissie.

### 1.5 TOEKOMSTBESTENDIG

Als mensheid staan we met de klimaat- en duurzaamheidsvraagstukken voor een enorme uitdaging. Bij de HU zijn klimaat en duurzaamheid al jaren een belangrijk onderwerp, zowel in ons onderwijs en onderzoek als in onze eigen bedrijfsvoering. Als hogeschool willen we door het groeiende belang van duurzaamheid dan ook als dé partner in de regio bijdragen aan klimaat- en duurzaamheidsoplossingen en daarmee aan de kwaliteit van (samen)leven in onze stedelijke omgeving, met (inter)nationale doorwerking.

In ons onderwijs en onderzoek en in onze bedrijfsvoering zetten we in op Samen Duurzaam, waarbij sociale (samen) en ecologische (duurzaam) veranderingen en verbeteringen samenkomen. We richten ons primair op duurzaamheid in fysieke zin: onze omgang met en impact op de fysieke wereld. We willen bijdragen aan de vermindering van onze ecologische voetafdruk naar nul. Daarbij kiezen we voor een integrale aanpak: voor de ecologische, economische, technologische en sociale kant van duurzaamheidsvraagstukken, in onderlinge

samenhang. De missiegedreven opgaven die hierbij centraal staan, zijn gestoeld rond drie thema's:

- Circulair gebouwde omgeving, waarbij op een nieuwe manier gekeken wordt naar de bouw en waarbij betaalbaarheid van oplossingen en nieuw economisch denken en doen cruciaal zijn,
- Gezonde leefomgeving, gericht op een leefomgeving die bewoners als prettig ervaren, waar gezonde keuzes gemakkelijk en logisch zijn, en waar negatieve invloed op de gezondheid zo klein mogelijk is. Hier is een belangrijke cross-over met ons zwaartepunt Samen Gezond, dat uitgaat van een integrale en systemische benadering in de verbinding van gezondheid en welzijn.
- Slimme mobiliteit, gericht op het terugdringen van de ecologische voetafdruk van persoonsvervoer en het anders inzetten van goederenvervoer in (binnen)steden. Hier is een belangrijke cross-over met ons zwaartepunt Samen Digitaal, dat zich bezighoudt met vraagstukken op het terrein van verantwoorde AI, human centred digitalisering, digitale transformatie en digitale inclusie.

Met aansprekende initiatieven heeft de HU handen en voeten gegeven aan deze duurzame doelen ([www.duurzaam.hu.nl](http://www.duurzaam.hu.nl)). Wij laten ons voor deze initiatieven inspireren door de Duurzame Ontwikkelingsdoelen (de [17 Sustainable Development Goals](#) ofwel SDGs) van de Verenigde Naties.

Doordat duurzaamheid impact heeft op de wereld betekent dit dat we als university of applied sciences zelf ook een voortrekkersrol spelen. Duurzaamheid is dan een belangrijk onderwerp in onze bedrijfsvoering. Om duurzaamheid binnen de HU te verankeren, heeft de HU in 2020 een ambassadeursnetwerk, de SDG-community, gelanceerd. De SDG-community is een online en offline community voor HU-medewerkers en -studenten die impact (willen) maken op de SDGs en hierin een voortrekkersrol willen vervullen. De ambassadeurs stimuleren duurzaam denken en handelen bij studenten en medewerkers van de HU. Ook hiermee geven wij invulling aan het 'samen' van Samen Duurzaam: wij geven vorm en inhoud aan duurzaamheid samen en in co-creatie met onze studenten, docenten, onderzoekers, medewerkers en onze partners in de beroepspraktijk.

Het afgelopen jaar zijn sommige duurzaamheidsdoelen van de HU door corona dichterbij gekomen: we werken en studeren op grote schaal vanuit huis, we maken weinig vervoersbewegingen, we fietsen en wandelen veel, denken aan onze gezondheid en houden rekening met elkaar.

Om onze duurzaamheidsinspanningen in de afgelopen jaren en de nieuwe fase die we zijn ingegaan te vieren, werd op 8 oktober 2020 de duurzame HU centraal gezet op [de HU Dag van de Duurzaamheid 2020](#). Het thema was 'Think Local, Act Global'. Het evenement vond dit jaar vanwege corona geheel online plaats, waardoor veel externe partners makkelijk konden aansluiten. Tot de sprekers behoorden de Britse econome Kate Raworth en de wethouders van Amsterdam en Utrecht Marieke van Doorninck en Lot van Hooijdonk. Ook kwam de externe, duurzame impact van de HU aanbod, met projecten als ['De Sociale kant van de energietransitie'](#) en de [duurzame renovatie van flats](#) in Utrecht Overvecht.

“

**We zitten met ons onderwijs  
en onderzoek dicht op het  
werkveld en de samenleving.**

## 2 WE ZORGEN SAMEN VOOR ONDERWIJS EN ONDERZOEK

De HU leidt (aankomende) professionals op die de arbeidsmarkt versterken met actuele kennis en vaardigheden. We zitten met ons onderwijs dicht op het werkveld en de samenleving. Met ons praktijkgericht onderzoek verrijken we het onderwijs met nieuwe kunde en inzichten. Zo houden we het onderwijs niet alleen actueel, maar borgen we ook de kwaliteit ervan. 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. We leiden onze studenten op voor het leven. Dat betekent dat we stevig inzetten op 'leven lang ontwikkelen'. Dat doen we door ons assortiment mee te laten bewegen met de arbeidsmarkt en flexibeler te maken. Studenten worden waar mogelijk betrokken bij ons onderzoek als onderdeel van hun opleiding. Ons onderzoek is praktijkgericht en gericht op het vinden van oplossingen voor maatschappelijke vraagstukken. Samen met partners in onze omgeving ontwikkelen we nieuwe kennis, producten, werkwijzen en diensten. We hechten veel waarde aan de betrokkenheid van onze studenten bij de HU-gemeenschap. Deze gemeenschap is sterk gebleken in een jaar dat, ten gevolge van de coronapandemie, werd gekenmerkt door meer online onderwijs en online contact.

### 2.1 OPLEIDEN TOT GEWILDE PROFESSIONALS

Vitaal en vernieuwend: zo kan onze hogeschool het beste worden omschreven. In onze opleidingen werken communities al vroeg in hun opleiding aan maatschappelijke uitdagingen. We stimuleren en ondersteunen studenten niet alleen bij hun individuele ontwikkeling in de context van de beroepspraktijk, we helpen hen ook bij het verwerven van competenties die in de huidige samenleving onmisbaar zijn. Zoals interpersoonlijke en digitale vaardigheden, onderzoekend vermogen, internationale gerichtheid en een ondernemende houding. We richten ons onderwijs zo in dat studenten, als zij daaraan toe zijn, meer inhoudelijke verantwoordelijkheid kunnen nemen over hun studieprogramma en zo hun eigen pad kunnen kiezen. Ons flexibele, post-initiële aanbod stelt hen bovendien in staat later in hun carrière kennis en kunde te komen verbreden of verdiepen. De HU stimuleert aankomende en ervaren professionals zo om zich een leven lang te blijven ontwikkelen: te blijven investeren in de eigen ontwikkeling én de ontwikkeling van beroepspraktijk en maatschappij.

#### 2.1.1 Juiste student op de juiste plaats

In 2020 heeft de HU de studentreis voor studiekeizers geoptimaliseerd. Zo hebben in het studiejaar 2019-2020 alle HU-opleidingen met een studiekeuzecheck het LOB-cv ingevoerd. Een LOB-cv (loopbaanoriëntatie en -begeleiding) is een digitale vragenlijst die studiekeizers activeert en hen helpt bij het maken van een juiste studiekeuze.

Hoe bewuster en intensiever een studiekeuzer zich oriënteert op een nieuwe opleiding, hoe groter het studiesucces en hoe lager de uitval. Een goede relatie tussen hogeschool, voortgezet onderwijs (vo) en mbo is hierbij essentieel. Daarom hanteerde de HU in 2020 een integrale 'scholenaanpak studiekeuzeproces vo en mbo', waarin de HU werkt aan een integraal klantbeeld van de scholen. We gebruiken daarbij data om de relatie met ons scholennetwerk te versterken. De integrale scholenaanpak heeft geleid tot een indeling van scholen in segmenten met een eigen marktwerkingsstrategie, met bijbehorende middelen en doelen. De HU baseert zich daarbij onder andere op de instroom bij de HU, potentie en rendement van de school, trends in instroom, marktaandeel en aantal gediplomeerden per school.

Uit eigen onderzoek blijkt dat de huidige middelenmix voldoet voor de studiekeuzers en de tevredenheid van decanen, maar wel kansen biedt voor uitbreiding van het voorlichtingsaanbod. Bijvoorbeeld voor het ontwikkelen van een voorlichtingsagenda/ menukaart voor studiekeuzers en scholen, (online) domeinvoorlichting, voorlichtingsaanbod voor derdejaars en groepsbezoek op de HU. Dit zijn ambities voor 2021.

#### U-Talent

Hogeschool Utrecht participeert met de Universiteit Utrecht en 48 partnerscholen, vooral uit de regio Utrecht, in het samenwerkingsverband U-Talent. U-Talent helpt de belangstelling voor het regionale hoger onderwijs te vergroten en de aansluiting tussen voortgezet en hoger onderwijs te verbeteren. Het resultaat van de inspanningen van U-Talent op de HU is in 2019 onderzocht: de uitval in het eerste jaar bij de bètastudies van studenten afkomstig van de aangesloten U-Talent-scholen was toen ongeveer 50% lager dan dat van studenten van niet-U-Talent-scholen.

U-Talent heeft op de HU diverse activiteiten ontwikkeld, voor de brugklas tot en met de examenklas van het voortgezet onderwijs. Masterclasses, techniekwedstrijden (First Lego League en First Tech Challenge), profielkeuzevoorlichting en workshops voor leerlingen én docenten zijn vaste onderdelen van het programma. Vanwege de coronacrisis is vanaf half maart 2020 een aantal onderdelen komen te vervallen of vervangen door een digitale variant.

U-Talent organiseert bij de HU ook het U-Talent College; een anderhalf jaar durend, uitdagend en verdiepend programma voor havo-bovenbouwleerlingen. Geselecteerde, talentvolle leerlingen volgen onder andere masterclasses op de HU en een extra schoolprogramma op de eigen school. Het programma is in 2020 door corona voor een deel online verzorgd, waardoor er meer uitval is geweest dan normaal. Al met al hebben 35 leerlingen het programma volledig en voldoende afgerond. De informatiedag voor leerlingen en ouders is in 2020 noodgedwongen volledig via e-mail verzorgd. Dit heeft toch nog geresulteerd in twee klassen met 43 leerlingen waar in september 2020 mee is gestart.

#### Studiekeuzeproces scholieren en mbo'ers

Door analyses en marktonderzoeken houdt de HU het studiekeuzeproces van scholieren en mbo'ers nauwlettend in de gaten. In 2020 heeft corona vanzelfsprekend veel impact gehad op het studiekeuzeproces. We verplaatsten alle activiteiten naar online en breidden het aanbod van activiteiten tegelijk flink uit. In totaal hebben we 529 online events aangeboden in twee periodes van 7-8 weken (voor- en najaar). Studiekeuzers konden kiezen uit een

online open dag, online meeloopdag, proefstuderen of een online vragenuur. Het was een grote omslag, zowel voor onze organisatie als voor studiekeuzers en ouders. Maar online blijkt een goed alternatief: in totaal waren er in 2020 bijna 27.000 aanmeldingen voor de events met een gemiddelde waardering van een 7,9 in het voorjaar en een 7,8 in het najaar. Verreweg de meeste aanmelders bezochten een online open dag. Zij gaven aan dat de opleidingspresentatie en het laagdrempelig vragen kunnen stellen aan docent en student in de chat hen het meest heeft geholpen.

Sfeer proeven bleek wel lastig, want hoe doe je dat online met geen vooruitzicht op een fysieke ontmoeting? We hebben een online campusplattegrond en virtuele tours ontwikkeld om studiekeuzers en aankomende studenten meer wegwijs te maken en een beeld te geven van de onderwijsdomeinen. Ook zijn we in 2020 gestart met het in kaart brengen van verschillende 'journey flows', zoals die van ouders bij de studiekeuze van hun kind en die van mbo'ers die wil doorstuderen. Met deze kennis kunnen we beter inspelen op hun specifieke vragen en behoeften.

#### Werkende professionals

In het kader van de ambitie 'leven lang ontwikkelen' investeerde de HU in 2020 meer in de doelgroep werkende professionals. Zo hebben we in 2020 de studentreis voor de werkende professional verder geoptimaliseerd. Door corona hebben we in 2020 onze fysieke open avonden omgezet naar online events. Net als vorige jaren hebben we de ervaringen van de werkende studiekeuzer bij deze open avonden gemeten in online enquêtes. Naast deze enquêtes hebben we ook een enquête uitgezet onder werkende studiekeuzers om het effect van corona te meten op de studiekeuzeoriëntatie. De uitkomsten van beide enquêtes vertalen we naar verbeteringen in de studiekeuze-oriëntatie, zoals tijdens de events. De online open avonden hebben een mooi resultaat laten zien met een waardering van een 7,8 in het voorjaar en een 7,9 in het najaar. Daarmee is deze waardering zelfs hoger dan die voor de laatste fysieke open avonden in 2019 (7,7). Ook hebben we onze doelstelling van een 7,4 hiermee behaald.

#### 2.1.2 Begeleiding tijdens de studie

Wat houdt onze studenten bezig? Waar dromen ze van, waar halen ze hun inspiratie vandaan? Welke talenten en mogelijkheden hebben ze en wat willen ze bereiken in het leven? Daar zijn wij nieuwsgierig naar en daarom zijn we voortdurend met hen in gesprek. We willen met ons onderwijs(aanbod) en met onze begeleiding tegemoetkomen aan de behoeften, wensen en verwachtingen van studenten. En we willen bereiken dat studenten na hun studie niet alleen klaar zijn voor de beroepspraktijk, maar ook voor het leven na de studie – met voldoende zelfvertrouwen, optimisme en waardevolle ervaringen. We richten ons onderwijs zo in dat studenten, als zij daaraan toe zijn, steeds meer inhoudelijke verantwoordelijkheid kunnen nemen over hun studieprogramma en zo hun eigen pad kunnen kiezen. We nemen hen niet altijd bij de hand. Studenten gaan dan zelf actiever op zoek naar hun eigen talent en ontwikkelpad. Sociale netwerken van studenten zijn hierbij van groot belang. Daarom investeert de HU bijvoorbeeld in begeleiding in de vorm van peer-coaching - onderlinge steun van studenten in periodes waarin het minder goed loopt – en ondersteuning aan kwetsbare medestudenten (buddy-trajecten).

Om peer-coaching te bevorderen, is medio 2019 met behulp van de kwaliteitsgelden het Student Support Centre (SSC) opgericht. Hierin geven ervaringsdeskundige studenten samen met medewerkers trainingen aan collega-studenten (denk aan: Studeren met ADHD, Stressmanagement), ondersteunen studenten elkaar in studiestimuleringsgroepen en herkennen en versterken ze elkaar in supportgroepen zoals het Powerplatform. In september 2020 participeerde het SSC in het Voel je Thuis Festival. Studenten kregen in korte workshops een voorproefje van het nieuwe aanbod van het SSC, zoals de in 2020 gelanceerde Studiehuis kamers: studenten die vastlopen in het afronden van hun studie kunnen hier extra begeleiding krijgen. Ondanks de coronapandemie konden deze activiteiten grotendeels (online) doorgaan. In december is het aanbod verrijkt met eHealth-modules, waarmee studenten zelf aan de slag kunnen met thema's als eenzaamheid en middelengebruik. De begeleiding is aanvullend op die in het primaire proces, waarin loopbaanleren en de leerteams met leerteambegeleider centraal staan.

De tweede- en derdelijns begeleiders, de studentendecanen, de keuzeadviseurs en de studentenpsychologen ondersteunen studenten die door bijzondere omstandigheden studieoverdraging dreigen op te lopen of zich afvragen of ze de juiste studie hebben gekozen. De behoefte van studenten aan deze vorm van begeleiding is onverminderd hoog. Vanuit de kwaliteitsgelden is in 2020 de formatie uitgebreid. Al deze vormen van studentenbegeleiding konden in 2020 gedurende de coronapandemie deels online plaatsvinden, maar ook live op locatie als de situatie van de student daarom vroeg.

De HU vindt ook aandacht voor studenten met een functiebeperking belangrijk. Hun aandeel in de studentenpopulatie neemt toe. Vanaf 2019 is een deel van de middelen uit de kwaliteitsafspraken ingezet om hier extra aandacht aan te besteden. Denk hierbij aan informatievoorziening en voorlichting, het vergroten van het bewustzijn en de deskundigheid van docenten op dit gebied, en aan het verbeteren van de overgang naar stage en werk. In deze activiteiten participeren studenten en de aandachtsfunctionarissen vanuit de instituten, die in 2019 verenigd zijn in een hogeschoolbreed netwerk.

Naar aanleiding van een initiatiefvoorstel Studentenwelzijn, dat unaniem door de Hogeschoolraad is aangenomen, heeft de Taskforce Studentenwelzijn alle initiatieven op het gebied van studentenwelzijn in kaart gebracht en geïnventariseerd: wat is er al en wordt er nog gemist als het gaat om studentenwelzijn. De rapportage (november 2020) met conclusies en aanbevelingen biedt input voor een plan van aanpak en het in dienst nemen van een Aanjager Studentenwelzijn, zodat de HU nog beter kan werken aan het welzijn van alle studenten. De noodzaak is groot: zoals uit het rapport van de Taskforce en onderzoeken daarna blijkt, is het welzijn van de studenten en de binding met de opleidingen afgenomen gedurende het coronajaar 2020, waarin veel onderwijs noodgedwongen op afstand werd gegeven.

### 2.1.3 Inschrijving en diplomering studenten

De tijd dat studenten een opleiding afronden en de rest van hun leven konden 'teren' op dat ene diploma, is allang voorbij. Een leven lang ontwikkelen is vanzelfsprekend geworden. Dat heeft zijn weerslag op de ontwikkeling van ons assortiment en op de inschrijvingen, met daarin een verschuiving van het voltijds bacheloronderwijs naar het post-initieel onderwijs. In 2020 is het totaal aantal ingeschreven studenten ten opzichte van 2019 toegenomen met

5,4%, tot 36.275 studenten. In absolute aantallen is de grootste toename te zien bij de voltijd bacheloropleidingen (+1.068) gevolgd door de deeltijd en duale bacheloropleidingen (+568).

De investeringen in de Associate degree-opleidingen hebben in 2020 geleid tot een verdere toename van de instroom, resulterend in vrijwel een verdubbeling (+99,6%) van het totaal aantal inschrijvingen tot 565 Ad-studenten. De daling van het aantal Ad-inschrijvingen in voorgaande jaren is door de ontwikkeling van meer nieuwe, bij de arbeidsmarkt aansluitende Ad-opleidingen volledig teruggedraaid. In 2020 zijn de opleidingen Ad Bouwmanagement, Ad Sales & Accountmanagement en Ad Digitale Techniek & Media gestart. Ook in 2021 zal de HU blijven investeren in het ontwikkelen van Associate degree-opleidingen. Dit sluit aan bij de ambitie om te groeien in dit segment en de doorstroom vanuit het mbo naar het hbo nog breder toegankelijk te maken.

Ook in het post-initiële segment streeft de HU naar een significante groei. Het onbekostigde masteronderwijs kende in 2020 een licht stijgende instroom van 3% maar het aantal bekostigde masters nam af met 3,1%. Ondanks de daling van inschrijvingen in het bekostigde masteronderwijs is de HU in deze categorie nog altijd één van de grootste aanbieders van masteropleidingen binnen het hbo.

De HU investeerde in 2020 structureel in de deeltijd/duale bacheloropleidingen en masteropleidingen, vanuit de ambitie om een 'leven lang ontwikkelen' mogelijk te maken. In tabel 2.1 is de ontwikkeling van het degree-onderwijs weergegeven voor de periode 2015 tot en met 2020.

**Aantal ingeschreven studenten\* binnen het initieel en post-initieel degree onderwijs**

	2015	2016	2017	2018	2019	2020	Trend	% verschil 2020 t.o.v. 2019
Master onbekostigd	671	707	638	617	623	642		3,0%
Master bekostigd	2.675	2.519	2.247	2.323	2.227	2.159		-3,1%
Bachelor voltijd	28.073	27.708	17.873	27.401	26.732	27.800		4,0%
Bachelor deeltijd en dual	3.635	3.611	3.727	4.019	4.541	5.109		12,5%
Associate degree	216	133	54	167	283	565		99,6%
<b>Totaal</b>	<b>35.270</b>	<b>34.678</b>	<b>24.539</b>	<b>34.527</b>	<b>34.406</b>	<b>36.275</b>		<b>5,4%</b>

Tabel 2.1 Aantal ingeschreven\* studenten binnen het initieel en post-initieel degree-onderwijs.  
Peildatum: ingeschreven per 01-09-2020, niet uitgeschreven op 31-12-2020 (Bron: HU Administratie).  
\* Inschrijvingen die door het ministerie van OCW bekostigd en niet bekostigd worden.

Bij de HU spreken we liever niet meer van 'studierendement'. Wij vinden 'studentsucces' relevanter. Of studenten geslaagd zijn hangt immers niet zozeer af van het behalen van een diploma binnen de gestelde termijn, maar vooral van hun succes op de arbeidsmarkt en in de maatschappij (zie paragraaf 2.5.3). Wel willen we onnodige studievertraging en uitval tegengaan. Als studenten ergens aan beginnen, stimuleren we hen dit ook af te ronden. We voorkomen hoge(re) kosten en blijven dus verantwoord omgaan met de gelden die ons ter beschikking zijn gesteld.

In tabel 2.2 is de ontwikkeling van het aantal gediplomeerden in de afgelopen zes kalenderjaren weergegeven. Het totaal aantal gediplomeerden is licht toegenomen, met 2,4% ten opzichte van vorig jaar. Alleen het aantal afgegeven voltijd bachelordiploma's laat in 2020 een kleine daling zien, van -0,9%. Het aantal bekostigde masterdiploma's laat een flinke stijging zien van 17,9%. De investeringen in het Associate degree-programma zijn recent gedaan maar zijn al deels terug te zien in de toename van het aantal gediplomeerden.

### Aantal gediplomeerden\* in kalenderjaren

	2015	2016	2017	2018	2019	2020	Trend	% verschil 2020 t.o.v. 2019
Master onbekostigd	192	155	159	132	133	138		3,8%
Master bekostigd	970	938	825	758	670	790		17,9%
Bachelor voltijd	3.845	3.923	4.158	4.300	3.950	3.913		-0,9%
Bachelor deeltijd en duaal	676	623	600	580	533	555		4,1%
Associate Degree	100	89	44	34	29	46		58,6%
<b>Totaal</b>	<b>5.783</b>	<b>5.728</b>	<b>5.786</b>	<b>5.804</b>	<b>5.315</b>	<b>5.442</b>		<b>2,4%</b>

Tabel 2.2 Aantal gediplomeerden\* in kalenderjaren (Bron: HU Administratie).  
\* Diploma's die door het ministerie van OCW bekostigd en niet bekostigd worden.

Als gekeken wordt naar het studiesucces in 2020 van de voltijd bachelorstudenten, dan is dat met 59% voor cohort 2015 1 procentpunt afgenomen ten opzichte van cohort 2014 (60%). Dit betreft de herinschrijvers die zich na het eerste jaar opnieuw hebben ingeschreven en in de nominale studietijd plus één jaar hun diploma behalen aan de HU. Het rendement van cohort 2015 deeltijd bachelor is met 50% net wat lager dan het rendement van cohort 2014 (52%). De duale studenten van cohort 2015 laten met 76% een verbetering zien: het betreft hier een toename met 3 procentpunt ten opzichte van cohort 2014 (73%). Het rendement van cohort 2017 masters totaal, dus bekostigde en onbekostigde opleidingen, bedraagt 60% en is daarmee gelijk gebleven aan het rendement van cohort 2016 (60%).

## 2.2 PERSOONLIJKE TALENTONTWIKKELING

Onze onderwijsvisie bevat uitgangspunten voor het ontwerpen en (her)inrichten van ons onderwijs en gaat over onderwerpen als: leven lang ontwikkelen, co-creatie met de beroepspraktijk, onderwijs gebaseerd op praktijkgericht onderzoek, gepersonaliseerd leren en didactiek gericht op startende en ervaren professionals. We beschouwen het als onze taak om de leerbehoefte en motivatie van studenten te ondersteunen en hen te begeleiden bij het verzilveren van hun talenten. We vinden het daarom belangrijk dat ons onderwijs aansluit bij de individuele behoeften van studenten qua tempo, interesse, leerstijl en niveau. In 2020 hebben onze studenten op verschillende manieren hun persoonlijke talenten kunnen ontwikkelen en zich kunnen onderscheiden als (aankomende) professionals. Zo is met middelen uit het programma HU-gemeenschap en studentbetrokkenheid (zie hoofdstuk 4.3) HU HOME gerealiseerd. HU HOME koppelt vluchtelingstudenten van de HU aan een andere HU-student, om enerzijds de vluchtelingstudenten een betere aansluiting op onderwijs en maatschappij te bieden en anderzijds hun talenten beter te benutten.



### Honours en andere extra-curriculaire uitdagingen

Met [honourstrajecten](#) en andere extra-curriculaire uitdagingen biedt de HU studenten de mogelijkheid om hun talenten verder te ontdekken en te ontwikkelen, persoonlijk en professioneel. Ze kunnen een van de ruim honderd honourstrajecten volgen, meedoen aan projecten en challenges met een externe opdrachtgever of een eigen idee uitwerken. Zo creëren ze impact op de beroepspraktijk en samenleving én werken ze aan hun cv. Het aantal studenten dat heeft deelgenomen aan honoursonderwijs is toegenomen in 2020 ten opzichte van 2019.

HU Honours zoekt ook de samenwerking met initiatieven binnen de HU om studenten tot toekomstbestendige, breed georiënteerde professionals op te leiden, onder andere met de SDG Innovatiehub, Podium, het Student Support Center en de Utrechtse Challenge Alliantie. HU Honours heeft met vier sessies een substantiële bijdrage geleverd aan het Voel je Thuis Festival van de HU (georganiseerd vanuit het project Gemeenschapsvorming en studentbetrokkenheid). Met middelen uit het programma HU-gemeenschapsvorming en studentbetrokkenheid (zie hoofdstuk 4.3) heeft de honourscommunity in 2020 verschillende nieuwe trajecten ontwikkeld voor interdisciplinaire honours-uitdagingen (zie hoofdstuk 4.3 voor meer over het programma).

Ieder jaar wordt in januari de verkiezing Honoursstudent van het Jaar gehouden. In 2020 won Coen van den Braber deze prijs, vanwege zijn bijzondere journalistieke prestaties en zijn verbindende rol in de HU.

### Studieverenigingen en studentorganisaties

In totaal worden er door Hogeschool Utrecht en de Universiteit Utrecht 158 studieverenigingen en studentorganisaties erkend. Hiervan zijn 20 studieverenigingen en 3 stichtingen gelieerd aan de HU. De stichtingen betreffen de Science Cafés: de studieverenigingen zijn binnen de HU verantwoordelijk voor het aanleveren van besturen voor deze cafés. In 2020 waren 12 studieverenigingen vertegenwoordigd in de 3 cafés die de HU telt.

Samen met de Universiteit Utrecht faciliteert Hogeschool Utrecht de besturen van Utrechtse studentenorganisaties, onder andere met bestuursbeurzen, (incidentele) subsidies en faciliteiten. Bestuurlijk actieve studenten worden binnen de HU ondersteund door het team Studentparticipatie. Dit team heeft in 2020 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 2020 contact met de studentorganisaties in de stad Utrecht, waarbij studentenwelzijn, maatschappelijke betrokkenheid, inclusie en diversiteit belangrijke gespreksonderwerpen waren.

### Introducties

Van 10 tot en met 13 augustus 2020 namen 4426 nieuwe eerstejaarsstudenten deel aan de Utrechtse Introductie Tijd (UIT). Van al deze 'UITlopers' was 15,5% afkomstig van de HU. Het UIT-bestuur bestaat uit zes studenten van Hogeschool Utrecht en zes van de Universiteit Utrecht. Hogeschool en universiteit leveren elk een projectleider om deze studenten te begeleiden.

Door de coronacrisis werd de UIT dit jaar geheel digitaal aangeboden. Na de UIT vindt normaliter de Kennismakingstijd (KMT) plaats bij de gezelligheidsverenigingen. Een fysieke KMT (en introducties) waren in 2020 expliciet verboden door het kabinet en de noodverordening van de Veiligheidsregio Utrecht. Er zijn derhalve geen fysieke KMT en introducties geweest. De verwachting was dat hierdoor de toestroom nieuwe leden onder de verenigingen zou afnemen ten opzichte van voorgaande jaren. Dit bleek niet het geval te zijn.

In 2020 vond ook de tweede editie van Festival de Nieuwe Poort plaats in Amersfoort. Ook deze introductie werd digitaal aangeboden via een website, gedurende de maand september. Deze website was beschikbaar gesteld voor de nieuwe mbo- en HU-studenten die in 2020 begonnen met hun studie in Amersfoort.

### Begeleiding voor bestuurlijk actieve studenten

Bestuurlijk actieve studenten krijgen bij de HU begeleiding, onder andere van het team Studentparticipatie. Zo faciliteert, begeleidt en ondersteunt dit team bestuurlijk actieve studenten en organiseert het team jaarlijks een 'winter course' voor alle studenten in de medezeggenschap en de bestuurders van de studieverenigingen. Daarnaast heeft team Studentparticipatie in samenwerking met de Universiteit Utrecht workshops aangeboden, ten behoeve van de persoonlijke en informatieve verdieping in tijden van corona.

### Ondernemerschap

In 2020 werd het event De Koppelpoort georganiseerd op HU Amersfoort. De Koppelpoort is een wedstrijd en een netwerkbijeenkomst, met als doel studenten te verbinden met hun beroepspraktijk en hen in teams te laten werken aan kansrijke ondernemingen en innovatieve, duurzame producten of diensten. De doelgroep zijn studenten (primair van de opleiding Ondernemerschap & Retail Management en van de Minor Ondernemerschap), ondernemers en managers van bedrijven. Ook de gemeente en docenten van de HU worden uitgenodigd. De studenten werken in en met de beroepspraktijk samen, in projectteams en worden begeleid door een leercoach (docent). Het event, met een steile leercurve, wordt zeer gewaardeerd door de deelnemende studenten.

### Bestuursbeurzen

De HU stelt samen met de Universiteit Utrecht bestuursbeurzen beschikbaar aan de besturen van de studentenorganisaties. In 2020 is € 242.625 uitgekeerd aan bestuursbeurzen. In totaal hebben 202 HU-studentbestuurders zo'n bestuursbeurs ontvangen. Sinds 2018 is het voor fulltime studentbestuurders mogelijk om collegegeldvrij te besturen. In 2020 zijn er 10 aanvragen voor collegegeldvrij besturen geaccordeerd.

### Studie en topsport

Ook het bieden van mogelijkheden om topsport te beoefenen wordt op de HU als een belangrijke stimulans voor talentontwikkeling gezien. In december 2020 waren er 69 topsportstudenten met een officiële topsportregeling, verdeeld over 34 opleidingen.

De HU stelt voor topsporters 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 2020 maakten 4 studenten gebruik van deze financiële voorzieningen.

Eind studiejaar 2019-2020 studeerden 14 topsportstudenten af aan de HU. Voor het eerst was het mogelijk om met een diploma een topsportcertificaat aan te vragen als erkenning. Van de 24 eerstejaars topsportstudenten is er 1 gestopt. Omdat er dit jaar vanwege de coronapandemie geen bindend studieadvies was, kon de rest van de studenten door zonder gebruik te maken van de topsportregeling.

### Green Office HU

Sinds 2016 heeft de HU een [Green Office HU](#); 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 onze duurzaamheidsdoelen. De studenten van het Green Office HU zijn doorgaans zichtbaar aanwezig in de hogeschool. In 2020 werkten en studeerden zij echter veelal op afstand en was het voor hen een uitdaging om (digitaal) zichtbaar te blijven. Green Office HU organiseerde in 2020 onder andere online Green Cafés, gaf een workshop over de Sustainable Development Goals aan bestuurders van verenigingen en leverden een belangrijke bijdrage aan de Sustainable Campus Challenge.

De Green Office HU fungeert ook als opdrachtgever of bemiddelaar voor onderwijsprojecten die raken aan duurzaamheid, bijvoorbeeld voor honoursstudenten en voor de minor International Development, die een socialmedia-campagne over duurzame kerstcadeaus ontwikkelde. Bij aanbestedingsprojecten, zoals de inkoop van kerstpakketten of van de glasbewassing, controleert Green Office HU dat de keuze op een duurzame leverancier valt.

## 2.3 INTERNATIONALE MOBILITEIT

Opleiden houdt bij de HU ook in: opleiden tot wereldburger. We helpen onze studenten bij het verwerven van competenties die onmisbaar zijn in de huidige maatschappij en dus ook in een internationale context. We stimuleren hen internationale ervaring op te doen door in het buitenland te studeren of stage te lopen, maar hebben ook aandacht voor 'internationalisation at home'. Dit betekent dat we internationale en interculturele aspecten nadrukkelijk integreren in ons onderwijs.

### 2.3.1 HU-studenten in het buitenland

In 2020 zagen we een flinke daling van 66% in het aantal HU-studenten dat tijdelijk in het buitenland studeert (156 in 2020 versus 464 in 2019). Een verklaring voor deze daling is het wereldwijd uitbreken van de coronapandemie in maart 2020. Veel studenten hebben hun exchange-periode toen afgebroken of geannuleerd. Hetzelfde geldt voor de studenten die het buitenland verkozen voor een stage of afstudeeropdracht. We zien hier een afname van 29%, 464 studenten in 2019 naar 328 in 2020.

HU Studenten in het buitenland	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Studie	488	552	500	577	464	156
Stage	440	361	358	433	464	328

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



In 2020 zijn veel internationale activiteiten online georganiseerd. Meerdere opleidingen hebben hun jaarlijkse International Week omgezet naar een online versie. Zoals Integrale Veiligheidskunde, waar in totaal 102 studenten van Europese bachelor- en masteropleidingen hebben deelgenomen aan de online CONRIS Winter School. Ook bij Verpleegkunde hebben 120+ studenten en docenten zich een week lang ondergedompeld in gastlessen van internationale sprekers.

Verder heeft de HU een mooi aanbod aan internationaal geïntereerde minoren waar veel gebruik van is gemaakt door thuisblijvers, met thema's als Europees Recht en SDGs, gezondheid, communicatie en business.

### 2.3.2 Buitenlandse studenten aan de HU

Het aantal buitenlandse studenten dat aan de HU een bacheloropleiding volgde, steeg opnieuw: van 871 in 2019 naar 964 in 2020. Ook zien we een stijging van het aantal masterstudenten: 26 in 2019 naar 35 in 2020. Een daling is zichtbaar bij de buitenlandse Associate degree-studenten: 3 in 2019 naar 2 in 2020. Daarmee komt het totaal aantal internationale diplomastudenten in 2019 op 1.001. Het Instituut voor Communicatie had hierin het grootste aandeel, met 402 studenten.

Het aantal buitenlandse studenten dat als onderdeel van een buitenlandse studie een periode aan de HU studeerde, daalde van 419 naar 282. Ook deze daling van het aantal studenten is te wijten aan het uitbreken van de coronapandemie. Van de 282 inkomende studenten kozen 146 voor de opleidingen van Business & Management.

Buitenlandse studenten aan de HU	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Internationale diploma studenten	650	643	695	821	900	1.001
Internationale exchange studenten	443	499	562	547	419	282

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

Utrecht kent een groot tekort aan studentenhuisvesting. Internationale studenten veroorzaken extra druk op de krappe kamermarkt. Door de coronapandemie bleef de extra druk op de Utrechtse markt door internationale HU-studenten in 2020 beperkt.

In 2020 nam de HU weer deel aan de jaarlijkse Utrecht Summer School, een samenwerkingsverband van Hogeschool Utrecht, Universiteit Utrecht en Hogeschool voor de Kunsten Utrecht. In 2020 was het aanbod van HU-cursussen vanwege de coronapandemie minimaal en geheel online: 2 cursussen en 13 gratis webinars. De cursussen trokken 21 studenten en 395 studenten uit 46 landen namen deel aan de webinars.

## 2.4 FINANCIËLE ONDERSTEUNING STUDENTEN

### Profileringfonds

Het Profileringsfonds is een regeling die bepaalt dat studenten die door bijzondere omstandigheden studievertraging hebben opgelopen, in aanmerking 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.

Aantal aanvragen en toewijzingen Profileringsfonds				
	Aantal studenten	Totaal van de toekenningen	Gemiddelde hoogte van de toekenningen	Gemiddelde duur van de toekenningen
Studenten in overmachtssituaties (ziekte, functiebeperking, familieomstandigheden, mantelzorg of niet-studeerbare opleidingen)	Aanvragen: 77 Toewijzingen: 86	€ 117.577	€ 1.367	3,5 mnd
Bestuurders van studie- of studentenverenigingen of MR	Aanvragen: 202 Toewijzingen: 202	€ 242.625	€ 1.201	2,8 mnd
Overige categorieën (prestaties op het gebied van sport of cultuur, fin. steun aan niet-EER studenten, uitgaande beurzen e.a.)	Aanvragen: 105 Toewijzingen: 69	€ 193.760	€ 2.808	Eenmalig

Tabel 2.5 Aantal aanvragen en toewijzingen Profileringsfonds (Bron: HU Administratie).

Toelichting bij Tabel 2.5: Genoemde bedragen betreft het gedeelte van de beurzen dat uit het HU-budget betaald wordt.

De toewijzingen kunnen betrekking hebben op aanvragen uit voorgaande jaren.

### Beurzen voor internationale mobiliteit

Een deel van het profileringsfonds van de HU wordt ingezet als kennisbeurs voor non-EU-studenten, waarmee getalenteerde studenten van buiten de EU ondersteund worden in het bekostigen van hun Engelstalige bachelorprogramma aan de HU. Voor zittende studenten bestonden tot en met 2019 het HU Excellent Scholarship en HU Talent Scholarship, die in 2020 werden samengevoegd tot het HU Talent Scholarship. Het aantal uitgereikte beurzen steeg van 46 in 2019 naar 54 in 2020. Nieuwe aanmelders in diezelfde doelgroep kunnen zich aanmelden voor het Holland Scholarship Inkomend. Het aantal uitgekeerde beurzen voor deze groep bleef min of meer gelijk: van 14 in 2019 naar 15 in 2020. HU-studenten die een periode gaan studeren in een non-EU-land, konden ook in 2020 weer gebruik maken van het Holland Scholarship Uitgaand; het aantal toekenningen hierin bleef met 35 beurzen gelijk ten opzichte van 2019.

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 gaan volgen. Nederlandse instellingen mogen hun studenten voor deze beurs voordragen na een interne selectieprocedure. Net als in 2019 werd deze beurs in 2020 door het VSBfonds aan 7 HU-studenten toegekend.

### 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 als voorloper op de kwaliteitsafspraken, zoals destijds gevraagd door de minister van OCW. 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 een commissie, waarin zeven studenten zetelen die de projectaanvragen beoordelen, ondersteund door een adviseur studentparticipatie.

In 2020 is vanuit FIKO € 99.750 uitgereikt aan een vijftal nieuwe projecten. Daarmee heeft het fonds in totaal 21 initiatieven gesubsidieerd voor € 350.000. De projecten dragen bijvoorbeeld 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 van de projecten was de Sustainable Campus Challenge, waar studenten van Hogeschool Utrecht, Universiteit Utrecht en ROC Midden Nederland vier dagen hebben samengewerkt aan realistische, innovatieve en duurzame oplossingen voor de toekomst van Utrecht Oost/ Science Park. Een ander voorbeeld is Project Wayfinder; een (digitale) cursus voor geluk & zingeving, georganiseerd door twee studenten Social Work. Ook vond in 2020 een derde editie van de succesvolle HU Talks plaats, een evenement dat studenten in gesprek brengt met het bedrijfsleven om nieuwe perspectieven en oplossingen te creëren voor uitdagingen op sociaal gebied.



## 2.5 STUDENTTEVREDENHEID

De HU meet de studenttevredenheid op diverse momenten en op verschillende manieren. Zo creëren we een integraal beeld van de nieuwe student die net begonnen is met een studie, de zittende student door de hele opleiding en de afgestuurde student die terugkijkt op het onderwijs.

### 2.5.1 Nieuwe studenten

De 100 Dagen Monitor is bedoeld om zicht te krijgen op de ervaringen van studenten in de cruciale eerste honderd dagen van hun opleiding. Het is een onderzoek onder alle eerstejaarsstudenten die starten met een opleiding in het hoger onderwijs aan een van de grote Randstad-hogescholen. In een online enquête vragen we studenten onder andere naar hun studiekeuzemotieven, aansluiting op de vooropleiding, binding met de opleiding en studievoortgang. De kern van het onderzoek richt zich op de wijze van studiekeuze, het beeld welke de aankomende student van de opleiding heeft gevormd en de aansluiting op de gevolgde vooropleiding. Onderstaande vragen geven daar het samenvattende beeld van.

100 Dagen monitor 2020: kernvragen bachelor voltijd	2018	2019	2020
Hoe tevreden ben je op dit moment over je keuze voor jouw opleiding? (1 = ontevreden, 5 = tevreden)	4,13	4,04	4,05
Mijn huidige beeld van mijn opleiding is overwegend: (1 = negatief, 5 = positief)	3,90	3,91	3,96
Hoe beoordeel jij, alles bij elkaar genomen, de aansluiting van je opleiding met je vooropleiding? (Geef een rapportcijfer)	6,87	6,82	6,83

Tabel 2.6 Tevredenheid nieuwe voltijd bachelorstudenten over opleiding keuze, beeld en aansluiting. (Bron: HU Administratie).

100 Dagen monitor 2020: kernvragen bachelor deeltijd en master	2018	2019	2020
Hoe tevreden ben je op dit moment over je keuze voor jouw opleiding? (1 = ontevreden, 5 = tevreden)	-	4,00	4,17
Mijn huidige beeld van mijn opleiding is overwegend: (1 = negatief, 5 = positief)	-	3,89	4,00
Hoe beoordeel jij, alles bij elkaar genomen, de aansluiting van je opleiding met je vooropleiding? (Geef een rapportcijfer)	-	6,80	7,10

Tabel 2.7 Tevredenheid nieuwe deeltijd bachelor- en masterstudenten over opleiding keuze, beeld en aansluiting. (Bron: HU Administratie).

De uitkomsten tonen aan dat er nauwelijks verschillen zijn tussen de studenten die in 2019 en de studenten die in 2020 aan hun HU-studie begonnen. De beperkingen die corona met zich meebracht in de oriëntatie op een nieuwe opleiding, hebben niet geleid tot minder tevredenheid over de studiekeuze. Bij de deeltijd bachelor- en masterstudent is die tevredenheid zelfs licht gestegen. Ook het huidige beeld van de opleiding, die door de coronamaatregelen anders verloopt dan in 2019, toont geen verschil. Ook de aansluiting wordt door de voltijd bachelorstudenten gelijk gewaardeerd als in eerdere jaren, terwijl deeltijd bachelor- en masterstudenten deze beter zijn gaan waarderen.

Op het onderdeel Binding en Begeleiding zien we in 2020 bij voltijd bachelorstudenten een gemiddelde beoordeling van 3,50. Dat is op een schaal van 1 tot 5 een goede score maar wel een daling van 0,44 ten opzichte van 2019 (gemiddelde score Binding en Begeleiding 3,94). Bij de deeltijd bachelor- en de masterstudenten zien we op dit onderdeel in 2020 een gemiddelde beoordeling van 3,57, een daling van 0,27 ten opzichte van 2019 (2019 gemiddelde score Binding en Begeleiding 3,84). De verwachting is dat de coronapandemie, met het voornamelijk op afstand studeren, hier een belangrijke factor in is geweest.

Een kanttekening: bovenstaande cijfers betreffen HU-brede gemiddelden, de cijfers per opleiding kunnen verschillen.

### 2.5.2 Huidige studenten

In het voorjaar van 2020 is de Nationale Studenten Enquête (NSE) gestart 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 tevens als beleidsinformatie voor bestuurders en kwaliteitszorgmedewerkers. Ook de Keuzegids C.H.O.I. en Beste Studies Elsevier gebruiken de gegevens uit de NSE ten behoeve van studievoorzichting.

Tijdens de afnameperiode van de NSE 2020 brak de coronapandemie uit waardoor, in overleg met alle betrokken organisaties, de beslissing genomen is om de afname te stoppen. Daarmee zijn de meest recente gegevens van de NSE nu nog steeds uit het kalenderjaar 2018. Ook de Keuzegids en Elsevier konden hierdoor wederom niet beschikken over nieuwe informatie vanuit de NSE, terwijl beide hun rankings grotendeels op de NSE baseren. Zij hebben besloten om hun publicatie wederom te baseren op de NSE 2018 in een aangepaste presentatie.

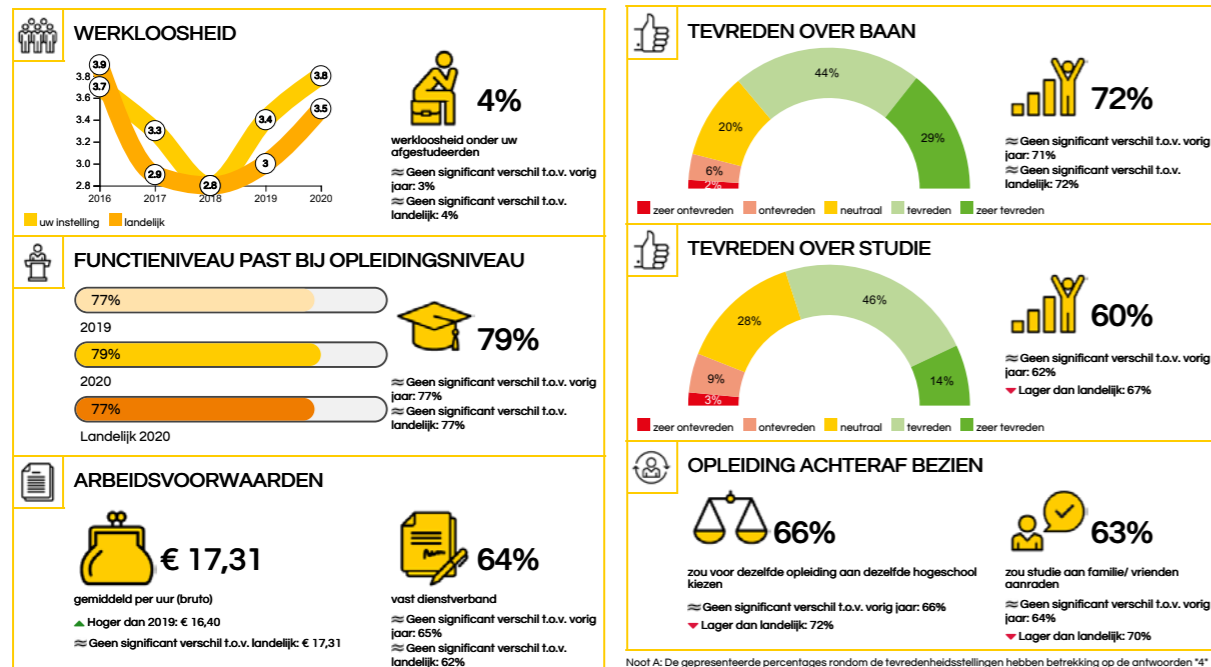
De NSE is voor de HU een belangrijk instrument om studenttevredenheid te meten. In 2021 zal deze dan ook wederom worden uitgezet onder onze studenten. Voor de HU is de NSE echter niet het enige instrument. Met behulp van de 100 Dagen Monitor, het kort cyclisch evalueren van cursussen, docenten en toetsen met Evalytics en de Exit Monitor verzamelen we op diverse momenten gegevens over diverse onderwerpen van onze zittende studenten. Deze gegevens presenteert de HU overzichtelijk voor haar medewerkers op de interne site [tevreden.hu.nl](https://tevreden.hu.nl). (Zie ook het hoofdstuk '2020 in cijfers'.)

### 2.5.3 Afgestudeerden

De HU beschouwt haar alumni als partners in de beroepspraktijk en is geïnteresseerd in hoe zij het doen in het werkveld. De HBO-Monitor 2020 (verschenen april 2021) is een onderzoek naar de ervaringen van hbo-alumni, dat onder auspiciën van de Vereniging Hogescholen wordt uitgevoerd door het Researchcentrum voor Onderwijs en Arbeidsmarkt (ROA) van de Universiteit Maastricht en DESAN Research Solutions. Het onderzoek is uitgevoerd onder alumni die in de periode september 2018 tot en met augustus 2019 hun diploma behaald hebben. In totaal hebben 1.860 HU-alumni de enquête ingevuld, een responspercentage van 34%. Dit percentage is lager dan dat van vorig jaar (37%) en ligt onder het landelijk gemiddelde (42%).

De afgestudeerden van de HU werken voor het overgrote deel (79%) op een passend niveau, met goede arbeidsvoorwaarden. Het bruto uurloon (mediaan) steeg in 2020 ten opzichte van 2019 met € 0,91 naar € 17,31. Dat is gelijk aan het landelijk bruto uurloon onder alumni van vergelijkbare opleidingen. Tegelijk steeg de werkloosheid onder HU-alumni licht, van 3,4% naar 3,8%, aldus de HBO-Monitor 2020. Daarbij bleven de carrièremogelijkheden nagenoeg gelijk met die van 2019 (3,5), met een waardering van 3,6 op een schaal van 1 t/m 5.

De tevredenheid achteraf over de gevolgde studie is onder HU-alumni vergelijkbaar met vorig jaar. Het percentage afgestudeerden dat tevreden of zeer tevreden is, is dit jaar 60%, vergelijkbaar met de 62% in 2019. Het landelijk vergelijkbare gemiddelde blijft met 67% hoger dan dat van de HU. De tevredenheid bij HU-alumni over de baan is met 72% vergelijkbaar met vorig jaar en komt precies overeen met het landelijk vergelijkbaar gemiddelde.



Figuur 2.8 HBO-Monitor 2020

Twee op de drie HU-alumni hebben in 2020 een vast contract (64%), eveneens vergelijkbaar met vorig jaar en het landelijk gemiddelde. Het percentage HU-alumni dat weer voor dezelfde opleiding zou kiezen, bleef gelijk (66% in zowel 2019 als 2020). Een vergelijkbaar deel zou de gevolgde opleiding aanraden (64% in 2019 en 63% in 2020).

Het Researchcentrum voor Onderwijs en Arbeidsmarkt (ROA) heeft verder een onderzoek gedaan onder hbo'ers (waaronder HU-afgestudeerden) in tijden van corona. Het daaraan verbonden rapport is uitgekomen in juni 2020. Ondanks dat voor sommige afgestudeerde hbo'ers de coronacrisis een behoorlijke impact heeft, vallen de negatieve effecten over het algemeen mee. Dit mede dankzij de gunstige uitgangspositie van hbo'ers vóór de crisis. Daarnaast heeft een ruime meerderheid vertrouwen in hoe de overheid omgaat met deze crisis, verwachten velen dat hun situatie zal verbeteren door versoepeling van de overheidsmaatregelen en deden veel afgestudeerde hbo'ers in coronatijd nieuwe ideeën op voor hun werk. Dit blijkt uit onderzoek van het Researchcentrum voor Onderwijs en Arbeidsmarkt (ROA) van de Universiteit Maastricht.

## 2.6 KLACHTENAFHANDLING

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](http://www.klachtenwegwijzer.hu.nl) zijn alle procedures te vinden.

## 2.7 KWALITEIT VAN HET ONDERWIJS

We leiden op voor beroepen waar de arbeidsmarkt om vraagt, nu en in de toekomst. Daarom kijken we voortdurend kritisch naar het bestaansrecht van onze opleidingen. Zijn ze nog nodig? Vraagt de arbeidsmarkt iets anders, iets meer of juist iets minder? We toetsen ons onderwijsaanbod en de kwaliteit van de opleidingen aan de (inter)nationale ontwikkelingen in het werkveld, de behoefte aan specifieke vaardigheden bij afgestudeerden en de (te verwachten) werkgelegenheid. 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.

### 2.7.1 Accreditatie opleidingen

Alle bachelor- en masteropleidingen van de HU 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 NVAO heeft voor elf opleidingen met een inleverdatum in 2020 een positief besluit genomen; voor tien bachelor- en één masteropleiding. Daarnaast zijn vier nieuwe opleidingen gevisiteerd. Deze opleidingen (drie Associate degrees en één master) hebben met succes hun Toets Nieuwe Opleiding (TNO) doorlopen. Ten slotte heeft één Associate

degree begin 2020 een positief besluit ontvangen na het voldoen aan een aanvullende voorwaarde, gesteld in 2019.

Het gaat om de volgende opleidingen (B = bachelor, M = master, Ad = Associate degree):

- B International Business
- B HBO - Rechten
- B Finance, Tax and Advice
- B Finance and control
- B Commerciële Economie
- B Farmakunde
- B Huidtherapie
- B Opleiding voor Logopedie
- B Leraar Basisonderwijs
- B Integrale Veiligheidskunde (besluit ontvangen begin 2021)
- M Forensisch Sociale Professional
- M Data Driven Business
- Ad Bouwmanagement
- Ad Sales-en Accountmanagement
- Ad Digitale Technologie en Media
- Ad Software Development

### 2.7.2 Didactische bekwaamheid HU-docenten

De HU werkt systematisch aan de didactische ontwikkeling van docenten. In 2014 startte de HU met een hogeschool-breed professionaliseringsprogramma, waarin docenten zich verder kunnen bekwamen in de kerntaken van de hbo-docent: het ontwerpen van onderwijs, het begeleiden van studenten en het toetsen/examineren. In 2020 is besloten dat HU-docenten hun didactische bekwaamheid op basisniveau dienen aan te tonen door middel van certificering of een eerder behaald diploma. De uitvoering van de Basiskwalificatie Didactische Bekwaamheid (BDB), inclusief certificering, is belegd bij het Teaching & Learning Network (TLN) van de HU. De Basiskwalificatie Examinering (BKE) maakt deel uit van de BDB. TLN verzorgt daarnaast onder andere leerwegen en assessments in het kader van de Seniorekwalificatie Didactische Bekwaamheid (SDB), inclusief de Seniorekwalificatie Examinering (SKE) en een leergang voor leden van examencommissies.

De HU heeft voor alle docenten het behalen van een BKE-certificaat of het verkrijgen van een vrijstelling hiervoor verplicht gesteld, ongeacht de aanstellingsomvang. Aan het eind van 2020 had bijna 60% van de docenten aan deze eis voldaan.

In het studiejaar 2019-2020 hebben 54 docenten deelgenomen aan één of meer onderdelen van de Seniorekwalificatie Didactische Bekwaamheid. De grootste groep van deze docenten volgden de leerweg Seniorekwalificatie Onderwijs Ontwerpen (SOO). De meeste certificaten zijn behaald voor de Seniorekwalificatie Examinering (SKE). In totaal ontvingen 12 docenten een vrijstelling voor een seniorekwalificatie van de certificeringscommissie.

### Bijdrage aan het landelijk netwerk Toetsbekwaamheid h(b)o

De HU is in 2020 actief betrokken geweest bij de activiteiten van het landelijk netwerk Toetsbekwaamheid h(b)o. In de landelijke netwerkbijeenkomsten is aandacht voor collegiale uitwisseling, kalibreersessies, wederzijdse erkenning en normvinding en uitwisseling van assessoren. Toen alle hogescholen in maart 2020 moesten overschakelen op onderwijs op afstand, heeft de HU als één van de trekkers van dit landelijke netwerk een Teams-omgeving opgericht waarin docenten/onderwijskundigen van alle scholen kennis konden delen en ervaringen uitwisselen. In dit netwerk is onder meer samengewerkt in het opstellen van beslisbomen voor de toetstransities naar afstandsonderwijs.

Ook was de HU betrokken bij de activiteiten van het project 'Je ogen uitkijken'. Dit driejarige, landelijke project is opgezet vanuit het netwerk Toetsbekwaamheid h(b)o 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 project en de HU levert één van de projectleiders. De aansturing van de projectlijn 'protocol afstuderen' - met als doel het afstuderen en de verantwoording daarvan versterken - is bij een onderzoeker van de HU belegd. Twee andere onderzoekers van de HU nemen deel aan het ontwikkel- en onderzoeksteam, zowel gericht op de duurzame verankering van BKE/SKE als het protocol afstuderen. Via het Kenniscentrum Leren en Innoveren van de HU en ons Teaching and Learning Network (TLN) vloeien de resultaten van het onderzoek naar deze onderwijsversterking terug in het onderwijs van de HU. In 2020 is een website ontwikkeld waarin de resultaten van dit project deelbaar zijn gemaakt: [www.toetsbekwaamheid.nl](http://www.toetsbekwaamheid.nl).

### Externe validering via het ontwikkelen van een kwaliteitscultuur

Diverse opleidingen binnen de HU hebben in 2020 verder gewerkt aan de implementatie van het HU toetskader (2017). Door te werken met dit gemeenschappelijke kader en een gemeenschappelijke taal rondom toetsing, ontstaat er een gezamenlijk beeld van hoe we binnen de HU de toetskwaliteit verder kunnen verbeteren. Vanuit het TLN heeft het HU-netwerk toetsing zich gericht op kennisdeling, kennisontwikkeling en professionalisering van toetsing binnen de HU. Het TLN ondersteunt opleidingen en docententeams bij innovaties op dit gebied. In het HU-netwerk Toetsing wordt samengewerkt met het Kenniscentrum Leren en Innoveren, om recent onderzoek te kunnen inbrengen in professionalisering en onderwijsinnovatie. In 2020 is een nieuwe versie van de HU-site toetsing ontwikkeld (<https://husite.nl/toetsing>). Het HU-netwerk Toetsing was direct betrokken bij de toetstransities die noodzakelijk waren door de coronamaatregelen. Via het netwerk kon snel kennis en ervaring worden uitgewisseld en konden docenten worden ondersteund bij de keuze voor alternatieve toetsvormen.

Net als in voorgaande studiejaar heeft het College van Examencommissies (CvE, een team bestaande uit alle voorzitters examencommissies HU) gewerkt aan verdere professionalisering van de examencommissies en aan harmonisatie binnen de context van de wettelijke opdracht

van de examencommissies. Ook heeft de CvE stakeholders binnen de HU geadviseerd op het gebied van kwaliteit van toetsing. Het CvE was direct betrokken bij het crisismanagement rondom corona. De examencommissies adviseerden bij de ontwerpen van alternatieve (online) toetsvormen ten tijde van corona. Evaluatie van deze alternatieve toetsvormen wordt voorbereid.

## 2.8 OPLEIDINGEN EN ASSORTIMENT

Ons assortiment is een afspiegeling van de arbeidsmarkt. Doordat we 'een leven lang ontwikkelen' als uitgangspunt voor ons onderwijs nemen, komen er steeds meer nieuwe doelgroepen bij ons studeren. Die willen we waar nodig passende, nieuwe vormen van onderwijs aanbieden. De HU biedt diverse onderwijsvormen aan om te kunnen (door) studeren, passend bij de behoefte van de student wat betreft niveau, gewenste studie-investering en diplomering. Ons onderwijsportfolio is daarbij voortdurend in ontwikkeling in samenwerking met partners uit de beroepspraktijk. Ons assortiment voor nieuwe doelgroepen bestaat onder andere uit een groeiend aanbod van Associate degree- en masteropleidingen en we bieden modulair onderwijs aan.



## Ontwikkeling assortiment

De onderwijsinstututen van de HU zijn integraal verantwoordelijk voor doorontwikkeling van het opleidingsaanbod. De 21 instituten staan samen met de vier kenniscentra dicht bij de markt en de beroepspraktijk. Daardoor kan de HU optimaal inspelen op innovatiebehoeften vanuit de beroepspraktijk en de groeiende vraag naar opleidingen, voor nieuwe beroepsprofielen op snijvlakken tussen disciplines. Samen met de beroepspraktijk hebben de instituten in 2020 gewerkt aan het ontwerp van veel nieuwe opleidingen en herontwerp en flexibilisering van het bestaande aanbod.

De focus lag in 2020 op verdere ontwikkeling van een consistent aanbod van Associate degrees (Ad's), voor de sterk groeiende markt vraag in dit segment. In 2020 konden studenten in de vestiging Amersfoort in negen Ad's aan de slag, waaronder drie nieuwe opleidingen: Bouwmanagement, Digitale Techniek en Media, en Sales & Accountmanagement. Nog zes opleidingen werden ontwikkeld en onder voorbehoud van accreditatie in het aanbod opgenomen: HRM, Health & Social Work, Sociaal Financiële Dienstverlening, Engineering, E-Commerce, en Online Content Creator.

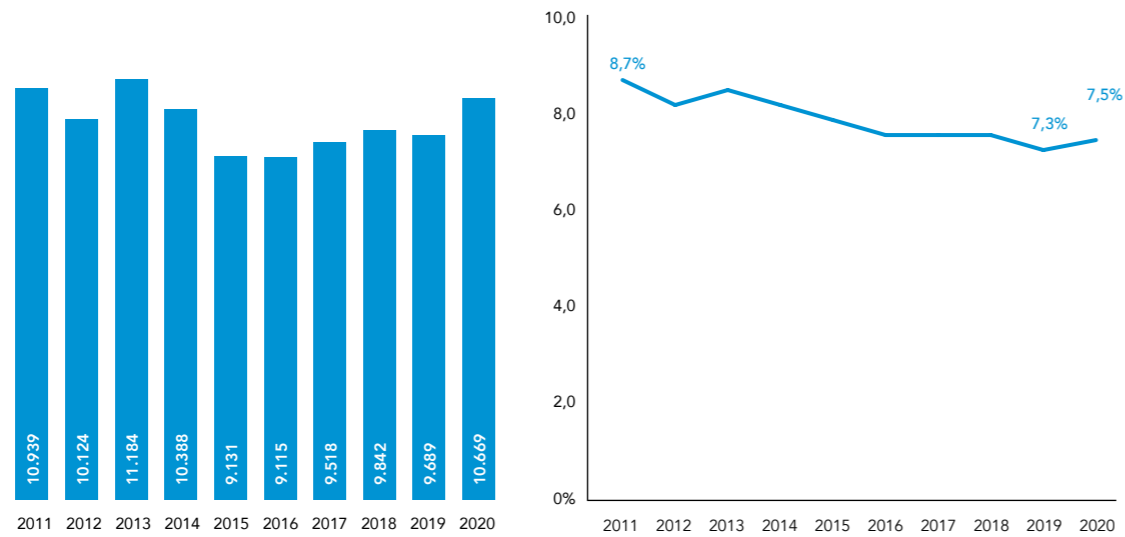
Voor de bacheloropleidingen ligt de vernieuwing deels in het brede minoraanbod (in 2020: 137 minors) waarvan er jaarlijks tussen de tien en twintig vervangen worden door nieuwe, innovatieve programma's. Hiermee wordt snel ingespeeld op de nieuwste ontwikkelingen in vakgebied en arbeidsmarkt. In het als contractonderwijs aan de beroepspraktijk aangeboden assortiment bachelormodules, post-bachelorcursussen en leergangen gericht op beroepskwalificatie of certificering, is de ontwikkeling en aanpassing van het assortiment voortdurend zichtbaar.

De HU profileert zich in het bijzonder met nieuwe voltijd 'doorstroom'-masters. Voor het zich snel ontwikkelende kennisgebied van digitale innovatie ging in 2020 de nieuwe master Data Driven Business van start. Deze interdisciplinaire master heeft vijf uitstroomrichtingen: Data Analytics, Transformation Analytics, People Analytics, Marketing Analytics en Finance Analytics. In het economisch domein zijn nog drie multidisciplinaire masters in voorbereiding. De HU werkt als koploper in het professionele masteraanbod samen met andere instellingen in 'Vereniging Hogescholen-verband', om met een intersectoraal masteraanbod een stevige bijdrage te leveren aan de maatschappelijke opgaven.

## Marktaandeel

De totale instroom van de HU is in 2020 aanzienlijk gestegen, naar 10.669 studenten. De stijging van 10,1% is met name te danken aan de sterke stijging van het aantal voltijd studenten. Dat is een landelijk effect als gevolg van corona. Alleen al van de havo kwamen 12,2% meer leerlingen af, omdat ze dit jaar geen centraal examen hoefden te doen. Mbo4-studenten mochten in afwachting van het afronden van hun opleiding al aan het hbo starten. Naar verwachting zijn er daarnaast minder jongeren geweest die hebben gekozen voor een tussenjaar, vanwege de door corona beperkte mogelijkheden om te reizen en/of te werken.

Maar ook andere segmenten dan de voltijd bacheloropleidingen stijgen. De instroom bij de HU is sterker toegenomen dan gemiddeld: ons marktaandeel stijgt van 7,3% naar 7,5%.

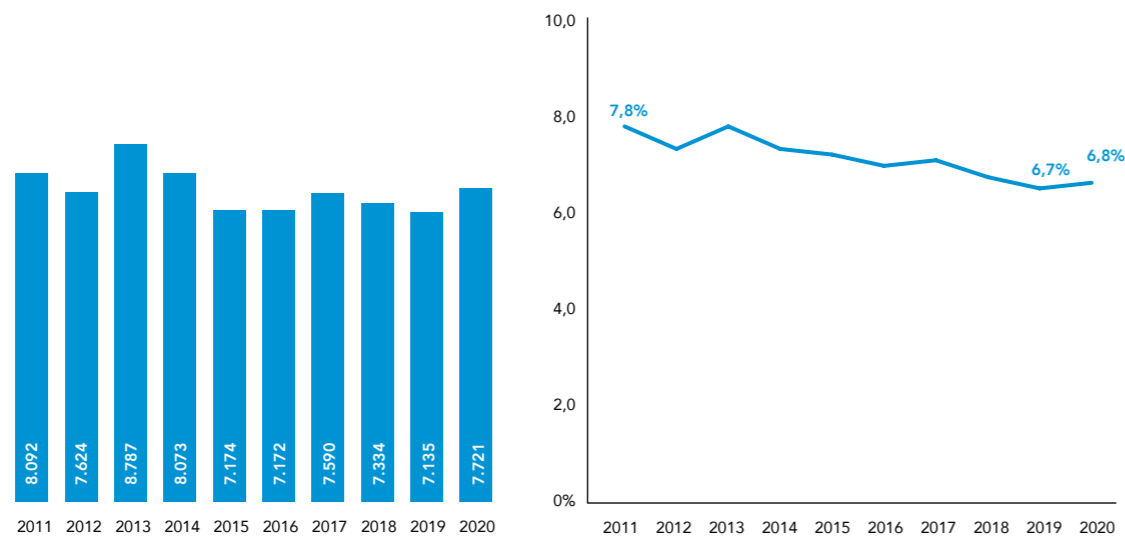


Figuur 2.9 Marktaandeel totaal

In onderstaande grafieken is de instroom en marktaandeel per type onderwijs weergegeven.

#### Instream en marktaandelen bachelor voltijd

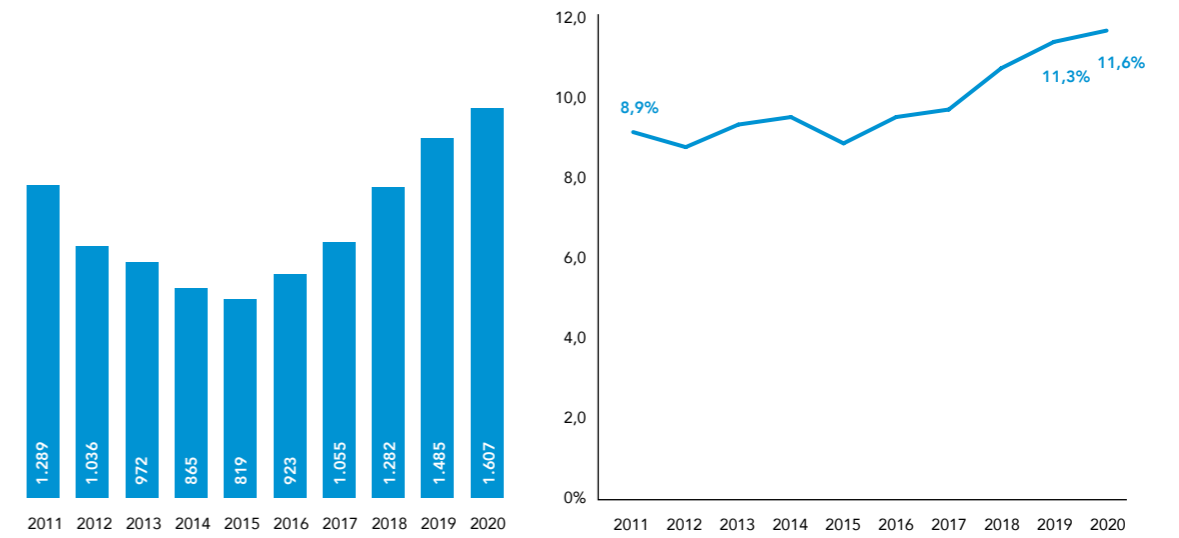
In 2020 is het marktaandeel van de HU in de voltijd bachelorinstroom iets gestegen (0,1%) naar 6,8%. Het absolute aantal is met bijna 600 studenten aanzienlijk gestegen, net als de landelijke trend.



Figuur 2.10 Marktaandeel voltijd bacheloropleidingen

#### Marktaandelen bachelor deeltijd en duaal

In 2020 is de instroom van de HU in de deeltijd en duale bachelors met 8,2% gestegen. Het marktaandeel stijgt ook, van 11,3% in 2019 naar 11,6% in 2020. De HU versterkt daarmee haar positie met de hoogste instroom in de deeltijd en duale bachelors.

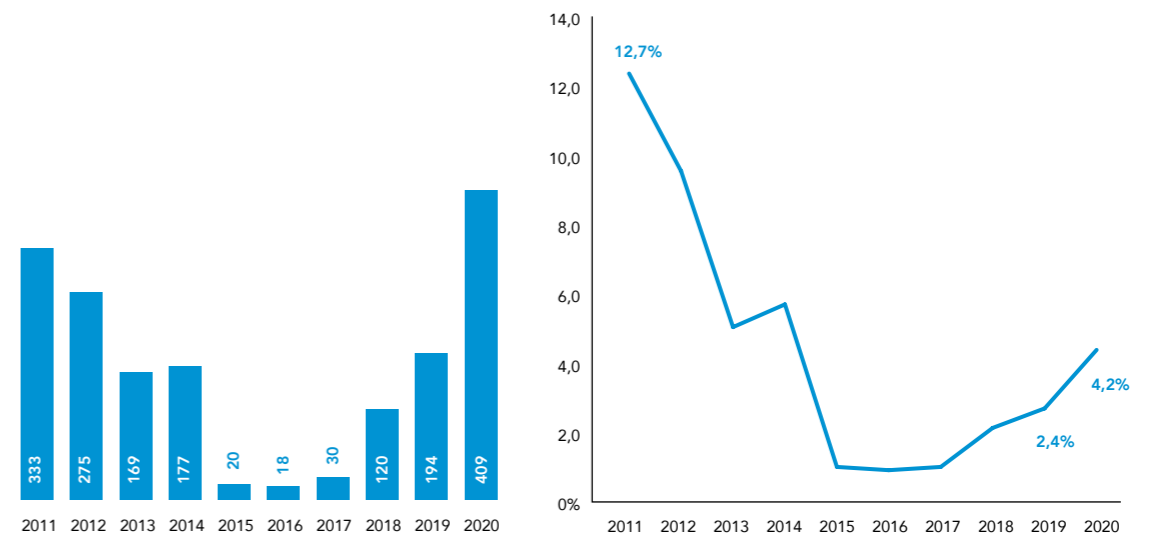


Figuur 2.11 Marktaandeel deeltijd en duale bacheloropleidingen

NB: in dit segment is het meest sprake van tussentijdse instroom. De stijging van de instroom in 2020 is mede bepaald door instroom in het studiejaar 2019-2020 (t/m instroommoment februari 2020).

#### Marktaandelen Associate degrees (alle vormen)

In 2020 is het marktaandeel van de HU in de Associate degree (Ad)-instroom gestegen van 2,4% in 2019 naar 4,2% in 2020. Het aantal Ad-studenten is bij de HU meer dan verdubbeld, van 194 in 2019 naar 409 in 2020. De totale instroom in Nederland laat een stijging zien van ruim 1.600 studenten.

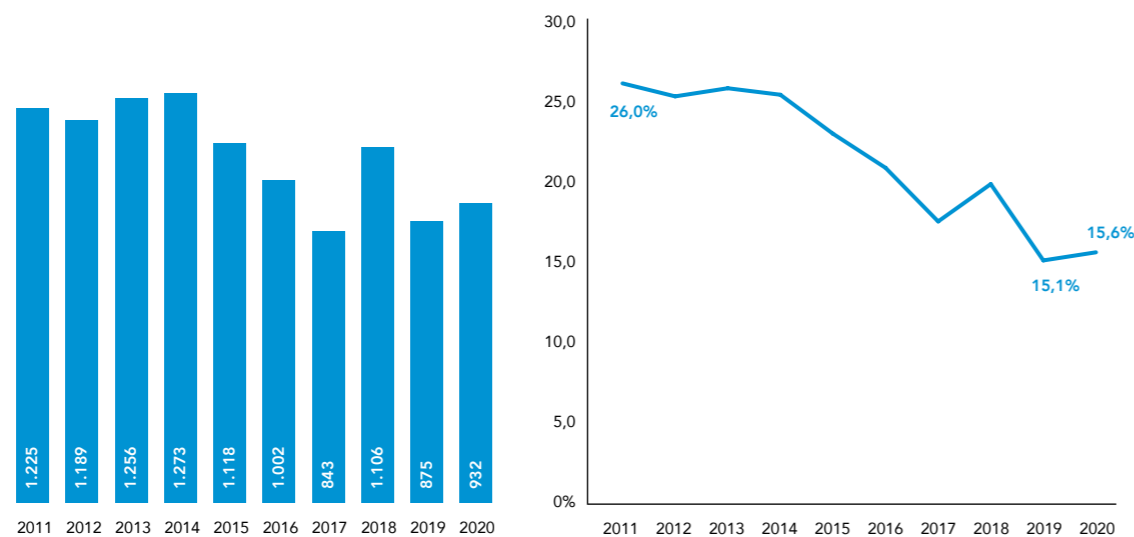


Figuur 2.12 Marktaandeel Associate degree-opleidingen

NB: dit marktaandeel wijkt af 2019 omdat toen alleen naar de voltijd Ad's is gekeken; het voltijd marktaandeel stijgt van 4% naar 7,3%.

#### Marktaandelen master (alle vormen)

De masterinstroom is bij de HU met 6,5% gestegen. Dit komt met name door een stijging van ruim 100 studenten in het voltijd segment. Het marktaandeel van de HU in de masterinstroom is daardoor gestegen van 15,1% in 2019 naar 15,6% in 2020.



Figuur 2.13 Marktaandeel masteropleidingen

NB: De master Educational Needs (EN) heeft met een instroom van 159 in 2020 grote impact op de trend in het mastersegment.

## 2.9 INNOVEREN VAN ONS ONDERWIJS

### Teaching & Learning Network

Begin 2020 is het HU Teaching & Learning Network (TLN) van start gegaan. In dit HU-brede netwerk werken hbo-professionals samen aan innovaties binnen de opleidingen van de HU. De professionals ondersteunen elkaar bij de ontwikkeling van onderwijs en onderzoek en bij de professionalisering van (teams van) docenten en onderzoekers. TLN is gericht op ontmoeting en uitwisseling over de grenzen van instituten, lectoraten en diensten heen. Samen met collega's wordt gewerkt aan de verkenning en uitwerking van complexe onderwijsvraagstukken. TLN wil nadrukkelijk een podium zijn voor het delen van good ideas en good practices binnen hbo-onderwijs en onderzoek. In het kader van de ontwikkeling van het netwerk zijn workshops, masterclasses, inspiratiesessies en andere activiteiten georganiseerd gericht op de innovatie van de opleidingen en de ontwikkeling van hbo-didactiek. De vraagstukken en behoeften vanuit de hbo-onderwijspraktijk zijn bepalend voor de agenda en de activiteiten van het netwerk.

In 2020 heeft TLN zich onder meer gericht op de ondersteuning van docenten(teams) bij de (versnelde) ontwikkeling van online hbo-didactiek, (duurzame) didactische ontwikkeling, programmatisch toetsen, (online) binding en begeleiding van studenten, het stimuleren van de kwaliteitscultuur binnen de HU en netwerkontwikkeling. Door extra financiële impulsen was TLN in staat aandacht te besteden aan onder meer een nieuwe blend tussen online onderwijs, face-to-face onderwijs en werkplekleren en aan de verbinding tussen onderwijsontwikkeling, professionalisering en onderzoek. TLN heeft ook een rol kunnen spelen in de vanwege de coronapandemie versnelde digitalisering van ons onderwijs en de bijscholing in de didactiek van dit digitale onderwijs.

Samen met HR organiseerde TLN in november 2020 een online HU-ontwikkeelfestival met een grote variatie aan activiteiten op het gebied van persoonlijke ontwikkeling, professionalisering, hbo-didactiek en onderwijsinnovatie.

Het Expertisecentrum docent hbo (EDH) en het programma onderwijsinnovatie zijn opgegaan in TLN. Aan het TLN-team waren in 2020 circa 70 professionals verbonden die hun thuisbasis hebben binnen een opleiding, lectoraat of dienst van de HU. TLN participeert in landelijke netwerken op het gebied van didactische ontwikkeling (BDB/SDB), toetsing en onderwijskundig leiderschap. HU/TLN is sinds 2018 in het bezit van het Hobéon Keurmerk voor Kwaliteit (HKK).



**Onderwijs en Onderzoek Festival**

Op 23 januari 2020 organiseerde de HU het Onderwijs en Onderzoek Festival. Zo'n 1.050 bezoekers kwamen bijeen in de Utrechtse Werkspookkathedraal. 115 HU-medewerkers verzorgden 54 workshops en inspiratiesessies - veelal met studenten en partners uit het werkveld - rond onderwijs, onderzoek, innovatie en het faciliteren ervan. Een van de gasten was minister van OCW Ingrid van Engelshoven. Collegevoorzitter Jan Bogerd ging met haar in gesprek over de strategische agenda onderwijs en onderzoek. Tijdens het festival werden [vier jaarlijks HU-prijzen uitgereikt](#). Coen den Braber werd verkozen tot Honoursstudent van het Jaar, Arno Wilkens won de verkiezing tot Docent van het Jaar. De Onderwijsinnovatie Teamprijs ging naar het team van de opleiding Open-ICT en Lizet van Ewijk werd onderzoeker van het jaar. Tot slot werd tijdens het festival het jubileumjaar '25 jaar HU' ingeluid. (Zie hoofdstuk 1.1 voor meer over het jubileum.)

**2.10 FLEXIBILISERING VAN ONS ONDERWIJS**

Bij de vernieuwing van ons onderwijs gaat de aandacht de komende periode uit naar de leerweg van studenten, in alle varianten van ons onderwijs. Studenten die behoefte hebben aan een vastomlijnd onderwijsaanbod kunnen bij ons terecht. Studenten die behoefte hebben aan meer ruimte en flexibiliteit kunnen ook bij ons terecht. Dit betekent dat wij maatwerk moeten leveren; een aanbod dat tegemoetkomt aan persoonlijke wensen voor wat betreft inhoud, niveau en studietempo. We noemen dit gepersonaliseerd leren. Met flexibilisering deden we inmiddels de nodige ervaring op, omdat we al vroeg betrokken waren bij een tweetal pilots: het Experiment Leeruitkomsten (ook wel bekend onder de naam Pilot Flexibilisering Leeruitkomsten) en het Experiment Vraagfinanciering (ook wel bekend onder de naam Pilot Voltijd Flexstuden).

**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, 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 leeruitkomsten centraal en zelfregie door de student. 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.

**Experiment Flexstuden VT**

De HU is een van de vijf deelnemers aan het experiment Flexstuden VT. Met het collegejaar 2020/21 bevindt dit experiment zich in het vierde jaar van uitvoer. Binnen dit experiment betalen voltijds (VT) 'flexstudenten' alleen voor die studiepunten (ECTS) waar zij zich voor inschrijven. Hiermee wordt de traditionele wijze waarop studenten hun (gehele) collegegeld betalen, losgelaten, waardoor studenten beter in staat worden gesteld de regie te voeren over hun tijdspad. De HU heeft ervoor gekozen het experiment niet alleen open te stellen

voor beoogde doelgroepen als topsporters, bestuurders, ondernemers, mantelzorgers en chronisch zieken, maar voor alle (ouderejaars) studenten. Het experiment loopt tot en met collegejaar 2022/23. De algemene maatregel van bestuur (AMvB) waarin het experiment is vastgelegd, is in 2020 op enkele punten aangepast. Zo werd het experiment ook opengesteld voor eerstejaars voltijdstudenten, waar eerder enkel ouderejaars studenten konden meedoen. De HU heeft er echter voor gekozen voorlopig geen eerstejaars studenten tot het experiment toe te laten. Met ingang van februari 2021 wordt het experiment eveneens opengesteld voor deeltijd (DT) en duale (DU) studenten. Voorbereidingen voor deze uitbreiding zijn in 2020 opgestart. Flexstuden mag zich verheugen in meer belangstelling, zowel vanuit de opleiding als vanuit de student. In het collegejaar 2020/21 zijn ruim 700 studenten bij de HU gestart in het experiment, waarvan circa 230 studenten ook vorig jaar als flexstudent geregistreerd stonden.

**2.11 DOORWERKING VAN ONS ONDERZOEK**

Het onderzoek van de HU is praktijkgericht, heeft impact en werkt door, zowel in ons onderwijs als in de beroepspraktijk. Dankzij onderzoek sluit het onderwijs goed aan op actuele ontwikkelingen in de beroepspraktijk, wordt het inhoudelijk vernieuwd en blijft het vakinhoudelijk van hoge kwaliteit. Tevens boeken we met ons onderzoek steeds meer voortgang bij het innoveren van de beroepspraktijk.

**Personele inzet**

Eind 2020 waren er in totaal 37 lectoraten. In de loop van 2020 legden 2 lectoren hun functie neer vanwege aanvaarding van een andere baan. In 2020 is er één nieuwe lector benoemd bij het Kenniscentrum Digitale Business & Media en zijn er drie benoemd bij het Kenniscentrum Leren en Innoveren. Op peildatum 31 december 2020 waren aan de HU 49 lectoren verbonden.

Categorie	Totaal aantal	Totaal fte's	Aantal gepromoveerden
1. Lectoren	49	23,2	49
2. Docenten en andere onderzoekers	347	65,1	116
3. Promovendi	113	43,2	-
4. Ondersteuning	71	11,0	2

Tabel 2.14 Personele inzet kenniscentra eind 2020 (Bron: HU Administratie)

Het aantal promovendi in 2020 binnen de kenniscentra bedraagt 113 (eind 2019: 108). De ondersteuning van onderzoek bedraagt 71 (eind 2019: 70).

## 2.12 KWALITEIT VAN HET ONDERZOEK

Op het gebied van kwaliteitszorg en kwaliteitscultuur hebben ethiek, integriteit en privacy in 2020 veel aandacht gekregen. Er is een Klachtencommissie Wetenschappelijke Integriteit ingesteld die werkt met het, ook in 2020, opgestelde reglement Klachtenprocedure Wetenschappelijke Integriteit. In dat kader is tevens een vertrouwenspersoon Wetenschappelijke Integriteit benoemd in de persoon van emeritus-lector dr. Anneke Menger. De Ethische Commissie Onderzoek (ECO) is door het College van Bestuur officieel ingesteld en de leden zijn benoemd. Alle vier de kenniscentra zijn vertegenwoordigd in de ECO. Het project Digitale Onderzoeksomgeving heeft verschillende veilige softwaretools voor onderzoek aangeschaft. Informatiespecialisten zijn opgeleid tot data-stewards en ondersteunen onderzoekers bij het veilig opslaan van onderzoeksdata. Research Drive is na een pilotperiode ingevoerd als dé plek om onderzoeksgegevens op te slaan, omdat het de onderzoekers een veilige samenwerkingsruimte biedt en er op die manier veilig kan worden samengewerkt met externen. De Nederlandse Organisatie voor Wetenschappelijk Onderzoek (NWO) heeft in 2020 een impulsfinanciering toegekend voor hogescholen om samen aan de slag in een [Digital Competence Center](#) (DCC) voor praktijkgericht onderzoek. Doel is om data-intensief onderzoek en researchdata-management volgens de internationale FAIR-principes (findable, accessible, interoperable, reusable) op hogescholen verder te brengen en zo hun open-science-ambities helpen te realiseren.

## 2.13 VERSTERKEN VAN ONZE ONDERZOEKSKRACHT

We vinden ons praktijkgericht onderzoek belangrijk en willen groeien in de omvang ervan. Versterking van onze onderzoekskracht is nodig om onze plannen te realiseren en voor de (maatschappelijke) erkenning van ons onderzoek. Daarom streven we naar een toename van het aantal promovendi en postdocs in de kenniscentra. Maar ook van het aantal docenten dat onderzoek doet én het aantal onderzoekers dat betrokken is bij het onderwijs. Op die manier zorgen we voor een bredere mix aan onderzoeksfuncties en vergroten we het loopbaanperspectief voor onderzoekers.

### Promotievouchers

Promotietrajecten dragen bij aan de personeelsontwikkeling en aan de opbouw en versterking van onderzoeksprogramma's, kenniskringen en kenniscentra. Promotieonderzoek verbindt ook onderzoek en onderwijs, door inhoudelijke curriculumvernieuwing in bachelor- of masteronderwijs en de participatie van studenten. Daarom stelt het College van Bestuur van de HU promotievouchers beschikbaar. Met een promotievoucher wordt een promovendus gedurende vier jaar voor 0,6 fte gefaciliteerd om aan onderzoek te werken.

Eind 2020 liepen er 119 promotieonderzoeken op de HU. In 2020 zijn 8 HU-medewerkers gepromoveerd, waarvan er 5 werden gefinancierd met een promotievoucher. In 2020 heeft een groot deel van de promovendi vertraging opgelopen door corona bij de uitvoering van promotieonderzoek, doordat het onderzoek gecombineerd moest worden met de zorg voor kinderen en/of met een verhoogde inzet in het HU-onderwijs.

### Facilitering postdoc(s)

Een HU-postdocplek financiert 0,2 fte gedurende een jaar. Hiermee kan een onderzoeker een onderzoeksaanvraag schrijven om zo na promotie een vervolg aan zijn/haar onderzoekslaan te kunnen geven. Hierdoor neemt het volume van onderzoek binnen de kenniscentra toe. Ook wordt zo geïnvesteerd in de binding van gekwalificeerde medewerkers en het verhogen van de aantrekkelijkheid van de HU als werkgever.

Vanuit de kenniscentra wordt bij selectie en toekenning inhoudelijk gestuurd op de verbinding met HU-onderzoek, de onderzoeksthema's van de afzonderlijke kenniscentra en de HU-zwaartepunten. In 2020 zijn er 9 medewerkers gefaciliteerd bij hun vervolgonderzoek. Bij het merendeel van de postdoctrjecten is sprake van concrete realisatie van meerjarig onderzoek. Deze trajecten dragen in toenemende mate bij aan de inhoudelijke onderzoeksprogrammering van de kenniscentra: de kenniscentra zijn vanaf 2020 de beschikbare promotie- en post-doc vouchers beleidsrijker in gaan zetten door de voorstellen te laten aansluiten bij de onderzoeksfocus van elk kenniscentrum. Hierbij wordt gestimuleerd om binnen en tussen kenniscentra samen te werken met andere lectoraten.

## 2.14 MIDDELEN VOOR ONDERZOEK

In 2020 besteedde de HU bijna € 15 miljoen aan onderzoek vanuit de reguliere bekostiging door het ministerie. Uit externe middelen ontving de HU in 2020 € 7 miljoen voor haar praktijkgericht onderzoek.

Middelen voor onderzoek	Aantal gepromoveerden
Inkomsten 1e geldstroom (rijksbijdrage)	€ 14.678.000
Inkomsten 2e geldstroom (subsidies)	€ 5.496.000
Inkomsten 3e geldstroom	€ 1.367.000
Overige middelen voor onderzoek die niet vallen onder voorgenoemde categorieën	€ 244.000
<b>Totaal besteed</b>	<b>€ 21.785.000</b>

Tabel 2.15 Middelen voor onderzoek (Bron: HU Administratie)



## 2.15 IMPACT VAN ONS ONDERZOEK

De HU ziet praktijkgericht onderzoek als een niet-lineair proces. In het onderzoek 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. Doorwerking kan plaatsvinden in de verschillende domeinen (de beroepspraktijk, het onderwijs en de wetenschap) en op verschillende niveaus: kennisontwikkeling, persoonsontwikkeling, systeemontwikkeling en productontwikkeling.

In de vorm van	Doorwerking naar		
	Beroepspraktijk	Onderwijs en professionalisering	Wetenschap
Kennisontwikkeling	Bijdrage aan body of knowledge van genoemde sectoren	Bijdrage aan body of knowledge van HU onderwijs	Bijdrage aan body of knowledge in het wetenschapsdomein
Persoonsontwikkeling	Professionalisering in genoemde sectoren door onderzoek	Professionalisering in de HU door onderzoek	Professionalisering in wetenschappelijke wereld door onderzoek
Systeemontwikkeling	Veranderingen door onderzoek gerealiseerd (bij organisaties) in genoemde sectoren	Veranderingen door onderzoek gerealiseerd in de HU	Veranderingen door onderzoek gerealiseerd in wetenschappelijke wereld
Productontwikkeling	Veranderingen door onderzoek gerealiseerd (bij organisaties) in betreffende de HU sectoren	Veranderingen door onderzoek gerealiseerd in de HU	Veranderingen door onderzoek gerealiseerd in de wetenschappelijke wereld

Tabel 5.5 Beoogde doorwerking onderzoek kenniscentra per gebied en per veld.

Hieronder volgen een aantal voorbeelden die de verschillende vormen van doorwerking illustreren en tevens laten zien dat ons praktijkgericht onderzoek wordt gewaardeerd.

Op het thema **Gezond en Duurzaam** Leven zijn de volgende projecten illustratief voor wat we hebben bereikt en hoe we worden gewaardeerd:

### MOVES

In het SIA RAAK project [MOVES](#) van de HU hebben 25 beweegzorgprofessionals, brancheverenigingen en onderzoekers van de lectoraten Marketing & Customer Experience en Innovatie van Beweegzorg samen kennis opgedaan en tools ontwikkeld om de positionering en profilering van zorgpraktijken te helpen verbeteren. De MOVE-IT toolkit helpt praktijken bij het doorlopen van hun eigen positioneringsproces. Betrokken fysiotherapeuten waarderen deze toolkit enorm.

### ZINnig

[ZINnig](#) heeft op het SIA RAAK Congres 2020 in november de [RAAK Award 2020](#), de eerste prijs voor het beste praktijkgerichte RAAK-onderzoek, gewonnen. De jury was onder de indruk van wat er bereikt is en met hoeveel partijen er vruchtbaar is samengewerkt gedurende het project. Het project ZINnig van het HU-lectorat Logopedie: Participatie door Communicatie, ontwikkelde samen met de beroepspraktijk tools voor een betere diagnostiek en behandeling van kinderen met een taalontwikkelingsstoornis (TOS). Zo helpt de webapplicatie SponTaal logopedisten om slimmer en sneller taalanalyses uit te voeren. De game WaanZINnig, ontwikkeld met gamification-expert GameTailors, leert kinderen met een TOS spelenderwijs grammaticale regels.

### ONRA

Aan de duurzaamheidskant is het [ONRA](#)-project een mooi voorbeeld van hoe in de praktijk diverse partners met ons onderwijs en onderzoek hebben samengewerkt. Het TKI-gesubsidieerde ONRA-project richtte zich op een industriële renovatie van een appartementen-flat te Amersfoort, dat in bezit was van een Vereniging van Eigenaren (VvE). De focus in het project lag op de vraag hoe we de renovatieprocessen voor hoogbouw kunnen optimaliseren volgens het concept van de stichting Happy Balance. Daarin vormen warmtepompen, na-isolatie van de bouwschil en lage-temperatuur afgiftesystemen de basis om te komen tot energiezuinige woningen. Door het op juiste wijze inrichten van de verbouwmethode en het bouwmanagementproces moeten hoogbouwobjecten zonder te veel overlast en kosten gerenoveerd gaan worden.

Binnen het thema **Leren en Innoveren** zijn enkele nieuwe lectoraten gestart en is een aantal impactvolle projecten uitgevoerd, zoals:

### Omgaan met onzekerheid

Het lectoraat Methodologie van Praktijkgericht Onderzoek deed in 2020 onderzoek naar hoe [studenten en begeleiders onzekerheid een plaats kunnen geven](#) zodat het professionele handelen er niet door beïnvloed wordt. Daarbij zijn een aantal tools ontwikkeld die mensen helpen om van alarmbel naar concrete actie te gaan en zo hun onzekerheid productief te maken.

### Burgerschapsonderwijs

Binnen het lectoraat Normatieve Professionalisering werd onder andere onderzocht hoe mbo-studenten met burgerschapsonderwijs kunnen worden opgeleid tot kritische burgers: een onderzoek naar strategieën voor kritisch denken toepassen in de lespraktijk.

### Deelname aan consortia

In 2020 gingen er tevens nieuwe projecten van start. Zo neemt de HU deel aan twee consortia van de Nationale Wetenschapsagenda Onderzoek op Routes door Consortia (NWA-ORC). In het consortium Multilingual voices in STEM education kijkt Hogeschool Utrecht, samen met Universiteit Utrecht, iPabo en andere partners, hoe de inzet van thuistalen op school bij kinderen met een migratieachtergrond kan bijdragen aan betere leerprestaties en een gevoel van inclusie. Daarnaast is de HU een van de leden van het nieuwe . Hierin werken instellingen en bedrijven samen aan een beter begrip van zwarte gaten. "Een mooie kans om onze natuurkundeleraren in opleiding te laten kennismaken met

actueel onderzoek”, stelt lector Bèta- en Technologiedidactiek Elwin Savelsbergh. Dutch Black Hole Consortium. Hierin werken instellingen en bedrijven samen aan een beter begrip van zwarte gaten. Voor natuurkundeleraren in opleiding aan de HU is dit een mooie kans om kennis te maken met actueel onderzoek en daarmee hun toekomstige rol als leraar te verkrijgen.

Op het thema **Sociale Innovatie** heeft de HU in 2020 eveneens veel bereikt.

#### *Werken op afstand in het sociaal domein*

Het online werken heeft door de coronacrisis een enorme vlucht genomen. Veel cliënten in het sociaal domein worden op afstand ondersteund. Ervaringen met online werken leveren een gemengd beeld op. Het Kenniscentrum Sociale Innovatie onderzocht in 2020 hoe professionals en cliënten in verschillende delen van het sociale domein [werken op afstand](#) ervaren.

#### *Kennisplatform Utrecht Sociaal*

Het kennisplatform [Utrecht Sociaal](#) is een van de vijftien Werkplaatsen Sociaal Domein met een eigen, provincie-brede agenda. In Utrecht Sociaal worden vraagstukken samen opgepakt vanuit de perspectieven van inwoners, praktijk, beleid, opleidingen, professionals en onderzoek. Het Kenniscentrum Sociale Innovatie levert een bijdrage aan de programma's



Vitale sociale basis, Thuis in de samenleving, Meedoen naar vermogen, Voorkomen van huiselijk geweld, Positieve gezondheid, en Interprofessionele samenwerking. Het kenniscentrum is als netwerkpartner bestuurlijk en organisatorisch verantwoordelijk en heeft daarmee een sleutelpositie.

#### *Ontwikkelwerkplaats Gemengd Wonen*

Er is steeds meer belangstelling voor [gemengd wonen](#). In gemengde woonprojecten wonen reguliere huurders en studenten samen met bijvoorbeeld ex-dak- en thuislozen, jongeren met een licht verstandelijke beperking of met mensen die psychisch kwetsbaar zijn. In de Ontwikkelwerkplaats Gemengd Wonen keken HU-onderzoekers en partners naar de positieve en negatieve ervaringen van bewoners, medewerkers en bestuurders van deze woonvorm.

#### *Startbaan*

Jongeren en jongvolwassenen van 16 tot 27 jaar met complexe problemen en justitiecontacten zijn een uitdaging voor gemeenten en voor de professionals die met hen werken. Het project [Startbaan](#) werkt aan het verstevigen van de samenwerking tussen professionals en andere knelpunten aanpakken om deze jongeren tóch te kunnen bereiken met passende hulp. HU-onderzoekers voeren dit onderzoek uit in de gemeenten Hilversum, Veenendaal, Wijk bij Duurstede en Zeist.

Het vierde thema waar het praktijkgericht onderzoek van de HU zich op richt, is **Digital Business & Media**.

#### *Immersieve Journalistiek en het Betrokken Publiek*

Het project Immersieve Journalistiek en het Betrokken Publiek van lectoraat Kwaliteitsjournalistiek heeft in Digitale Transitie de derde prijs bij de jaarlijkse uitreiking van de SIA RAAK-award gewonnen. De jury was onder de indruk van het grote aantal betrokken partijen bij dit onderzoek naar het effect op de nieuwsgebruiker als deze zich onderdompelt in een virtueel verhaal. KRO-NCRV, NOS, NTR, VPRO en de Universiteit van Amsterdam, Universiteit van Wenen en het Instituut Beeld en Geluid waren partners in dit onderzoek. Door in dit onderzoek niet de technologie, maar de consument als uitgangspunt te nemen is het team tot nieuwe inzichten gekomen, aldus de jury.

#### *Nieuwsconsumptie in coronatijd*

Het HU-lectorat Kwaliteitsjournalistiek in Digitale Transitie onderzocht in 2020 [de nieuwsconsumptie van het Nederlandse publiek](#) in de eerste vier maanden van de coronacrisis. Hieruit bleek dat het publiek in het begin van de crisis meer nieuws ging consumeren maar een grote groep het nieuws na verloop van tijd juist ging mijden.

#### *Ethiek in Artificial Intelligence*

Bij het ontwikkelen van Artificial Intelligence (AI)-toepassingen wordt steeds meer rekening gehouden met ethische aspecten. Bijvoorbeeld bij zelfrijdende auto's. Maar hoe breng je ethiek naar AI? Het lectoraat Artificial Intelligence van de HU heeft in 2020 [een spel ontwikkeld](#) dat professionals, beleidsmakers en studenten op de goede weg helpt.

“

**Wij vinden teamwork  
essentieel voor de kwaliteit  
van onderwijs, onderzoek en  
serviceverlening.**

## 3 SAMEN MAKEN WE DE HOGESCHOOL

De coronapandemie heeft nog eens extra benadrukt hoe belangrijk het is om als hogeschool flexibel en wendbaar te zijn. De wereld van vandaag kan er morgen compleet anders uitzien. Als hogeschool moeten we kunnen anticiperen op wat er om ons heen gebeurt. We moeten snel kunnen inspelen op de ontwikkelingen en de behoeften van onze studenten, de beroepspraktijk en de maatschappij. Ook willen we een inclusieve hogeschool zijn, waar medewerkers en studenten zich thuis voelen en betrokken zijn. Een hogeschool waar iedereen graag deel van uitmaakt. Om gezamenlijk – ieder vanuit eigen verantwoordelijkheid – bij te dragen aan de ontwikkeling van professionals, en daarmee aan de samenleving.

### 3.1 EEN STERKE HU-GEMEENSCHAP

De HU wil een goed georganiseerde en wendbare netwerkorganisatie zijn. Waar medewerkers een proactieve en ondernemende houding hebben en minder geformaliseerd overleg nodig is. En waar bedrijfsmatigheid wordt gecombineerd met het zodanig beleggen van taken en verantwoordelijkheden dat die het meeste effect hebben. In de HU-organisatie staan teams centraal. Wij vinden teamwork essentieel voor de kwaliteit van onderwijs, onderzoek en serviceverlening. Mits goed vormgegeven en ingezet, betekent teamwork: meer interactie, betere doelrealisatie door de inzet van meer expertise, samen verantwoordelijk zijn, effectiever leren en bovenal: meer werkplezier. Omdat we als hogeschool steeds intensiever en actiever samenwerken met partners, vinden we het belangrijk dat teams zowel binnen als buiten de hogeschool over het eigen vakgebied heen verbindingen weten te maken. In 2020 is daarom verder gewerkt aan de versterking van teams. De uitbraak van het coronavirus heeft er in 2020 toe geleid dat het werken voor alle medewerkers van de HU van de ene op de andere dag veranderde. In plaats van hun werkzaamheden op een HU-locatie uit te voeren, voerden onze medewerkers hun werkzaamheden voornamelijk vanuit huis uit. En daar waar onze medewerkers en onze studenten elkaar voordien dagelijks fysiek ontmoetten, was dat in 2020 veelal een digitale ontmoeting. De coronacrisis heeft dan ook stevig ingegrepen op de wijze waarop gewerkt wordt binnen de HU en onze HU-gemeenschap. Routines veranderden, het onderwijs werd anders vormgegeven, grenzen tussen werk en privé vervaagden en dat had ook invloed op de sociale cohesie. De werkbeleving van onze medewerkers, de werkdruk en vitaliteit waren in 2020 dan ook belangrijke thema's voor de HU. Daarnaast zijn er in 2020 verdere stappen gezet in het versterken van een veilig werk- en leerklimaat binnen de HU.

#### 3.1.1 Teams als essentiële bouwstenen, continu in ontwikkeling

De HU ziet teams als essentiële bouwstenen voor een wendbare en kwalitatieve organisatie. Teamontwikkeling en teamleren zijn belangrijke middelen om de ambities van de HU te realiseren.

Sinds 2015 is er een team van 20 interne teamcoaches. De teamcoaches hebben een diverse achtergrond en zijn allemaal geschoold als teamcoach. Door teams te begeleiden op verschillende ontwikkelgerichte thema's, zijn teamcoaches faciliterend aan het

veranderingsproces van de organisatie van de HU. De begeleiding door de teamcoaches is altijd vraaggestuurd vanuit een opdrachtgever (leidinggevende) van een team. Meer dan 80 teams hebben in 2020 gebruik gemaakt van een teamcoach, waardoor meer dan twaalfhonderd medewerkers zijn bereikt. De coaches zelf worden steeds geëvalueerd door de teams die ze hebben begeleid, waardoor ze met en van elkaar blijven leren en zichzelf steeds blijven ontwikkelen ten dienste van de organisatie en de organisatieontwikkeling.

In 2020 is er een duidelijke ontwikkeling geweest in de vraag naar ondersteuning bij het digitaal samenwerken binnen teams. Dat is een logische ontwikkeling gezien de uitbraak van coronavirus en de daarmee samenhangende maatregel van thuiswerken. Veel aandacht ging uit naar het digitaal voeren van het goede gesprek, het elkaar digitaal ontmoeten en het digitaal in verbinding blijven met elkaar.

### 3.1.2 Vitaliteit en werkgeluk

Als gevolg van de coronacrisis werd thuiswerken in 2020 voor het merendeel van onze medewerkers de norm. Voor de HU was het dan ook prioriteit om tal van faciliteiten aan te bieden die het mogelijk maakten voor onze medewerkers om gezond, veilig en met plezier vanuit huis te werken.

Een van de maatregelen was het verstrekken van een eenmalige thuiswerkvergoeding. Medewerkers ontvingen in 2020 € 300 netto ten behoeve van de inrichting van de thuiswerkplek. Daarnaast bestond er voor medewerkers de mogelijkheid een bureau of stoel van de hogeschool te lenen. Voor ergonomische middelen konden medewerkers een werkplekonderzoek aanvragen, aan de hand waarvan de specifiek benodigde middelen voor de medewerker werden aangeschaft. Een training en persoonlijk advies over de inrichting van de thuiswerkplek behoorde ook tot de mogelijkheden.

Medewerkers zijn via communicatie gemotiveerd hun duurzame inzetbaarheidsuren op te nemen om zo bijvoorbeeld de werk-privé balans te herstellen. Tevens werden er coachingsgesprekken aangeboden, indien een medewerker behoefte had om te praten over de impact die het werken op afstand op hem of haar had. Ook voor praktische vragen kon de medewerker bij de coach terecht. Daarnaast kent de HU een intern ontwikkel- en vitaliteitsaanbod waar medewerkers, teams en leidinggevenden gebruik van kunnen maken. Ook binnen dit aanbod was specifiek aandacht voor de vraagstukken die de coronacrisis met zich meebracht. In 2020 konden medewerkers bijvoorbeeld een webinar volgen over (werk) geluk in de tijd van corona, of de e-learning 'Thuiswerken: hoe houd je het effectief, leuk en gezond'. Voor teams was er onder andere informatie over alternatieve werkvormen en leidinggevenden konden onder andere deelnemen aan een online seminar over leiderschap in crisistijd. Verder boden we medewerkers de mogelijkheid tot een tijdelijke taak- of werktijdvermindering of verlof, om zo tijdelijk meer ruimte voor ontspanning te creëren.

### 3.1.3 Gerichte aandacht voor werkdruk en welbevinden

De bevoegenheid en het plezier in het werk is hoog bij de HU. Tegelijkertijd ligt ook de werkdruk hoog, zoals onder andere het werkbelevingsonderzoek van 2019 uitwees. In het jaar 2020, waarin we geconfronteerd werden met de uitbraak van het coronavirus, kwam de werk-privé balans extra onder druk te staan. De versnelde digitalisering van het onderwijs, de andere manieren van werken en lesgeven, het thuis werken met vaak ook kinderen die



thuisonderwijs volgden; het legde veel druk op onze werknemers. Gerichte aandacht voor werkdruk en welbevinden was en is daarmee meer dan ooit van belang.

Om de werkdruk aan te pakken, heeft de HU reeds een werkdrukbeleid ontwikkeld. Dit werkdrukbeleid geeft heldere kaders, maar laat daarbij bewust veel ruimte aan opleidingen, lectoraten en diensten om de aanpak zelf vorm te geven, al naar gelang de behoeften van medewerkers. Aan de hand van het werkdrukbeleid maken de teams zelf plannen om te veel werkdruk tegen te gaan, passend bij hun omstandigheden. Bijvoorbeeld door afspraken te maken over een transparant en realistisch taakbeleid. Die plannen worden onderdeel van de managementplannen op instituuts-, diensten- en kenniscentra-niveau.

In 2020 introduceerde de HU een nieuw werkbelevingsonderzoek, de HU Thermometer (zie paragraaf 3.1.4). Hiermee wordt één à twee keer per jaar een generieke meting gehouden. De eerste was toegespitst op het werken in tijden van corona en de werkdruk. Met dit nieuwe onderzoek zal de HU zowel welbevinden als werkdruk nog beter kunnen monitoren en het goede gesprek daarover in de teams nog meer kunnen stimuleren.

De HU biedt reeds verschillende faciliteiten aan medewerkers en teams om de werkdruk te verminderen: extra investeringen in het aantrekken van docenten, kosteloze training en coaching, teamcoaching, duurzame inzetbaarheidsuren en preventief medisch onderzoek. Met de middelen uit de kwaliteitsafspraken wordt weer een investering gedaan in het aantrekken van extra onderwijzend personeel.

Zoals aangekondigd in 2019, is er in 2020 een verdiepend werkdrukonderzoek uitgevoerd om beter inzicht te krijgen in de oorzaken van werkdruk. Wat is de invloed van processen en systemen op de werkdruk? Wat is hierin de rol van (het tempo van) onderwijsinnovatie en taakbelasting? De resultaten hiervan komen in 2021 beschikbaar. Om een extra impuls aan het bestrijden van de - mede door de coronacrisis - te hoge werkdruk te geven, heeft de HU besloten in 2021 een budget van € 2 miljoen ter beschikking te stellen om deze werkdruk te verminderen.

#### 3.1.4 De HU thermometer: een nieuwe vorm van werkbelevingsonderzoek

Het Werkbelevingsonderzoek (WBO) dat de HU tot op heden eenmaal per twee jaar onder alle medewerkers uitzette (voor het laatste in 2019), is in 2020 vervangen door een nieuw werkbelevingsonderzoek; de 'HU Thermometer'. Effectory is als partij gecontracteerd om dit werkbelevingsonderzoek te faciliteren. De HU Thermometer zal vaker, naar verwachting één à twee keer per jaar, worden ingezet dan het oude werkbelevingsonderzoek. Het geeft daarmee frequenter informatie en is dus meer gericht op de actualiteit. Daarnaast kunnen teams tussentijds een eigen werkbelevingsonderzoek aanvragen, gericht op knelpunten of vragen die op dat moment binnen dat team spelen.

In januari 2021 is de eerste centrale, generieke meting van de HU Thermometer uitgezet. De eerste bevindingen laten zien dat medewerkers nog steeds bevlogen zijn, trots zijn op het werk dat zij doen en op de inspanningen die zij als collega's met elkaar leveren in deze bijzondere periode. Ondanks de soms uitdagende omstandigheden acht men zichzelf voldoende in staat om het werk kwalitatief goed uit te voeren. Punten van aandacht zijn de ervaren effectiviteit en productiviteit in het werk, en het behouden van de verbinding met de HU. Daarnaast laat het onderzoek zien dat de balans tussen werken en ontspannen, met name voor onderwijzend personeel binnen de instituten en kenniscentra, onder druk staat. Ook ervaren niet alle teams voldoende ruimte om zich te kunnen professionaliseren.

#### 3.1.5 HU-klimaat

De HU wil een hogeschool zijn waar studenten en medewerkers zich thuis voelen én betrokken zijn. Medewerkers hebben hun team als thuisbasis van waaruit ze werken. Zij voelen zich tegelijkertijd verantwoordelijk voor het grotere geheel van de hogeschool en hun eigen aandeel daarin. Op die manier wordt een hechte HU-gemeenschap gevormd. Eén van de fundamenten om deze ambitie waar te maken, is de sturingsfilosofie. Hierin staan eigen verantwoordelijkheid, initiatief en transparantie centraal. Deze zijn kenmerkend voor onze manier van samenwerken. Om te kunnen volgen of de gewenste cultuur- en organisatieontwikkeling inderdaad vorm krijgt, voert de HU jaarlijks een meta-evaluatie uit, 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.

#### Sturingsfilosofie

De sturingsfilosofie van de HU stelt: Bij de HU werken we allemaal samen aan onderwijs en onderzoek. We zijn verbonden aan herkenbare instituten, kenniscentra en diensten, maar kijken en werken over de grenzen van onze eigen vakgebieden heen. Daarbij hebben we oog voor elkaar en voor onze omgeving. We stimuleren en benutten talent, ondernemendheid

en vakmanschap. We vertrouwen op elkaars kwaliteiten en koesteren ieders professionele ruimte. We werken in teamverband aan aansprekende initiatieven tussen vakgebieden en over de grenzen van vakgebieden heen. Door onszelf continu te verbeteren en samen kennis te creëren, ontwikkelen we onze talenten en innoveren we de beroepspraktijk. Eigen verantwoordelijkheid, initiatief en transparantie zijn kenmerkend voor onze manier van samenwerken. Dat vraagt van iedereen leiderschap.

#### Organisatieontwikkeling

Sinds 2019 ligt de focus bij onze organisatieontwikkeling op teamontwikkeling. Wanneer teams goed functioneren, draagt dat bij aan de verhoging van het werkplezier, verbetering van de sociale veiligheid, de wendbaarheid van de organisatie en de vermindering van werkdruk. In 2020 is een daarop gericht instrumentarium ontwikkeld dat in 2021 gebruikt kan worden in de hele hogeschool:

- Zelforganisatiescan: Hiermee kan een team bepalen hoe ver het is met de ontwikkeling van het zelf-organiserend vermogen. De scan is bedoeld om het goede teamgesprek over zelf-organiserend vermogen, inrichting en ontwikkeling nog beter te kunnen voeren. In 2020 is een pilot gestart waar zes teams aan hebben deelgenomen. In 2021 wordt dit verder uitgebreid.
- Talent motivatie analyse (TMA): Een tool om inzicht te krijgen in persoonlijke drijfveren, talenten en competenties van de teamleden. Individueel of als team in te zetten. De team-TMA kan ondersteunen in verschillende fases van teamontwikkeling.
- Kwaliteitsscan: Deze tool ondersteunt teams bij het aangaan van de dialoog over (onderwijs)kwaliteit. Eén van de dimensies daarbij is teamontwikkeling.
- HU Thermometer: Dit nieuwe werkbelevingsonderzoek (zie paragraaf 3.1.4) vergroot het aantal meetmomenten en daarmee het inzicht in trends en ontwikkelingen. Het vergroot ook, conform onze sturingsfilosofie, de decentrale sturingskracht, doordat leidinggevend zelf meetmomenten en thema's voor metingen kunnen gaan kiezen.

Alle elementen van de organisatieontwikkeling zijn erop gericht om de HU verder te ontwikkelen tot een wendbare, open netwerkorganisatie met een belangrijke sociale functie. Wanneer teams goed functioneren, draagt dat bij aan de verhoging van het werkplezier, de wendbaarheid van de organisatie en de vermindering van werkdruk. Vooral op dat laatste zal in de komende periode de nadruk liggen.

De trendontwikkeling op de diverse metingen die ten grondslag liggen aan het HU-klimaat (de 'soft controls') is positief. De aandacht gaat nu dan ook vooral uit naar het versterken en behouden van wat goed gaat. De soft controls 'betrokkenheid' en 'voorbeeldgedrag' laten dit jaar opnieuw een positieve trend zien, ook in vergelijking met de sector en landelijke benchmark. Dit sluit goed aan bij de in gang gezette beweging waarbij verantwoordelijkheden laag in de organisatie liggen.

Communicatie (als onderdeel van de soft control 'helderheid') is sterk verbeterd, maar nog steeds significant lager dan de landelijke benchmark, wat ruimte laat voor verbetering. Ook werkdruk en ambassadeurschap komen als aandachtspunt naar voren. De huidige inspanningen zijn erop gericht om de HU verder te ontwikkelen tot open netwerkorganisatie en ambassadeurschap te versterken. De monitoring wordt gecontinueerd en waar mogelijk verder uitgebreid met trendlijnen en benchmarkcijfers.



### 3.1.6 Een veilig vangnet voor medewerkers

De HU wil een veilige sociale omgeving waarborgen, zodat studenten en medewerkers kunnen leren en werken in een prettige sfeer. Dit betekent dat de HU een instelling moet zijn waar studenten, medewerkers en maatschappij volledig op moeten kunnen vertrouwen. Integriteit is een essentiële voorwaarde in dit vertrouwen. Het is daarom van belang dat wij als hogeschool blijvend werken aan het integriteitsbewustzijn en een gedeeld integriteitsbesef. Dit doen we onder andere door continu het goede gesprek met elkaar te blijven voeren.

In 2020 is gewerkt aan de verfijning en aanscherping van een nieuwe integriteitscode, welke in 2021 is vastgesteld en onze huidige integriteitscode zal vervangen. De integriteitscode vormt het startpunt voor (hernieuwde en gezamenlijke) bewustwording op het gebied integriteit en voor gezamenlijke normvinding.

In 2020 heeft de HU gekeken naar de beschikbare regelingen op het gebied van integriteit en is er hard gewerkt aan een nieuwe regeling bij vermoeden van een integriteitsschending.

Deze regeling voorziet in de mogelijkheid tot een melding als alle andere regelingen van de HU, zoals die met betrekking tot ongewenst gedrag, wetenschappelijke integriteit, maatschappelijke misstanden en privacy lekken, niet van toepassing zijn.

### 3.1.7 Inclusief werkgeverschap

We werken aan een inclusieve hogeschool waar iedere student én iedere medewerker zich thuis voelt, zich gewaardeerd voelt en gewaardeerd wordt. Vanuit de overtuiging dat ieder talent telt en dat diversiteit meerwaarde heeft, streven we ernaar samen een afspiegeling te zijn van de huidige samenleving. Diversiteit brengt verrassende perspectieven, boeiende discussies en nieuwe ideeën. Zoals de HU het onderwijs zo goed mogelijk laat aansluiten bij het niveau en de omstandigheden van de individuele student, zo krijgen ook onze medewerkers de ruimte zich zowel beroepsmatig als persoonlijk naar vermogen te blijven ontwikkelen. We omarmen verschillen en benutten talent.

Net als andere (grote) werkgevers in Nederland heeft de HU, in het kader van de landelijke banenafpraak, de opdracht om extra banen te creëren voor mensen met een arbeidsbeperking. Een opdracht die past bij onze ambitie om een inclusieve hogeschool te zijn.

Om het voor leidinggevenden eenvoudiger te maken nieuwe collega's met een arbeidsbeperking aan te nemen, reserveert de HU een centraal budget voor de loonkosten van medewerkers uit de doelgroep van de banenafpraak. We zorgen dat de werkplek goed bereikbaar is en regelen waar nodig hulpmiddelen, faciliteiten en passende begeleiding. Leidinggevenden en directe collega's van een nieuwe werknemer met een arbeidsbeperking worden in de gelegenheid gesteld om de tweedaagse HARRIE-training van het CNV te volgen. In deze training krijgen deelnemers informatie, theorie, praktijkvoorbeelden en tools om hun collega met een arbeidsbeperking adequaat te ondersteunen.

Ook bij de inkoop van diensten is aandacht voor Social Return. Nu voor de Banenafpraak geen onderscheid meer wordt gemaakt tussen de sectoren markt en overheid, is het creëren van werkgelegenheid via de inkoop van diensten ook een manier voor de HU om invulling te geven aan de Banenafpraak. Bovendien draagt het bij aan de open netwerkorganisatie die we willen zijn.

De cijfermatige stand van zaken met betrekking tot de banenafpraak is te vinden in het sociaal jaarverslag 2020 (zie bijlage).

## 3.2 EEN GOED GEORGANISEERDE EN WENDBARE NETWERKORGANISATIE

De HU wil een goed georganiseerde en wendbare netwerkorganisatie zijn. De complexe uitdagingen waar onze maatschappij voor staat, zijn niet vanuit één kennisgebied op te lossen. Daarom hechten we aan co-creatie: studenten, docenten en onderzoekers werken samen met diverse partners uit de praktijk aan maatschappelijke vraagstukken, over de grenzen van de vakgebieden heen. We maken als hogeschool steeds meer integraal onderdeel uit van de beroepspraktijk en de samenleving en vormen een groot lerend netwerk. Daarnaast is ons assortiment een afspiegeling van de arbeidsmarkt. Wij richten onze organisatie zo in dat we wendbaar zijn en snel op nieuwe behoeften en ontwikkelingen

kunnen inspelen. In het kader van een wendbare netwerkorganisatie zijn er in 2020 verdere stappen gezet op het gebied van strategische personeelsplanning per instituut, kenniscentrum en dienst. Ook was er aandacht voor talentontwikkeling en het mogelijk maken van flexibelere vormen van inzet van werk voor onderwijs en onderzoek. Hiermee werkt de HU verder aan de wendbare netwerkorganisatie.

### 3.2.1 Toekomstbestendig personeelsbeleid en talentontwikkeling

Om als hogeschool wendbaar en toekomstbestendig te blijven, wordt er een strategisch personeelsbeleid gevoerd. Dit houdt onder meer in dat ieder organisatieonderdeel een strategisch personeelsplan maakt. Het doel van de strategische personeelsplannen is ontwikkelingen te monitoren die van invloed zijn op zowel de kwalitatieve als kwantitatieve personele behoefte in de toekomst.

Vanuit de strategische personeelsplannen kwam dit jaar naar voren dat er breed gaat worden ingezet op teamontwikkeling en in het verlengde hiervan op talentontwikkeling. In 2020 is de mogelijkheid gecreëerd om in gezamenlijkheid met het team een TMA (Talent Management Analyse) af te nemen. De wens om meer multidisciplinair samen te werken, van elkaar te leren en elkaar te versterken onderstreept de sturingsfilosofie van de HU. Om dit over de hele breedte van de organisatie te kunnen doen zijn ook leiderschapskwaliteiten nodig die inzetten op sociale veiligheid, vertrouwen, verantwoordelijkheden laag in de organisatie en de wens om HU-breed de HU-gemeenschap te dienen. In 2021 wordt derhalve ingezet op de verdieping van leiderschapsontwikkeling.

Een wendbare organisatie vraagt ook om wendbare medewerkers; medewerkers die zich kunnen en willen aanpassen aan de voortdurend veranderende omstandigheden. De coronacrisis heeft afgelopen jaar laten zien dat het aanpassingsvermogen van onze medewerkers groot en veerkrachtig is. Binnen korte tijd was digitaal thuiswerken een feit en zagen we dat we ook in teams op afstand in verbinding met elkaar bleven en goed samen konden werken. Daarnaast bleek dat de overschakeling op het geven van digitaal onderwijs weliswaar uitdagend en soms ronduit moeilijk was, maar wel mogelijk. We zien voor de toekomst een beeld waarbij hybride werken en hybride lesgeven vaste componenten zullen blijven. Dit betekent dat de digitale vaardigheden maar zeker ook digitale didactische vaardigheden van groot belang zullen blijven. In 2021 gaat de HU dan ook verder met het faciliteren van professionalisering op digitale vaardigheden en digitaal onderwijs.

### 3.2.2 Flexibilisering

Voor een wendbare netwerkorganisatie is het van belang om te beschikken over een flexibel personeelsbestand. De Wet Deregulering Beoordeling Arbeidsrelaties (Wet DBA) en de Wet Arbeidsmarkt in Balans (WAB) leiden ertoe dat het voor de HU steeds lastiger wordt om gebruik te maken van flexibele arbeidskrachten binnen het onderwijs. Dit is iets wat schuurt met onze wens van verbinding van onderwijs en onderzoek met de beroepspraktijk. In 2020 is door de HU aandacht besteed aan flexibelere vormen van inzet voor het onderwijs en onderzoek. Daarbij is onder andere gekeken naar de inzet van zzp'ers binnen het onderwijs. De HU wil zzp'ers uit de beroepspraktijk inzetten binnen het onderwijs, maar moet en wil zich daarbij wel aan de geldende wet- en regelgeving houden. Een multidisciplinair team is met dit vraagstuk aan de slag gegaan en heeft tools ontwikkeld die de leidinggevende helpen bij kiezen van de juiste vorm van flexibele inzet.

In 2021 wordt verder onderzoek gedaan naar mogelijke flexibele werkvormen. Daarbij kan gedacht worden aan de mogelijkheid van detacheren van medewerkers met gesloten beurzen tussen de HU en partners in de beroepspraktijk, maar ook aan het wegnemen van onnodige belemmeringen bij kleine en kortdurende aanstellingen, zoals de beoordelingscyclus en de vacaturestelling.

## 3.3 BOUWEN AAN EEN KWALITEITSCULTUUR

Professionalisering geeft een flinke impuls aan onze kwaliteitscultuur, aan beter onderwijs, onderzoek en betere dienstverlening. De HU vindt het dan ook van groot belang dat teams en (individuele) medewerkers zich blijven ontwikkelen en permanent aansluiting houden bij de beroepspraktijk en nieuw ontwikkelde kennis. We vragen van onze docenten bovendien dat ze in principe een graad hoger zijn opgeleid dan het onderwijs dat ze verzorgen, en van lectoren dat ze gepromoveerd zijn. Ook dit draagt bij aan de kwaliteit.

### 3.3.1 HU professionaliseringskaders

In de zomer van 2020 zijn, in samenspraak met de Hogeschoolraad, de HU Professionaliseringskaders geïntroduceerd. De HU Professionaliseringskaders vervangen het eerdere HU Professionaliseringsbeleid. De nieuwe kaders bieden teams en individuele medewerkers de mogelijkheid zelf vorm te geven aan de eigen professionaliseringsbehoefte/-opgave en de uitvoering daarvan. De kaders doen recht aan de ambitie en de sturingsfilosofie van de HU en er wordt tegelijkertijd voldoende rekening gehouden met de fase van organisatieontwikkeling.

De professionaliseringskaders hebben tot doel het teamleren te bevorderen en teams en (individuele) medewerkers te activeren en te ondersteunen bij (het zelf regie nemen op) hun professionele ontwikkeling en het beroepsbekwaam blijven. Daarnaast moet het een bijdrage leveren aan de permanente kennisontwikkeling en –uitwisseling in verschillende leersituaties en multidisciplinair en integraal samenwerken bevorderen. Dit alles met het oog op de kwaliteitscultuur van onze hogeschool.

### 3.3.2 Divers aanbod voor professionalisering

Professionalisering van medewerkers, zowel individueel als in teamverband, gebeurt binnen de HU op verschillende manieren. Zo is er intern opleidingsaanbod, dat voor medewerkers gratis te volgen is. Daarnaast wordt via het 'Ontwikkelportaal' de mogelijkheid gegeven om externe trainingen te boeken, wordt het doen van promotieonderzoek gestimuleerd via promotie vouchers en bestaat de Faciliteringsregeling postdoc (zie hoofdstuk 2.14). Ook werkt het interne Teaching & Learning Network (TLN) aan innovaties binnen de opleidingen en professionalisering van (teams van) docenten en onderzoekers. TLN organiseerde in 2020 workshops, masterclasses, inspiratiesessies en andere activiteiten gericht op de innovatie van de opleidingen en ontwikkeling van hbo-didactiek.

De coronacrisis is in 2020 van invloed geweest op de professionalisering van teams en medewerkers; de behoefte verschoof. Zo was er minder animo voor het interne opleidingsaanbod en werden er minder externe trainingen geboekt, maar groeide de vraag naar e-learning, intervisie en coaching.

De coronacrisis heeft als accelerator gefungeerd als het gaat over professionalisering op het gebied van digitalisering. Binnen zeer korte tijd hebben HU-medewerkers zich het online samenwerken (verder) eigen gemaakt en heeft het online lesgeven een vlucht genomen.

### 3.3.3 Programma #FrisseStart

In het najaar van 2020 bood de HU een divers ontwikkelaanbod in het programma #FrisseStart. Het programma speelde specifiek in op de thematiek van het opstarten van het nieuwe studiejaar in coronatijd en het (gedeeltelijk) op afstand werken. #FrisseStart bood een diversiteit aan leerinterventies om medewerkers en teams te ondersteunen daar waar hun specifieke ontwikkelbehoefte lag. Denk daarbij aan persoonlijke effectiviteit, vitaliteit, teamontwikkeling, teambinding en leidinggeven op afstand en online coaching. In het aanbod is zowel expertise van binnen als buiten de hogeschool benut.

### 3.3.4 Het Ontwikkelfestival

In november 2020 vond voor de tweede keer het Ontwikkelfestival plaats. Passend in de tijd van het werken op afstand was het een digitaal festival met een volledig digitaal ontwikkelaanbod. Dit jaar werd daarbij de verbinding gemaakt met de Week van de Hogeschooldocent, wederom in een onderwijsluwe week.

Vier dagen lang konden medewerkers een eigen programma samenstellen, bestaande uit trainingen, coaching en webinars. Daarnaast stond er dagelijks een thema centraal waar met interne en externe gasten over werd gesproken: Vitaliteit, Verandering, Leiderschap en Werkgeluk. Het Ontwikkelfestival had tot doel om, ondanks het werken op afstand en de beperkte tijd die iedereen heeft, toch het leren op een leuke en praktische manier toegankelijk te maken. Aan de trainingen en coachings namen 624 medewerkers deel, plus de deelnemers die de lunch-webinars bekeken. Met een gemiddelde beoordeling van een 8,2 was het Ontwikkelfestival 2020 een succes.

### 3.3.5 Opleidingsgraad

De HU voert sinds 2017, in nauwe samenspraak met de centrale medezeggenschap, het beleid dat docenten in principe een graad hoger zijn opgeleid dan het onderwijs dat ze verzorgen. Van lectoren wordt gevraagd dat ze gepromoveerd zijn. Eind 2020 was 91% van de docenten in het bezit van een masterdiploma en beschikte ten minste 13% van de docenten over een PhD-diploma.

*Meer informatie over personeel is te vinden in de bijlage: sociaal jaarverslag.*





“  
We kiezen voor meer  
docenten, HU-gemeenschap  
en DLO-Kwaliteitsafspraken.

## 4 KWALITEITSAFSPAKEN

### A / JAARVERSLAG KWALITEITSAFSPRAKEN 2020 COLLEGE VAN BESTUUR

In ons plan ‘HU Kwaliteitsafspraken 2020-2024’ hebben we – in lijn met onze onderwijsvisie ‘De wereld van morgen’ en ons ambitieplan ‘HU in 2026’ – drie HU-prioriteiten benoemd: Meer docenten, HU-gemeenschap en studentbetrokkenheid, en DLO-Kwaliteitsafspraken. Afgelopen jaar is het ons gelukt vrijwel al onze voorgenomen activiteiten uit te voeren en de toegekende studievoorschotmiddelen in te zetten. Dat is een bijzondere prestatie in een jaar waarin we te maken kregen met een pandemie. In eerste instantie is onze aandacht dan ook uitgegaan naar de korte termijn en het af- en opschalen van onderwijs op locatie naar meer digitaal. Daarna hebben we ons weer volop gericht op de activiteiten van de kwaliteitsafspraken.

De HU-prioriteiten sluiten aan bij vijf van de zes landelijke thema’s uit het Sectorakkoord 2018:

De relatie tussen de landelijke sectorthema’s en de drie HU-prioriteiten

De sectorthema’s	De HU prioriteiten		
	Meer docenten	HU Gemeenschap & Student-betrokkenheid	Digitale Leeromgeving (DLO)
Intensiever en kleinschalig onderwijs	•		
Meer en betere begeleiding van studenten	•	•	
Studiesucces		•	
Onderwijsdifferentiatie	•	•	•
Passende en goede onderwijsfaciliteiten			•
Verdere professionalisering van docenten			

Tabel 4.1 De relatie tussen de landelijke sectorthema’s en de drie HU-prioriteiten.

Uiteraard vinden we het zesde thema – de verdere professionalisering van docenten – ook heel belangrijk, maar de extra middelen uit het studievoorschot besteden we hier liever niet aan. We zetten hiervoor namelijk al andere financiële middelen in. Jaarlijks gaat het om minimaal zes procent van de Rijksbijdrage, conform de afspraken in de cao, aangevuld met middelen voor promotievouchers en het Teaching & Learning Network.

Dit jaarverslag opent met het bestuurlijk perspectief op de HU-brede inspanningen in het kader van de kwaliteitsafspraken. Vervolgens lichten we de inspanningen op de drie HU-prioriteiten toe.

## 4.1 BESTUURLIJK PERSPECTIEF OP DE INSPANNINGEN

### 4.1.1 Context: de invloed van de coronapandemie

Een bestuurlijke duiding bij de kwaliteitsafspraken in 2020 kan niet zonder de context van de coronapandemie. Deze heeft voor iedereen in de HU – en onze omgeving – verregaande gevolgen gehad. Docenten en medewerkers hebben afgelopen jaar alles op alles gezet om het onderwijs onder de moeilijke omstandigheden van de coronacrisis te continueren en daarin zijn we goed geslaagd. Een mooi resultaat, dat mede geboekt kon worden doordat we vanuit onze onderwijsvisie al gewend waren te werken met kleine groepen, zoals leerteams. We hebben een groot deel van de middelen uit het studievoorschot ingezet op de sectorthema's intensiever en kleinschalig onderwijs en meer en betere begeleiding van studenten. We hebben ons dus in eerste instantie gericht op de continuering van het onderwijs en het voorkomen van achterstanden bij studenten. Daarop heeft de HU ingespeeld met bijvoorbeeld online onderwijs, extra studievoorzieningen en aangepaste toetsing. HU-breed blijkt dat studenten tijdens de pandemie niet minder studiepunten zijn gaan halen.

Gedurende het jaar werd duidelijk dat het welzijn van studenten extra aandacht behoefde. De HU heeft hier middels een enquête onder studenten onderzoek naar gedaan, de uitkomsten van het onderzoek geanalyseerd en waar nodig extra faciliteiten ingericht. Binding met de opleiding, onderlinge betrokkenheid en maatwerk zijn daarbij essentieel. Ook vóór de coronapandemie investeerden we al flink in dit onderwerp. Het vanuit de kwaliteitsafspraken ingerichte programma voor HU-Gemeenschapsvorming en Studentbetrokkenheid heeft hieraan een extra bijdrage geleverd.

Inmiddels komt er ook zicht op positieve gevolgen van de pandemie op ons onderwijs. Studenten geven aan dat zij meer zelfdiscipline hebben gekregen door het online onderwijs. Hun ontwikkeling staat niet stil maar manifesteert zich wel anders dan we gewend waren. En in deze tijd is het des te meer duidelijk geworden dat 'je gezien voelen' voor studenten heel belangrijk is.

Ondanks de pandemie zijn onze inspanningen voor de kwaliteitsafspraken niet tot stilstand gekomen. De HU heeft het onderwijs en de extra-curriculaire activiteiten gericht op binding gecontinueerd. Bovendien hebben we ons onderwijs doorontwikkeld. Deze inspanningen hebben toegevoegde waarde, zo blijkt ook uit de citaten die ter illustratie en ter inspiratie zijn opgenomen in dit hoofdstuk van het jaarverslag. Het lukt ons in het contact en de ontmoeting kwaliteit in te brengen en onderwijskwaliteit te creëren. De studievoorschotmiddelen leveren hier een bijdrage aan.

De pandemie heeft ons nog eens extra bevestigd in het belang en de juistheid van onze keuzes in het kader van de kwaliteitsafspraken: intensiever en kleinschalig onderwijs middels het aanstellen van meer docenten, versterken van onze HU-gemeenschap middels activiteiten voor gemeenschapsvorming en studentbetrokkenheid, en versnelde digitalisering middels de DLO-kwaliteitsafspraken. Drie prioriteiten waarop de HU afgelopen jaar vol heeft ingezet en waartussen de synergie zichtbaar en voelbaar is geworden. De HU gaat onverminderd gemotiveerd door op deze ingezette lijnen.

## 4.1.2 DE HU-PRIORITEITEN

### Meer docenten

De decentrale inrichting van de HU-prioriteit 'meer docenten' zorgde ervoor dat de opleidingen goed konden schakelen. Zij konden, in reactie op de coronamaatregelen, de omslag maken van fysiek naar online onderwijs, kleinschalig en met passende begeleiding. Het werken met kleinere groepen werd versneld ingevoerd en er werd veel in leerteams gewerkt. De instituten hebben de beoogde inspanningen gerealiseerd en de middelen uit het studievoorschot volledig ingezet. Dit wordt ook bevestigd door de decentrale medezeggenschap.

Op HU-niveau is aan deze prioriteit een docent-student ratio gekoppeld. Deze is dit jaar wat minder gedaald dan beoogd doordat de reguliere inzet van personeel is achtergebleven. Vanwege de pandemie hebben we zo snel mogelijk meer docenten ingezet. Daarbij hebben we in eerste instantie vooral docent-onderzoekers ingezet voor het onderwijs. In de loop van het jaar zijn we meer nieuwe docenten gaan werven, maar nog niet voldoende. De docenten-onderzoekers moeten hun werkzaamheden in het onderzoek weer oppakken; dat motiveert ons extra om een inhaalslag te maken en de volgende stap te zetten in het werven van nieuw personeel. Inmiddels zijn we een omvangrijke campagne gestart waarmee 280 fte wordt geworven.

### HU-gemeenschap en studentbetrokkenheid

Vanuit de prioriteit 'HU-gemeenschap en studentbetrokkenheid' heeft de HU in 2020 een relevant en aantrekkelijk aanbod neergezet en een impuls gegeven aan studentwelzijn. Ook de keuze voor het versterken van de HU-gemeenschap blijkt in tijden van de coronapandemie een goede te zijn geweest. Het aanbod sloot aan bij de behoeften van studenten. Afgelopen jaar zijn vele structurele en incidentele activiteiten gehonoreerd en uitgevoerd, deels online. Vanwege de pandemie konden enkele incidentele activiteiten niet plaatsvinden. Komend jaar worden bestaande succesvolle initiatieven opgeschaald en uitgebreid. Zo kunnen succesvolle activiteiten een nog groter bereik krijgen. Inzet van resterende middelen zorgt voor versnelde opschaling van het programma. Om studenten nog meer te betrekken gaan we komende jaren meer werken met studentassistenten.

### DLO-Kwaliteitsafspraken

De doorontwikkeling en het gebruik van de digitale leeromgeving (DLO) heeft met de pandemie een boost gekregen. De HU investeert uit eigen middelen in de ontwikkeling en verdere uitbouw van de digitale leeromgeving. Het programma DLO-Kwaliteitsafspraken is daarop aanvullend bedoeld voor innovaties en experimenten op basis van concrete aanvragen van studenten en medewerkers. De DLO is afgelopen jaar intensief benut. Er zijn nieuwe werkvormen ingericht en toetsen omgevormd; in veel gevallen hebben die een blijvend karakter. Daarmee is een stevig fundament gelegd. De transitie naar online leren is gerealiseerd met extra inspanningen van docenten, vaak gekoppeld aan onderwijsvernieuwing. Vanwege de coronapandemie is dit programma vertraagd op gang gekomen. Vanaf september 2020 voorstellen voor innoverende pilots geformuleerd en gehonoreerd, waarvan de meesten starten in 2021.

#### 4.1.3 Monitoring en sturing

Om de voortgang van de kwaliteitsafspraken binnen de HU te monitoren, heeft het College van Bestuur de Monitor- en Adviesgroep Kwaliteitsafspraken ingesteld met daarin studenten, een docent en directeurs. Deze groep heeft een evaluatie- en ontwikkelgerichte opdracht en rapporteert twee keer per jaar aan het college, op basis van input uit de instituten en de programma's. Zij constateert: dat de kwaliteitsafspraken in de instituten hebben bijgedragen aan de onderwijskwaliteit en aan de versterking van de kwaliteitsdialoog; dat het programma HU-Gemeenschapsvorming en Studentbetrokkenheid in 2020 een sterke doorstart heeft gemaakt met een relevant en divers aanbod; en dat de boost in het online werken voor de DLO-Kwaliteitsafspraken heeft geleid tot interessante innovatievoorstellen, die in 2021 via pilots worden uitgevoerd. Ook ziet de Monitor- en Adviesgroep Kwaliteitsafspraken dat studenten in alle drie de prioriteiten nauw zijn betrokken bij de uitwerking en beoordeling van plannen en meepraten over de gerealiseerde voortgang.

Over 2020 heeft de monitor- en adviesgroep verschillende adviezen geformuleerd waaraan het College van Bestuur opvolging heeft gegeven:

- De Monitor- en Adviesgroep Kwaliteitsafspraken geeft aan dat de instituten als gevolg van de ontwikkelingen in het eerste halfjaar 2020 met name extra aandacht vragen voor digitalisering en studentenwelzijn. Op dit gebied is behoefte aan kennisontwikkeling, maar is ook expertise voorhanden. Het college heeft het Teaching and Learning Network (TLN - zie hoofdstuk 2.9) gevraagd een actieve rol te spelen in de verbinding tussen de verschillende vragers en aanbieders van expertise. Het HU Onderwijs en Onderzoek Festival is een belangrijk platform om deze horizontale netwerken verder uit te bouwen.
- De Monitor- en Adviesgroep Kwaliteitsafspraken geeft aan dat de impact van de kwaliteitsafspraken voor studenten niet vanzelfsprekend herkenbaar is. Directeurs en medezeggenschap hebben een rol om studenten hier actief over te informeren. Het college heeft de directeur Marketing & Communicatie verzocht om concrete verhalen over de kwaliteitsafspraken in de instituten, vanuit het perspectief van studenten én medewerkers, zichtbaar te maken via daarvoor geschikte kanalen. Deze HU-brede aanpak moet de instituten helpen het gesprek over de onderwijskwaliteit levendig(er) te voeren, breder dan alleen de eigen opleiding.
- De Monitor- en Adviesgroep Kwaliteitsafspraken wijst op de belangrijke rol van de (gemeenschappelijke) opleidingscommissies ((G)OC's) en de daarmee samenhangende vereisten in de kwaliteitsdialoog. Het college heeft de directeur Onderwijs, Onderzoek en Studentzaken gevraagd ervoor zorg te dragen dat er actief ondersteuning wordt geboden aan de (G)OC's: ondersteuning om goed kennis te nemen van de kwaliteitsafspraken, en ondersteuning bij het onderling delen van best practices ter voorbereiding van a) het gesprek over de kwaliteitsafspraken in de volgende jaarcyclus, b) de aanpak van de dialoog in de loop van het jaar en c) de jaarverslaglegging aan de achterban, zoals vastgelegd in de governance.
- De Monitor- en Adviesgroep Kwaliteitsafspraken geeft aan dat bij de aanwezige diversiteit in de instituten er zeker ruimte is voor het delen van best practices rond de procesinrichting bij de kwaliteitsafspraken. Het College van Bestuur moedigt afstemming en kennisdeling door directiesecretarissen aan en waardeert het wanneer ook in dit netwerk best practices uit de instituten rond werkwijzen in het overleg met (G)OC's en kwaliteitsafspraken worden uitgewisseld.
- Het College van Bestuur deelt de waardering van de Monitor- en Adviesgroep



Kwaliteitsafspraken voor de waardevolle initiatieven en de behaalde resultaten in het programma over de afgelopen periode. Het programma is juist ook in deze tijd van corona-beperkingen van groot belang voor de versterking van gemeenschapsvorming en studentbetrokkenheid. Het is daarom goed om te zien dat veel initiatieven in staat zijn gebleken de continuïteit vast te houden via online-activiteiten. Waardering is er ook voor de werkwijze van het programma met actieve betrokkenheid van studenten en voor de voornemens 2021-2022, waarbij het programma focust op studentwelzijn en gericht is op verdere groei van en bekendheid met het programma.

- Het College van Bestuur begrijpt de adviezen van de Monitor- en Adviesgroep Kwaliteitsafspraken om de onderbesteding van het programma HU-gemeenschap en studentbetrokkenheid te beperken, maar heeft een andere route voor ogen. Het college bepleit reeds bestaande initiatieven verder op te schalen en te verduurzamen. Zo kunnen succesvolle activiteiten een nog groter bereik krijgen. Vervolgens zou gekeken moeten worden op welke onderwerpen we nog HU-brede initiatieven missen, zodat er een compleet aanbod ontstaat dat het sociaal weefsel versterkt. Meer en kleinere, op zichzelf staande activiteiten lijken hieraan minder een bijdrage te leveren.

## 4.2 HU-PRIORITEIT: MEER DOCENTEN

### 4.2.1 Afspraken in 'HU Kwaliteitsafspraken 2020-2024'

In de HU Kwaliteitsafspraken 2020-2024 heeft de HU beschreven het overgrote deel van de studievoorschotmiddelen te willen inzetten voor meer docenten in de instituten. Hiermee valt veel 'winst' te behalen voor wat betreft onderwijskwaliteit.

Immers, meer docenten betekent onder andere:

- Kleinere groepen, waardoor er meer ruimte is voor interactie en persoonlijke aandacht;
- Meer persoonlijke aandacht voor studenten die flexibele leerwegen volgen, of deelnemen aan duale en deeltijdprogramma's;
- Meer aandacht voor toetsing en toetsreflectie.

De HU heeft de volgende afspraken gemaakt:

- In 2020 zet de HU € 9,9 miljoen in op meer docenten. Dat bedrag loopt op naar € 18,1 miljoen in 2024;
- Deze docenten worden ingezet op drie van de sectorthema's, gekoppeld aan de onderwijsvisie van de HU;
- In 2020 heeft de HU een docent-studentratio van 1:24,5.

#### 4.2.2 Realisatie

"Op dit moment zit ik in het eerste jaar van de opleiding HBO-Rechten. Dit studiejaar begon anders dan iedereen had verwacht. Niet alleen door corona, maar ook omdat de klassen veel kleiner waren. Ik kom van het mbo af en daar zat ik met 30 mensen in een klas, dus om met 8 man in een klas te zitten, was wel heel anders maar wel heel fijn. Dit komt omdat ik iedereen uit mijn klas beter leer kennen. En het is veel en veel rustiger dan met 29 andere studenten in een klas. Ik vind het zo fijn dat de HU ervoor heeft gekozen om de klassen kleiner te maken. Dit zorgt vooral nu voor veel rust en minder stress. Het onderwijs wordt met kleinere klassen ook beter. De studieloopbaanbegeleider kent de student beter en de docenten hebben meer tijd tijdens de lessen voor de studenten. Al met al vind ik het een hele goede keuze en een fijn schooljaar nu de klassen heel klein zijn."

*Mertcem Boy, Instituut voor Recht*

#### Middelen voor meer docenten

Conform afspraak heeft de HU in 2020 hogeschoolbreed € 9,9 miljoen besteed aan de inzet van meer docenten.

Bedragen x € 1.000	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Begroting volgens HU-plan	9.900	10.800	12.600	14.200	18.100	
Realisatie 2020	9.900					
Geactualiseerde meerjaren prognose*		11.730	13.900	16.600	19.500	21.300

Tabel 4.2 Middelen voor meer docenten

\* De middelen van de programmalijn Meer docenten worden jaarlijks geactualiseerd op basis van de toekomstige ramingen voor de Rijksbijdrage.

#### Inzet docenten op sectorthema's

De financiële middelen bij deze prioriteit zijn gealloceerd aan de instituten op basis van aantallen studenten. In januari 2020 hebben de instituten in nauw overleg met de opleidingscommissies meerjarig vastgesteld met welke activiteiten zij de onderwijskwaliteit verder versterken, passend bij de eigen situatie en ontwikkelfase. Tabel 4.3 geeft een overzicht van de gerealiseerde inzet in de instituten op de sectorthema's.

	Intensiever en kleinschalig onderwijs	Meer en betere begeleiding van studenten	Onderwijsdifferentiatie
Inzet fte	53	25	11

Tabel 4.3 Gerealiseerde inzet (fte) in de instituten op de sectorthema's

#### Intensiever en kleinschaliger onderwijs

Op het sectorthema 'intensiever en kleinschaliger onderwijs' is in totaal 53 fte ingezet, met name op de bestedingskeuze HU-didactiek. Leerteamlernen is een belangrijk element hiervan: leerteamlernen sluit goed aan bij de didactiek van de instituten en is vaak onderdeel van een breder innovatieplan. Waar nog niet met leerteamlernen wordt gewerkt, is ingezet op kleinere klassen en meer onderwijs.

"Het Instituut voor Recht zet de kwaliteitsgelden bijna geheel in op het werken in leerteams. Dit is inmiddels in alle leerjaren gerealiseerd. Deze inzet wordt door studenten én docenten positief gewaardeerd. Het zorgt voor kleinschaligheid binnen een grote opleiding en studenten ervaren hierdoor een goed contact met de opleiding en met andere studenten."

*Esther Verboon, directeur Instituut voor Recht*

Het sectorthema 'intensiever en kleinschalig onderwijs' krijgt ook vorm in de implementatie van de digitale leeromgeving en het versterken van het online onderwijs. Veel instituten geven aan dat vanwege de coronapandemie de implementatie van het online leren is versneld en er extra middelen zijn ingezet op deze afspraak. Er is gewerkt aan het aanpassen van didactiek, het inrichten van de leeromgeving, online samenwerking met het werkveld en op het digitaliseren van lesmateriaal. Verbetering van toetsing past eveneens binnen dit sectorthema. Op het gebied van toetsing hebben instituten extra ingezet op online toetsing en de inrichting daarvan, op formatieve toetsing bij online didactiek (ofwel 'toetsen om te leren'), op meer tijd voor toets-besprekingen en feedback, en op een duidelijke structuur voor toets-evaluaties.

“Als gevolg van corona worden onze laboratoria nu ook ingezet voor afstandsonderwijs: Met de camera kunnen details in opstellingen en apparatuur voor alle studenten goed zichtbaar worden gemaakt. Deze werkwijze is breed in het onderwijs toepasbaar. En ondanks de beperkingen van de coronamaatregelen, hebben we voor alle studenten de practica door kunnen laten gaan.”

*Do Blankestijn, directeur Instituut Design & Engineering*

#### Meer en betere begeleiding van studenten

Het sectorthema ‘meer en betere begeleiding van studenten’ kent een totale inzet van 25 fte. Die inzet betreft voor een belangrijk deel uitbreiding en versterking van de algemene studieloopbaanbegeleiding. Daarnaast is er geïnvesteerd op specifieke groepen. Zo is de begeleiding van afstuderen versterkt en is er meer gebruik gemaakt van supervisie bij praktijkleren.

“Het afgelopen jaar is voor mij als student een bewogen jaar geweest. Er zijn veel dingen veranderd door de toestand omtrent corona. Dit vraagt veel flexibiliteit van zowel docenten als studenten. Gedurende deze lastige periode is er veel aandacht besteed aan het innoveren en aanpassen van het onderwijs op maat. Dit was merkbaar door het toepassen van kleinschaliger onderwijs, hierin werden klassen in tweeën gesplitst om zo in coronatijd toch vaardigheidslessen te kunnen faciliteren. Tijdens deze lessen werd je intensiever begeleid en was er altijd voldoende ruimte voor het stellen van vragen of het herhalen van vaardigheden. Mocht het binnen de lestijden niet lukken om deze vaardigheden onder de knie te krijgen, dan was het altijd mogelijk om een docent via de mail te benaderen. Het inlevingsvermogen en de flexibiliteit die docenten aanbieden aan studenten hierin is bewonderingswaardig met het oog op de huidige werkdruk die men gedurende deze tijd alervaarde. Op deze manier werd er altijd een mogelijkheid gegeven om alsnog de vaardigheden te kunnen leren. Daarnaast heeft de opleiding veel vragen gekregen van studenten over hoe of wat tijdens deze tijd. Daarvoor is er door de GOC en het instituut een digitale IBS bank ontwikkeld waar studenten heen kunnen met al hun vragen omtrent het onderwijs. En het instituut een nieuwsbrief waarin zij de studenten op de hoogte houden van de maatregelen.”

*Jaro Lieuwen: Voorzitter GOC Fysiotherapie & Oefentherapie Cesar*

Verder is extra inzet vrijgemaakt voor het contact met studenten en hebben veel instituten ervoor gekozen nog meer in te zetten op de begeleiding en onboarding van eerstejaars. Ook zijn er verbeteringen doorgevoerd in werkwijzen bij begeleiding, in de begeleiding van langstudeerders en in de monitoring van studievoortgang.

“Het Instituut voor Bewegingsstudies heeft de extra financiële ruimte gebruikt om het contact met de student, de persoonlijke relatie, zo intensief mogelijk te behouden. Niet alleen in kleine klassen, onze leerteambegeleiders zochten ook persoonlijk contact met studenten via telefoontjes. Gewoon over hoe het gaat. Je kunt niet altijd helpen, maar soms wel en soms is een luisterend oor ook al hulp. Docenten waren heel creatief in het onderhouden van contact en we kijken nu of we sommige van die slimme oplossingen blijvend kunnen gebruiken.”

*Henri Kiers, directeur Instituut Bewegingsstudies*

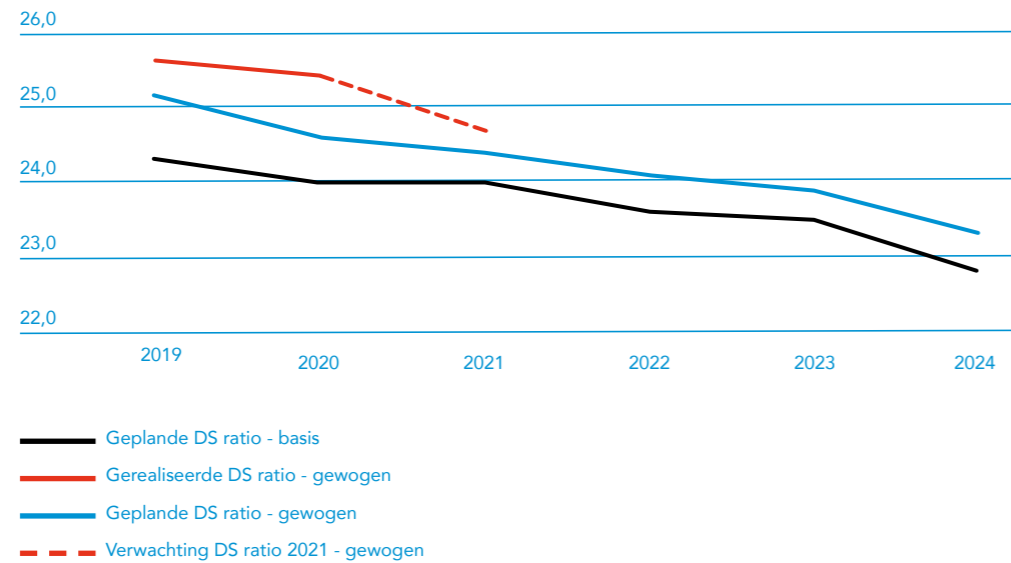
#### Onderwijsdifferentiatie

Op het sectorthema ‘onderwijsdifferentiatie’ is 11 fte ingezet, onder andere voor verruiming van het keuze-aanbod en voor meer mogelijkheden in het honoursonderwijs van de HU. Ook hebben opleidingen ingezet op meer persoonlijke leerwegen, op flexibele toetsingen en op meer diversiteit in het lab-onderwijs.

#### Docent-student-ratio

Om de onderwijskwaliteit te verhogen, hebben we afgesproken meer docenten aan te stellen. Zoals gezegd hebben we hieraan een docent-student-ratio (DS-ratio) gekoppeld, opgebouwd uit zowel de reguliere middelen als de middelen uit het studievoorschot.





Verloop DS ratio	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Geplande DS ratio - basis	24,2	23,9	23,8	23,5	23,3	22,7
Geplande DS ratio - gewogen	25,0	24,5	24,3	24,0	23,7	23,2
Gerealiseerde DS ratio - gewogen	25,5	25,3				
Verwachte DS ratio 2021 - gewogen		25,3	24,6			

Figuur 4.4 Verloop DS-ratio

In ons plan hebben we een grafiek opgenomen voor de DS-ratio, met daarin de ongewogen ratio (basis-ratio) die we ook gebruiken voor de HU-begroting. Echter, deze ongewogen ratio wordt beïnvloed door het soort opleiding (voltijd/deeltijd/duaal) en het profiel van de opleidingen. Dat is de gewogen DS-ratio. De gewogen DS-ratio verhoudt zich tot de gerealiseerde DS-ratio. Voor het jaarverslag en monitoring gebruiken we daarom voortaan de gewogen DS-ratio en de gerealiseerde DS-ratio.

Uit de decentrale rapportages van de instituten blijkt dat de ambities op het gebied van de kwaliteitsafspraken daar zijn gerealiseerd en dat de middelen uit het studievoorschot zijn ingezet conform afspraak. De beoogde DS-ratio van 1:24,5 in 2020 is echter niet behaald; de ratio is blijven steken op 1:25,3. Onze reguliere inzet is namelijk achtergebleven. In de loop van 2020 is het aantal studenten gestegen en hebben onze instituten meteen de ruimte gekregen om extra personeel in te zetten, maar het aantal docenten dat we vanuit de reguliere bekostiging hebben weten aan te stellen, is achtergebleven bij de groei van het aantal studenten. Vanwege de pandemie hebben we voor de korte termijn eerst docent-onderzoekers ingezet voor het onderwijs. In 2021 maken we een inhaalslag met het aantrekken van nieuwe docenten.

#### 4.2.3 Draagvlak en betrokkenheid

De betrokkenheid van de opleidingscommissies bij de kwaliteitsafspraken is een belangrijke voorwaarde voor het draagvlak onder deze afspraken in de instituten. Alle instituten zijn dan ook op vaste basis met hun (gemeenschappelijke) opleidingscommissies ((G)OC's) en instituutraden in gesprek over de kwaliteitsafspraken, over de concrete uitwerkingen van de besteding en over de voortgang in de realisatie ervan. De meeste (G)OC's houden daarvoor ook achterbanraadplegingen.

“Binnen de opleiding communicatie wordt er in afstemming met de opleidingscommissie (OC) gekeken naar de kwaliteitsegden. Hierin kijken we kritisch naar de haalbaarheid van de plannen en vooral naar de wensen van de studenten. Zo hebben de studenten veel aan het leerteamleren. Een vorm van kleinschalig onderwijs, dat binnen onze opleiding als heel waardevol wordt gezien. We zien in de overleggen met het management van de opleiding dat de opleiding erg vooruitstrevend is in het gepast onderwijs aanbieden per student. Er liggen plannen om versnellen en vertragen binnen het onderwijs mogelijk te maken. Als OC proberen wij hier zo kritisch mogelijk op mee te denken vanuit de ogen van de student. Het coronavirus heeft natuurlijk in sommige plannen roet in het eten gegooid. Voor ons meer dan logisch, dat de aandacht in een tijd van een pandemie verschuift. We merken in onze gesprekken met het management van de opleiding dat er veel aandacht is voor het welzijn van studenten en docenten. Hierin is aandacht voor de vorm van onderwijs en probeert de opleiding zo veel mogelijk te luisteren naar de wensen van zowel studenten en docenten. Als OC ervaren wij het werken rondom de kwaliteitsegden als prettig. Er is op een laagdrempelige manier contact met de opleidingsmanager, waardoor we ons vrij voelen in het geven van onze mening. Daarnaast zijn er 2 vaste evaluatie momenten en bespreken wij ontwikkelingen doorgaand eens in de 4 weken tijdens ons maandelijkse overleg.”

*Bente Nap, student Instituut voor Communicatie*

De realisatie van de kwaliteitsafspraken in 2020 is met de (G)OC's en de instituutraden geëvalueerd. De keuzes voor 2021 en verder zijn met de (G)OC's besproken en hebben de instemming van de instituutraden. Er zijn nauwelijks bijstellingen gedaan in de oorspronkelijke keuzes. De bijstellingen die wel zijn gedaan, zijn overwegend voor meer activiteiten ter ondersteuning van het studentenwelzijn en voor de implementatie van de digitale leeromgeving.

### 4.3 HU-PRIORITEIT: HU-GEMEENSCHAP EN STUDENTBETROKKENHEID

#### 4.3.1 Afspraken in 'HU Kwaliteitsafspraken 2020-2024'

In de HU-kwaliteitsafspraken is opgenomen dat de HU de band met en tussen studenten wil versterken. De HU doet veel om ervoor te zorgen dat studenten zich thuis voelen op en zich verbonden voelen met de hogeschool en met hun medestudenten. Onderzoek heeft aangetoond dat dit bijdraagt aan de kwaliteit van het onderwijs. De HU vindt gemeenschapsvorming en studentbetrokkenheid dus van groot belang en investeert hierin

al flink. We geven dit een extra impuls via de studievoorschotmiddelen, met het programma HU-Gemeenschap en Studentbetrokkenheid.

We hebben de volgende afspraken gemaakt:

- In 2020 stelt de HU € 2 miljoen beschikbaar voor initiatieven die bijdragen aan gemeenschapsvorming en studentbetrokkenheid. Dit bedrag loopt op tot € 4 miljoen in 2021.
- Initiatieven kunnen zowel incidenteel (10%) als structureel (90%) van aard zijn. Structurele initiatieven vragen vaak om meerjarige investeringen.

#### 4.3.2 Realisatie

In 2020 heeft de HU € 1,55 miljoen besteed aan activiteiten van het programma HU-gemeenschap en studentbetrokkenheid. De uitvoering van een aantal incidentele aanvragen is vanwege de coronapandemie doorgeschoven naar 2021. Daarnaast zijn nog niet bestede middelen uit opstartjaar 2019 beschikbaar; die worden ook doorgeschoven.

#### HU-gemeenschap en studentbetrokkenheid

Bedragen x € 1.000	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Begroting volgens HU-plan	2.000	2.500	3.000	4.000	4.000	
Realisatie 2020	1.550					
Geactualiseerde meerjaren prognose		3.720	4.000	4.000	4.000	4.000

Tabel 4.5 HU-gemeenschap en studentbetrokkenheid.  
Onderbesteding wordt via een bestemmingsreserve toegevoegd aan volgende jaren.

De volgende structurele voorzieningen en projecten zijn in 2020 uitgevoerd:

- **Student Support Centre:** Het Student Support Centre (SSC) is er vóór en dóór studenten en biedt verschillende manieren van ondersteuning die een bijdrage leveren aan het welzijn van de HU-student. Het kan gaan om een training, workshop, studiestimuleringsgroep of supportgroep. Het SSC is in 2020 gegroeid naar 14 trainingen per blok en 5 supportgroepen. Er zijn E-health modules over mentaal welzijn ontwikkeld.
- **Studentbegeleiding:** Extra capaciteit (decanen, studentpsycholoog) om studenten met burn-out, mentale klachten en stressklachten op maat begeleiding te kunnen geven. Ook de informatievoorziening is verbeterd.
- **Studeren+:** Studeren+ biedt diverse trainingen, begeleiding en een studentennetwerk 'Powerplatform' aan studenten met een functiebeperking die zich in hun studie belemmerd voelen.

"Door de activiteiten van Studeren+ zie ik dat ik niet de enige ben!"  
Student die deelneemt aan trainingen van Studeren+

"Door hulp van docenten en medestudenten voel ik mij thuis op de HU en gaat het heel goed met mij."  
Student IVK

- **Interdisciplinair honoursonderwijs:** De honourscommunity biedt een platform voor studenten en docenten om interdisciplinair met en van elkaar te leren. Er zijn in 2020 verschillende nieuwe trajecten ontwikkeld.
- **StudieHUiskamer:** Voor studenten die om praktische en/of mentale redenen moeite hebben om succesvol en gemotiveerd te studeren, biedt de StudieHUiskamer een vaste plek en begeleiding, om weer met plezier én resultaat te studeren. De StudieHUiskamer is in oktober 2020 met vier huiskamers van start gegaan en werd meteen intensief benut.

"Prettig dat er bij de StudieHUiskamer aandacht besteed wordt aan innerlijke worstelingen, het is fijn om te merken dat ik niet de enige ben."  
Student ICT

"De studieHUiskamer biedt mij een community, structuur en houvast."  
Student business management/bedrijfskunde

- **Podium:** Podium versterkt de HU-gemeenschap en stimuleert de culturele en maatschappelijke ontwikkeling van studenten en medewerkers door debat en kennisdeling te organiseren. Het biedt een laagdrempelige plek aan studenten met goede ideeën, nieuwe denkbeelden en initiatieven. Vanaf april zijn er diverse online en hybride activiteiten georganiseerd op diverse locaties en via livestreams.

"Door middel van mijn werkzaamheden als programmamaker bij Podium kan ik tijdens het volgen van mijn opleiding Journalistiek al ervaring opdoen in het werkveld. Juist bij een organisatie als Podium is dat erg zinvol; Podium is een platform voor cultuur en debat, dat zich inzet voor studenten. Een voor mij erg interessante en leerzame kans omdat ik erg verbonden ben met de doelgroep student. Zo kan ik op een toegankelijke manier ervaring opdoen, en binnen deze organisatie veel kwaliteiten ontwikkelen en verdieping zoeken in bepaalde vaardigheden."  
Roos Verbrugh, student Journalistiek

- **Taalsupport:** Een taalcentrum waar alle HU-studenten terecht kunnen voor extra-curriculaire ondersteuning van Nederlands voor studie en beroep. Taalsupport werkt volgens het principe: voor en door studenten. Taalsupport is 1 oktober 2020 van start gegaan.
- **HU HOME:** HU HOME koppelt een vluchtelingstudent van de HU aan een andere HU-student. Doel van de activiteit is dat hoogopgeleide vluchtelingstudenten zich sneller thuis voelen in de klas, bij de HU en in de Nederlandse maatschappij. Ook het zichtbaar maken en beter benutten van de talenten van deze studenten is belangrijk bij dit initiatief.

In 2020 zijn de volgende incidentele activiteiten uitgevoerd:

- **Taskforce studentenwelzijn:** De taskforce heeft onderzocht welke initiatieven er op het gebied van studentenwelzijn in de HU zijn en wat er nog meer nodig is om het welzijn van studenten en medewerkers te kunnen verbeteren. Het onderzoek heeft waardevolle inzichten voor het verbeteren van studentenwelzijn.
- **De Digitale UIT 2020:** De eerstejaarsstudenten hebben dit jaar wegens de coronamaatregelen een andere start gemaakt met hun studententijd. De digitale UIT (Utrechtse Introductie Tijd) gaf de student een basis voor deze digitale start.
- **Political Junkie:** Political Junkie organiseerde na elke voorverkiezing in Amerika een ontbijtsessie, onder leiding van kenners en bekende sprekers.
- **Vereniging voor Bestuurders en Alumni (B.E.A.):** Een netwerkvereniging die de brug slaat tussen de HU, de bestuurlijk actieve studenten en de alumni. De vereniging is gericht op het behoud van kennis én netwerk om de onderlinge betrokkenheid te versterken en zo bij te dragen aan de HU-gemeenschap.
- **All Aboard:** De effecten van de coronamaatregelen zijn voor eerstejaars studenten problematisch in het starten van hun nieuwe opleiding. Studenten schreven [een handleiding](#) voor de opleidingen om het 'on boarden' van eerstejaars juist onder deze omstandigheden te verbeteren.

#### 4.3.3 Draagvlak en betrokkenheid

De betrokkenheid van studenten en medezeggenschap is verankerd in de werkwijze van het programma. Studenten kunnen (net als medewerkers) verzoeken indienen en zijn actief betrokken bij de beoordeling van aanvragen. Incidentele aanvragen worden beoordeeld door de Commissie Student Initiatieven, een commissie van acht studenten van verschillende opleidingen en leerjaren. De voorzitter van de commissie is lid van het dagelijks bestuur van de Hogeschoolraad. Structurele aanvragen worden beoordeeld door de begeleidingscommissie, die bestaat uit studenten en medewerkers. Daarnaast behoeven deze aanvragen instemming van de Hogeschoolraad, waarin ook studenten zitting hebben. Om meer bekendheid onder studenten te realiseren voor de mogelijkheden van het programma, zijn er door deelnemende studenten extra initiatieven ontwikkeld om het bereik in 2021 verder te vergroten.

## 4.4 HU-PRIORITEIT: DLO-KWALITEITSAFSPRAKEN

### 4.4.1 Afspraken in 'HU Kwaliteitsafspraken 2020-2024'

In de HU-kwaliteitsafspraken is beschreven dat het programma DLO-Kwaliteitsafspraken bedoeld is voor innovaties en experimenten op basis van concrete aanvragen van studenten en medewerkers. Dit ter aanvulling op de digitale leeromgeving die de HU al heeft.

De HU heeft de volgende afspraken gemaakt:

- Vanaf 2020 stelt de HU jaarlijks € 2.000.000 beschikbaar voor productontwikkeling;
- De helft daarvan is bedoeld voor de inzet van mensen uit onderwijsteams, het andere deel aan de ontwikkeling van DLO-aanpassingen en ondersteuning, inclusief materiële kosten.

### 4.4.2 Realisatie

In 2020 heeft de HU € 150.000 besteed aan de DLO-kwaliteitsafspraken. Deze middelen zijn met name ingezet voor ondersteuning

Bedragen x € 1.000	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Begroting volgens HU-plan	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	
Realisatie 2020	150					
Geactualiseerde meerjaren-prognose						
• Inzet docenten en studenten		1.925	1.000	1.000	1.000	1.000
• Team DLO, personeel en materieel		1.925	1.000	1.000	1.000	1.000

Tabel 4.6 DLO-Kwaliteitsafspraken. Onderbesteding wordt via een bestemmingsreserve toegevoegd aan volgende jaren.

Het programma is gestart in september 2020. Deze eerste periode is vooral besteed aan het genereren van aanvragen en het begeleiden en beoordelen van deze aanvragen. Het intensievere gebruik van de digitale leeromgeving sinds de pandemie leidde tot nieuwe inzichten en ideeën over mogelijke innovaties. In de eerste toegekende aanvragen zien we een aantal innovatie-thema's ontstaan:

- Blended learning, challenges, gamification en LTI-integraties (Learning Tools Interoperability) ter verrijking van de leeromgeving en gericht op gepersonaliseerd en flexibel leren;
- Artificial Intelligence (AI) in het onderwijs;
- Initiatieven die de leeromgeving een plaats laten zijn voor studentbinding;
- Praktische tools die vernieuwend zijn in de ondersteuning van onderwijsactiviteiten.

De budgetomvang van de aanvragen varieert tussen de € 10.000 en € 100.000. Grotere aanvragen krijgen een startbudget toegekend, met een vervolg na de eerste resultaten.





In 2020 zijn de volgende aanvragen toegekend (met een startbudget):

- **AI-skills and collective intelligence project:** Een systeem dat studenten en docenten helpt om de begeleiding en beoordeling van de persoonlijke ontwikkelingsleerlijn te verbeteren.
- **Blended challenges:** Een didactische toolkit voor online en hybride begeleiding van interdisciplinaire ontwerpteams en een model online leer/werkomgeving met ontwerpsuggesties en templates.
- **De eerste klap:** Een module waarin studenten middels gaming-principes punten verzamelen door aan interventies deel te nemen die bewezen positief effect hebben op binding en het voorkomen van studie-uitval.
- **HU booker:** Een tool waarmee de student regie krijgt over zijn toetsafname-moment.
- **Leerplanner:** Een plannerfunctie, waarmee een leerjaar door de student zelf kan worden voorbereid en samen met een leerloopbaanbegeleider kan worden vastgelegd in een leercontract.
- **Ondertiteling video's:** Studenten kunnen video's met ondertiteling bekijken en video's worden tekstueel doorzoekbaar.
- **Strategische inzet AI:** Strategisch onderzoek naar de inzet van Artificial Intelligence in het onderwijs.
- **Trendanalyse toolbox:** Toolbox die op basis van natural language processing (NLP) vacatures analyseert en visualiseert.
- **Video's in Testvision:** Mogelijkheid om video's te uploaden in het digitale toetsstelsel.

#### 4.4.3 Draagvlak en betrokkenheid

Ook bij het programma DLO-Kwaliteitsafspraken zijn studenten en medezeggenschap betrokken bij de beoordeling en monitoring van de aanvragen. De DLO-kamer, die de aanvragen beoordeelt, bestaat uit docenten, onderzoekers, studenten en DLO-medewerkers. De DLO-kamer kan ook advies geven bij de uitvoering van de projecten. Deze werkwijze heeft er in deze opstartfase al voor gezorgd dat verschillende aanvragen met elkaar verbonden konden worden en gericht de samenwerking kon worden gezocht.

## B / JAARVERSLAG KWALITEITSAFSPRAKEN 2020 HOGESCHOOLRAAD

### 4.5 BIJLAGE: RAPPORTAGE KWALITEITSAFSPRAKEN MEDEZEGGENSCHAP

#### 4.5.1 Inleiding

In deze rapportage reflecteert de Hogeschoolraad op de wijze waarop de kwaliteitsafspraken tot stand gekomen zijn en op de realisatie en monitoring van deze afspraken. De Hogeschoolraad reflecteert tevens op hoe de inzet van bestedingskeuzes bijdraagt aan verdere implementatie van de onderwijsvisie van de HU. De Hogeschoolraad besteedt aandacht aan de wijze waarop medezeggenschap en studenten betrokken zijn bij de planvorming en uitvoering van de plannen. Ook reflecteert de Hogeschoolraad op de facilitering voor de medezeggenschap. De bronnen voor de reflectie zijn het plan Kwaliteitsafspraken 2020-2024, de rapportages van de Monitor- en Adviesgroep Kwaliteitsafspraken, de notitie gemeenschapsvorming en studentbetrokkenheid, de jaarrapportage DLO-kwaliteitsafspraken, het medezeggenschapsoverleg met de voorzitters van de instituutsraden, een onderzoek uitgevoerd bij de instituutsraden, het overleg met de OC-ambassade (opleidingscommissies) en het medezeggenschapreglement.

De Hogeschoolraad heeft op 11 maart 2020 ingestemd met het plan 'Kwaliteitsafspraken 2019-2024 Hogeschool Utrecht' en met de in het plan opgestelde criteria voor de monitoring. Het plan is tot stand gekomen in een nauwe samenwerking van het college van bestuur en de Hogeschoolraad, en is besproken met vertegenwoordigers van alle lagen uit de medezeggenschap en zeggenschap. De visie dat in het plan meer focus moet komen op de besteding van de middelen aan meer docenten, en er een meer expliciete verbinding moet komen tussen de bestedingskeuzes en de onderwijsvisie, is breed gedragen en heeft gezorgd voor een belangrijke kwaliteitsverbetering van het plan. Op 20 juli 2020 heeft het plan een positief advies gekregen van de Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie (NVAO), op basis waarvan de minister een positief besluit heeft genomen.

In het plan Kwaliteitsafspraken 2020-2024 beschrijft de HU hoe invulling wordt gegeven aan de kwaliteitsafspraken. In relatie met het ambitieplan 'HU in 2026' en afgeleid van de HU visie op onderwijs is gekozen voor de volgende prioriteiten: A. Meer docenten B. HU-gemeenschap en studentbetrokkenheid C. Digitale Leeromgeving (DLO).

#### 4.5.2 Meer docenten

##### Planontwikkeling

De HU heeft in samenspraak met de medezeggenschap afgesproken het overgrote deel van de kwaliteitsgelden te besteden aan het aanstellen van meer docenten. Door het invullen van een format heeft ieder instituut in samenspraak met de Instituutsrade en opleidingscommissies aangegeven voor welke activiteiten het extra docenten zou willen inzetten. De bestedingskeuzes geven steeds concrete doelen weer die de instituten met de besteding beogen.

Uit het onderzoek dat de Hogeschoolraad heeft uitgevoerd over de planvorming bij de instituutsraden, blijkt dat bij het proces van totstandkoming van de bestedingskeuzes de

instituuetsraden en de meeste opleidingscommissies een actieve inbreng bij de invulling hebben gehad. Ook hebben alle instituuetsraden ingestemd met de bestedingskeuzes en hebben de opleidingscommissies een positief advies gegeven.

#### Realisatie en monitoring

De rapportage van de Monitor- en Adviesgroep Kwaliteitsafspraken bestaat uit een kwantitatief en kwalitatief deel. Voor het kwantitatieve deel is een monitor ingericht die een duidelijk beeld geeft van de realisatie van de bestedingskeuzes per instituut. Aan de hand van deze monitor en de periodieke integrated reports van de instituten kunnen de medezeggenschapsraden op alle niveaus (Hogeschoolraad, Instituutsraad en (Gemeenschappelijke) Opleidingscommissie) meten of de begrote bestedingen gerealiseerd worden. En dus: of het instituut op schema ligt (na een half jaar) en of de instituten in staat zijn gebleken hun voorgenomen bestedingen (na een jaar) te realiseren. Volgens de Hogeschoolraad zijn dit voor de medezeggenschap waardevolle instrumenten om het gesprek over de realisatie te voeren. Uit de rapportages waarin een HU-breed beeld wordt gegeven, blijkt dat het merendeel (87%) van de bestedingskeuzes doorgang heeft gehad conform planning. Voor een klein deel (2%) moest een andere invulling worden gegeven en 11% kende aanpassingen of beperkte uitvoering.

Het kwalitatieve deel van de monitoring van de Monitor- en Adviesgroep Kwaliteitsafspraken zoomt in op de gerealiseerde voortgang op de sectorthema's kleinschalig intensief onderwijs, betere begeleiding en onderwijisdifferentiatie. Dit kwalitatieve deel van de monitoring geeft tevens inzicht in de kwaliteitsverbetering en de aansluiting op de HU-visie op onderwijs. Hierbij wordt uitgebreid stilgestaan bij de impact van corona op de uitvoering van de doelen binnen de genoemde drie thema's. Wat betreft het kleinschalig, intensief onderwijs is de kwaliteitsverbetering vooral bereikt op het gebied van leerteamlernen binnen de instituten. Ook is hier ingezet op extra vaardigheidstraining en kennisondersteuning ten behoeve van uitbreiding en versterking van de studieloopbaanbegeleiding in het algemeen - en van specifieke groepen, zoals langstudeerders en eerstejaars studenten. Ook hebben instituten ingezet op extra steun voor studenten die vanwege de coronamaatregelen uit beeld dreigden te raken, om ze met peer-coaches en extra begeleiding binnen te houden. Op het gebied van onderwijisdifferentiatie is onder andere ingezet op honoursonderwijs, meer persoonlijke leerwegen en flexibele toetsing.

Het kwalitatieve deel van de monitoring besteedt ook aandacht aan de betrokkenheid van medezeggenschap en studenten bij de voortgang en realisatie van de plannen. Uit deze monitoring blijkt dat alle instituuetsraden en opleidingscommissies regelmatig overleg voeren over zowel het plan als de voortgang. Daarnaast was er inhoudelijke afstemming over de concrete uitwerking van de bestedingskeuzes en de voortgang van de realisatie. Studenten hebben ook zelf onderwerpen ingebracht ter bespreking, zoals leerteamlernen en goede begeleiding in coronatijd. Als resultaat wordt genoemd dat de instituten spreken van een positieve en kwalitatieve dialoog, waarbij de opleidingscommissies goed meedenken over de uitwerking van de afspraken en de kwaliteit van het onderwijs en de standpunten van hun achterban goed kunnen verwoorden.

De Monitor- en Adviesgroep Kwaliteitsafspraken geeft een aantal aanbevelingen. Deze gaan over het belang van bredere kennisdeling tussen instituten op het gebied van

leerteamlernen, inrichting van de digitale leeromgeving en toetsing. Dat geldt ook voor nieuwe inzichten rond begeleiding om de impact van corona het hoofd te bieden. Tevens wordt aanbevolen bredere aandacht te geven aan de realisatie van de kwaliteitsafspraken onder studenten en andere stakeholders, om zo het draagvlak te verbeteren. Daarvoor is een HU-brede communicatiestrategie nodig. Ten slotte wordt aanbevolen het netwerk van opleidingscommissies te versterken, zodat er kennisdeling over participatie in de PDCA-cyclus (Plan-Do-Check-Act) ontstaat en best practices gedeeld kunnen worden. Er is bij opleidingscommissies tevens behoefte aan kennis over hoe studenten het best betrokken kunnen worden bij het gesprek over de kwaliteitsafspraken.

Uit het eigen onderzoek van de Hogeschoolraad naar de betrokkenheid van de decentrale medezeggenschap bij de realisatie en monitoring van het onderdeel 'meer docenten' blijkt dat de meeste instituuetsraden samen met de instituutsdirecteur concrete criteria hebben opgesteld of van plan zijn dat te doen; criteria aan de hand waarvan beoordeeld kan worden of de beoogde kwaliteitsverbetering is gerealiseerd. Tevens hebben de meeste instituuetsraden inzicht in de voortgang van de kwaliteitsafspraken en worden zij geïnformeerd over de oorzaak wanneer resultaten niet worden behaald. Ook geven de meeste instituuetsraden aan op de hoogte te zijn van een actieve dialoog tussen opleidingsmanager en instituutsdirecteur over de realisatie van de kwaliteitsafspraken, waarbij de raden zelf een signalerende en adviserende rol op zich nemen.

Uit het onderzoek van de Hogeschoolraad naar de rol van de opleidingscommissies komt naar voren dat ook de meeste opleidingscommissies goed betrokken zijn en in gesprek zijn over de realisatie van de kwaliteitsafspraken. Er komt een meer wisselend beeld naar voren als gekeken wordt naar hoe de gesprekken worden ingericht en of er sprake is van een kwaliteitsdialoog. Bij de instituten waar de instituutsraad ook de taken van de opleidingscommissie uitvoert, is de opleidingscommissie goed betrokken, evenals bij instituuetsraden waar studentleden ook in de opleidingscommissie zitting hebben. Bij sommige instituten wordt de opleidingscommissie goed bij de PDCA-cyclus rondom de kwaliteitsafspraken betrokken door de instituutsdirecteur en opleidingsmanager. Bij andere instituten lijkt geen duidelijke kwaliteitsdialoog te bestaan. Uit het verdiepend gesprek dat de Hogeschoolraad heeft gehad met de studentambassade over de inbreng van de opleidingscommissies blijkt dit wisselend beeld te worden herkend: sommige commissies zijn goed betrokken bij de PDCA-cyclus en andere hebben nog geen goede grip op dit proces.

Communicatie met de interne stakeholders om draagvlak te creëren over de bestedingskeuzes wordt door de instituten verschillend vormgegeven. De meeste instituuetsraden informeren de stakeholders binnen het instituut door nieuwsbrieven. Bij een aantal instituten wordt gecommuniceerd over de kwaliteitsafspraken tijdens teamvergaderingen of instituutsbijeenkomsten. Uit het verdiepend gesprek dat de Hogeschoolraad heeft gehad met de studentambassade, blijkt dat de opleidingscommissies de achterban graag willen betrekken bij de voortgang van de kwaliteitsafspraken, maar dat zij worstelen met de wijze waarop zij dit het beste kunnen doen.

De Hogeschoolraad vervult een belangrijke rol bij de acceptatie en implementatie van de kwaliteitsafspraken bij interne en externe stakeholders. De Hogeschoolraad probeert draagvlak bij de stakeholders te krijgen door een aantal activiteiten uit te voeren. Zo hebben

de Hogeschoolraad en de instituutraden in het Maandelijks Medezeggenschapsoverleg regelmatig overleg over de kwaliteitsafspraken. De Hogeschoolraad verstuurt met enige regelmaat een nieuwsbrief aan de achterban, waarin de voortgang van de kwaliteitsafspraken genoemd wordt. Op intranet kan elke medewerker en student op de site 'medezeggenschap overzichtspagina' de inbreng van de Hogeschoolraad ten aanzien van de kwaliteitsafspraken nalezen.

#### 4.5.3 HU-gemeenschapsvorming en studentbetrokkenheid

##### Planontwikkeling

De Hogeschoolraad heeft een actieve rol gespeeld bij de richting van de kwaliteitsafspraken op het onderdeel 'HU-gemeenschapsvorming en studentbetrokkenheid'. De Hogeschoolraad heeft de beleidsoverwegingen onderschreven dat een thuisbasis voor de studenten bijdraagt aan de kwaliteit van het onderwijs en dat gemeenschapsvorming hierin van groot belang is. Op verzoek van de studentengeleding in de Hogeschoolraad is het bedrag dat het College van Bestuur aanvankelijk wilde besteden aan gemeenschapsvorming verhoogd. De Hogeschoolraad heeft ingestemd met vier aanvragen vanuit de structurele middelen op het onderwerp gemeenschapsvorming:

- Taalsupport, een taalcentrum voor alle HU-studenten voor extra-curriculaire ondersteuning op het gebied van taalvaardigheid Nederlands.
- HU HOME, een warm welkom voor vluchtelingstudenten om zich sneller thuis te voelen met een mentor- en taalprogramma, evenals activiteiten voor sociale binding.
- StudieHUiskamer, gericht op alle studenten van de HU die moeite hebben om succesvol en gemotiveerd te studeren. Het biedt deze studenten een vast plek en begeleiding om succesvol en met plezier te studeren.
- Diversiteit en Inclusie: met deze aanvraag wordt een diversity officer aangesteld en een groot aantal activiteiten uitgevoerd om de HU inclusiever te maken, zoals een jaarkalender met activiteiten op het gebied van diversiteit en inclusie, bewustwording en aandacht voor omgaan met verschillen; good practices voor het curriculum en aandacht voor een divers personeelsbestand.

De commissie Student Initiatieven heeft daarnaast in 2019-2020 positief geadviseerd op 14 incidentele aanvragen.

##### Realisatie en monitoring

Uit de rapportages van de Monitor- en Adviesgroep Kwaliteitsafspraken komt naar voren dat vanuit het programma 'HU-gemeenschap en studentbetrokkenheid' een mooie, inzichtelijke notitie is geschreven waar de voortgang en realisatie van de structurele en incidentele aanvragen wordt beschreven. De Monitor- en Adviesgroep Kwaliteitsafspraken rapporteert dat de eerste activiteiten zijn opgestart na de zomer van 2019 en dat daarmee een forse onderbesteding is ontstaan op de meerjarenbegroting. In 2020 is het programma succesvol uitgevoerd en zijn de middelen grotendeels conform meerjarenbegroting toegekend. Toch is er nog een beperkte onderbesteding van het programma, mede vanwege opschorting van enkele activiteiten vanwege corona. De niet bestede middelen blijven beschikbaar voor het programma en zijn opgenomen in de meerjarenbegroting over 2021 en 2022.

De structurele projecten die zijn uitgevoerd in 2020 betreffen belangrijke voorzieningen die

het studentenwelzijn en het studentsucces bevorderen. Het gaat dan om het Student Support Centre, Studentbegeleiding met extra capaciteit voor decanen en studentpsychologen, en Studenten+ voor studenten met een functiebeperking die zich in hun studie belemmerd voelen. Net als de eerdergenoemde projecten StudieHUiskamer, Taalsupport en HU Home zijn deze projecten waardevol om studenten zich thuis te laten voelen en hen te ondersteunen om succesvol te kunnen studeren. Uit de rapportages blijkt ook dat juist dit soort projecten, die online doorgang hebben kunnen vinden, studenten extra hebben kunnen ondersteunen bij het studeren en functioneren in coronatijd.

De structurele projecten Interdisciplinair Honoursonderwijs en Podium, en incidentele activiteiten als Political Junkie, zijn succesvol geweest in het aanbieden van extra-curriculaire activiteiten en hebben studenten enthousiast, gemotiveerd en betrokken gehouden bij het onderwijs van de HU. Ook deze activiteiten hebben doorgang kunnen vinden door ze online (en soms fysiek) te organiseren.

Uit de rapportages van de Monitor- en Adviesgroep Kwaliteitsafspraken blijkt dat de directe betrokkenheid van studenten bij het programma 'HU-gemeenschap en studentbetrokkenheid' ook het succes van het programma heeft verklaard. Studenten zijn niet alleen deelnemers aan de projecten maar spelen ook een grote rol bij het beoordelen en toekennen van de aanvragen, bij het organiseren van de activiteiten en bij het onderzoek



naar het welzijn van de studenten. Dit zorgt voor draagvlak bij de deelnemende studenten. Er zijn daarnaast diverse activiteiten in gang gezet om het programma te promoten, zoals het Voel je Thuis-Festival waar meer dan 500 deelnemers, studenten en medewerkers kennismaakten met alles wat het programma te bieden heeft.

De Hogeschoolraad steunt de aanbevelingen van de Monitor- en Adviesgroep Kwaliteitsafspraken om goed te monitoren op onderbesteding en te onderzoeken hoe de participatie van grotere groepen studenten aan het programma 'HU-gemeenschap en studentbetrokkenheid' kan worden bereikt.

#### 4.5.4 De digitale leeromgeving (DLO)

##### Planontwikkeling

Ook betreffende het onderdeel DLO heeft de Hogeschoolraad een actieve rol gespeeld en heeft de raad de beleidsoverwegingen onderschreven. De middelen voor de DLO-kwaliteitsafspraken zijn bedoeld om in het kader van de digitale leeromgeving onderwijsinnovatie te faciliteren vanuit de onderwijsomgeving en experimenten te stimuleren. Het gaat hierbij om de productontwikkeling. Het programma is in 2020 in gang gezet en zal in 2021 een doorstart maken. Er is een onderbesteding in het programma voor 2020. De onderbesteding wordt via een bestemmingsreserve toegevoegd aan de volgende jaren.

Uit de rapportages van de Monitor- en Adviesgroep Kwaliteitsafspraken blijkt dat het programma een overzichtelijk rapportage heeft gemaakt. De Monitor- en Adviesgroep Kwaliteitsafspraken heeft een aantal aanbevelingen voor het programma opgesteld, zoals het bieden van mogelijkheden voor consultatie voorafgaand aan de toetsing van een aanvraag, en het bewaken van de integraliteit in de aanvragen en projecten door ze waar mogelijk onderling te verbinden. Ook wordt aandacht gevraagd voor het inrichten van monitoring bij de uitvoering van projecten. Ten slotte is het van belang dat er meer bekendheid komt voor het programma, om een continue stroom van aanvragen te stimuleren.

##### 4.5.5 Verantwoording

Sommige instituutraden leggen verantwoording af door in een jaarverslag of evaluatie een reflectie te schrijven over de realisatie en monitoring van de kwaliteitsafspraken en deze te bespreken met de instituutdirecteur. De meeste raden doen dit nog niet maar geven wel aan dit op te willen pakken. De programma's HU-gemeenschap en studentbetrokkenheid en DLO hebben verantwoording afgelegd door inzichtelijke jaarrapportages. De Hogeschoolraad heeft, om verantwoording aan de achterban af te leggen, een jaarverslag opgesteld met een reflectie op de kwaliteitsafspraken.

##### 4.5.6 Facilitering medezeggenschapsorganen

De leden van de Hogeschoolraad krijgen 0.15 fte, leden van het dagelijks bestuur 0.3 fte en de voorzitter 0.5 fte gedurende 52 weken per jaar. Daarnaast wordt ook de decentrale medezeggenschap gefaciliteerd, waarbij leden van de instituutraden 0.075 fte en leden van het dagelijks bestuur 0.15 fte ontvangen gedurende 52 weken per jaar. Leden van opleidingscommissies ontvangen 0.025 fte en leden van het dagelijks bestuur 0.05 fte gedurende 52 weken per jaar.

#### 4.5.7 Conclusie

De Hogeschoolraad heeft de rapportages van de Monitor- en Adviesgroep Kwaliteitsafspraken besproken met het College van Bestuur in twee overlegvergaderingen en heeft bij deze bespreking ook de resultaten van het eigen onderzoek betrokken.

De Hogeschoolraad concludeert dat de Monitor- en Adviesgroep Kwaliteitsafspraken zeer waardevolle rapportages heeft gemaakt die een goed inzicht geven in de realisatie van het onderdeel 'meer docenten', waarbij de uitkomsten overeenkomen met het eigen onderzoek dat de Hogeschoolraad heeft uitgevoerd bij de instituutraden en opleidingscommissies. De Hogeschoolraad concludeert dat de planvorming, realisatie en monitoring van het onderdeel 'meer docenten' goed is verlopen en dat de bestedingen uit de kwaliteitsgelden hebben bijgedragen aan een mooie kwaliteitsverbetering, die aansluit bij de onderwijsvisie en die het onderwijs ten tijde van corona heeft versterkt.

De Hogeschoolraad sluit zich aan bij de aanbevelingen op het gebied van kennisuitwisseling en draagvlakverbetering bij de stakeholders door een duidelijke communicatiestrategie.

Uit het eigen onderzoek van de Hogeschoolraad blijkt dat de betrokkenheid en inbreng van studenten via de medezeggenschapsorganen bij de planvorming en uitvoering voldoende is geborgd, maar dat intensivering wenselijk is daar waar het gaat om studentbetrokkenheid buiten de medezeggenschapsorganen om.

De Hogeschoolraad vraagt bijzondere aandacht voor de ondersteuning van de opleidingscommissies bij het voeren van de gesprekken over de kwaliteitsverbetering die de bestedingsvoornemens beogen en het betrekken van de achterban hierbij, zodat een mooie kwaliteitsdialoog met studenten en tussen studenten kan plaatsvinden.

De Hogeschoolraad is zeer positief over de planontwikkeling en realisatie van HU-gemeenschapsvorming en studentbetrokkenheid. Het programma heeft een waardevolle bijdrage kunnen leveren aan een grote groep studenten om succesvol te kunnen studeren, zich verder te ontwikkelen en zich thuis te voelen op de HU. De Hogeschoolraad steunt verdere opschaling van de bestaande projecten, maar vindt het van belang dat er ook ruimte blijft bestaan voor mooie nieuwe initiatieven. De Hogeschoolraad vindt het een mooi initiatief om studentambassadeurs in te zetten om het programma HU-gemeenschap en studentbetrokkenheid verder te promoten.

De Monitor- en Adviesgroep Kwaliteitsafspraken heeft de Kwaliteitsafspraken in een integraal perspectief beoordeeld en actuele ontwikkelingen daarbij betrokken. De Hogeschoolraad steunt de mooie analyse die hieruit is voortgekomen. Uit deze analyse blijkt dat de verschillende programmalijnen van de kwaliteitsafspraken elkaar versterken en dat in de komende tijd als gevolg van corona bijzondere aandacht nodig is voor studentenwelzijn, het lerend vermogen en kennisdeling en een duidelijke communicatie over de kwaliteitsafspraken. Het continu betrekken van de studenten bij alle onderdelen van de kwaliteitsafspraken is van essentieel belang en de Hogeschoolraad zal zich hiervoor ook de komende jaren hard maken.

## C / JAARVERSLAG KWALITEITSAFSPRAKEN 2020 RAAD VAN TOEZICHT

### 4.6 BIJLAGE: RAPPORTAGE KWALITEITSAFSPRAKEN RAAD VAN TOEZICHT

Elke bespiegeling over de kwaliteitsafspraken in 2020 dient te beginnen met een groot compliment aan alle studenten, docenten en medewerkers die samen de HU Gemeenschap vormen. In een jaar waarin de coronapandemie grote, gezamenlijke inspanning heeft gevraagd om het onderwijs te continueren, is het uitstekend gelukt om met de uitvoering van de kwaliteitsafspraken op het juiste spoor te blijven. Eerder gemaakte keuzen blijken de juiste te zijn geweest om de kwaliteit van het onderwijs te verbeteren, ook, of misschien wel juist, in deze bijzondere omstandigheden. Door de keuze waarvoor extra docentkracht werd ingezet dichtbij de opleidingen te beleggen, kon in samenspraak met studenten snel geschakeld worden.

De Raad van Toezicht onderschrijft de conclusie van het College van Bestuur en de Hogeschoolraad dat de kwaliteitsafspraken in 2020 in belangrijke mate zijn gerealiseerd, met voldoende aansluiting bij de HU onderwijsvisie, en hebben bijgedragen aan de onderwijskwaliteit. De gekozen prioriteiten: intensiever en kleinschalig onderwijs door het aanstellen van meer docenten, versterken van de HU gemeenschap en versnelde digitalisering, zijn ook logisch verbonden met de instellingsambities als beschreven in het ambitieplan 'HU in 2026', waardoor synergie en focus ontstaat.

De ontwikkeling van de docent-student ratio heeft de Raad van Toezicht door het jaar heen gevolgd. Dat in de context van de pandemie de reguliere werving van personeel is achtergebleven en in plaats daarvan vooral docent-onderzoekers zijn ingezet, beoordeelt de raad als een logisch uitvloeisel van de noodzaak tot snel handelen. Er is nu met energie ingezet op grootschalige werving van nieuw personeel. De Raad van Toezicht zal in 2021 in gesprek blijven met het College van Bestuur over het realiseren van deze inhaalslag.

Door het inzetten van nieuwe initiatieven op het gebied van studentenwelzijn en het gebruik van de digitale leeromgeving, is er toenemende behoefte aan kennisdeling tussen docenten. De raad vindt het een positieve ontwikkeling dat, conform de HU-sturingsfilosofie, zich netwerken zoals het Teaching and Learning Network (TLN) en het College voor Examencommissies (CvE) vormen, die hierin een belangrijke rol spelen.

#### **Betrokkenheid van medezeggenschap en studenten bij de uitvoering.**

Door de decentrale opzet van het uitvoeren van de prioriteit 'meer docenten' wordt de betrokkenheid van medezeggenschap en studenten voor een groot deel op het niveau van de opleiding of het instituut vormgegeven. Het beeld van de Raad van Toezicht dat er sprake is van actieve betrokkenheid van de decentrale medezeggenschap bij de bestedingskeuzen wordt bevestigd door de Hogeschoolraad in hun rapportage over de kwaliteitsafspraken 2020. De Raad van Toezicht complimenteert de Hogeschoolraad voor de rol die zij neemt bij het vergroten van het draagvlak bij interne stakeholders.

De (gemeenschappelijke) opleidingscommissies ((G)OC's) hebben een zelfstandige rol in het gesprek over de kwaliteitsafspraken. De 'monitor-medezeggenschap-in-het-hoger-onderwijs-2019-2020' laat zien dat dat de respondenten van de HU, in vergelijking

met de landelijke opleidingscommissies, vaker aangeven betrokken te worden bij de kwaliteitsafspraken en dat deze betrokkenheid effect heeft gehad. Om dit te meerjarig te kunnen borgen onderschrijft de Raad van Toezicht de conclusie dat er blijvend geïnvesteerd dient te worden in het op peil houden van de kennis van de (G)OC's.

Hoewel de Monitor- en Adviesgroep Kwaliteitsafspraken constateert dat de kwaliteitsafspraken hebben bijgedragen aan de versterking van de kwaliteitsdialoog, signaleren zij ook dat de impact daarvan voor studenten niet vanzelfsprekend is. Hierin ziet de Raad van Toezicht een aandachtspunt. De raad voorziet dat de rol die aan studenten is toegedicht bij de kwaliteitsafspraken de komende jaren steeds moeilijker te vervullen zal zijn. Studenten zullen in de loop van de tijd steeds moeilijker het onderscheid kunnen maken tussen de situatie 'voor' en 'na' de studievoorschotmiddelen, en daardoor de impact van de kwaliteitsafspraken steeds moeilijker herkennen. Het is wenselijk dat het gesprek met studenten opschuift naar een bredere dialoog over onderwijskwaliteit, en zich niet beperkt tot initiatieven in het kader van de kwaliteitsafspraken. De specifieke koppeling met de kwaliteitsafspraken zal dan moeilijker te maken zijn. De wens tot verbreding van de dialoog over onderwijskwaliteit zal versterkt worden door de inzet van de extra middelen uit het Nationaal Programma Onderwijs.

#### **De toezichthoudende betrokkenheid bij de kwaliteitsafspraken in 2020.**

De Raad van Toezicht toetst de kwaliteitsafspraken op integraal niveau. Voor het vormen van zijn oordeel steunt de raad op de rapportages van de Monitor- en Adviesgroep Kwaliteitsafspraken inclusief de bestuurlijke duiding van het College van Bestuur. De raad beoordeelt de rapportagesystematiek als van goede kwaliteit. Daarnaast volgt de Raad van Toezicht gedurende het jaar de onderwijskwaliteit aan de HU aan de hand van reguliere rapportages zoals 'HU in kaart onderwijs', 'meta-analyse rondgang OC's' en de Integrated Reports. De raad voert gesprekken over deze onderwerpen met zowel het College van Bestuur, als andere verantwoordelijken uit de organisatie, zoals instituutdirecteuren, de voorzitter van het CvE en de voortrekker van het TLN. De commissie Onderwijs & Onderzoek heeft een tweetal gesprekken gevoerd met het dagelijks bestuur van de Hogeschoolraad en het College van Bestuur om de inzichten uit de rapportages over de kwaliteitsafspraken 2020 met elkaar te delen.

“

**De HU hecht veel waarde aan openheid rondom het naleven van de regels voor goed bestuur.**

## 5 GOVERNANCE

**De Nederlandse hogescholen kennen sinds 2006 een branchecode Governance. Deze code, die in 2013 is herzien, bevat regels voor goed bestuur. De HU hecht veel waarde aan openheid rondom het naleven van deze code.**

### 5.1 BRANCHECODE GOED BESTUUR HOGESCHOLEN

De HU heeft haar besturing afgestemd op de Branchecode Goed Bestuur Hogescholen. De branchecode vormt het kader voor de jaarlijkse evaluatie van het eigen functioneren, en is samen met andere wettelijk verplichte en in de branchecode benoemde regelingen en gedragscodes te vinden op de website van de HU (<https://www.hu.nl/governance>).

De HU voldoet aan alle bepalingen die in de Branchecode Goed Bestuur Hogescholen zijn opgenomen.

### 5.2 RAAD VAN TOEZICHT

Om de missie en visie van de HU te realiseren, is een sturingsfilosofie ontwikkeld waarin externe & interne verbinding, professionele ruimte, werken in teams en participatie centraal staan. Voor de verdere uitwerking van deze visie verwijzen wij graag naar het Bericht van de Raad van Toezicht in dit jaarverslag en naar <https://www.hu.nl/governance>.

#### 5.2.1 Verslag Raad van Toezicht

De Raad van Toezicht is in 2020, naast commissiebijeenkomsten en andere activiteiten, vier keer in een formele vergadering bijeengekomen. Daarnaast heeft er eenmaal in een schriftelijke ronde besluitvorming plaatsgevonden, en is er een keer gebruikt gemaakt van een zogenaamde 'conference call'. Vanwege de coronasituatie vonden alle bijeenkomsten digitaal plaats via Microsoft Teams. De formele vergaderingen werden telkens bijgewoond door het College van Bestuur, tenzij daar door de voorzitter van de Raad van Toezicht anders toe werd besloten.

Het jaar 2020 stond (ook) voor de Raad van Toezicht in het teken van de coronapandemie. Er is gedurende het gehele jaar nauw contact onderhouden met het College van Bestuur over de coronacrisis, de gevolgen voor de HU-organisatie, studenten en medewerkers en de opgerichte crisisorganisatie. Daarbij is zowel ingegaan op de direct te nemen maatregelen als een bredere doordenking van een aantal vraagstukken, waarbij de wendbaarheid van de organisatie in een (post) coronatijdperk centraal stond. Op de agenda stond onder andere de implementatie van de HU-strategie in een (post) coronatijdperk, waarbij de Raad van Toezicht zich nader heeft laten informeren over de relatie met de HU ambities, de financiële consequenties en sturing en de Human Capital Agenda. De jaarlijkse strategische sessie ging over missiegedreven opgaven en hoe die vertaald worden in zwaartepunten.

Overige belangrijke onderwerpen die in 2020 op de agenda van de Raad van Toezicht stonden:

- Kwaliteitsafspraken 2020-2024, Plan van Hogeschool Utrecht en eindrapportage (In hoofdstuk 4 staat nader beschreven op welke wijze de Raad van Toezicht betrokken is bij de verantwoording van de kwaliteitsafspraken);
- Goedkeuring Implementatiekader HU 2026, behorende bij het ambitieplan 'HU in 2026';
- Goedkeuring jaarrekening en het bestuursverslag over 2019 en het accountantsverslag 2019;
- Goedkeuring begroting 2021 en meerjarenraming 2021-2025;
- Goedkeuring reglement klachtencommissie wetenschappelijke integriteit, bespreking herziening meldregeling bij vermoeden misstand, concept herziening integriteitscode, rapportage 'HU Klimaat 2019' en kennisneming van rapportage afdoening klokkenluidersmeldingen;
- Bespreking HU professionaliseringskaders;
- Interim managementletter KPMG.

De Raad van Toezicht heeft het bestuursverslag over 2020, dat door het College van Bestuur is opgesteld, goedgekeurd. Accountantskantoor KPMG heeft een goedkeurende controleverklaring afgegeven bij de jaarrekening 2020.

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 2020 waren leden van de Raad van Toezicht onder andere (digitaal) aanwezig bij de jaaropening, het Onderwijs en Onderzoek Festival en een kickstartdag voor nieuwe medewerkers.

#### 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 2020 vier keer regulier bijeen. Vanwege de coronasituatie vonden drie vergaderingen digitaal plaats via MS Teams. Voor elke raadsvergadering werden de financiële rapportages beoordeeld. De Auditcommissie heeft gedurende het hele jaar aandacht besteed aan de interne beheersing en financial control, (cyber-) security en huisvesting/vastgoed. De commissie heeft verdiepend gekeken naar de financiële consequenties van het coronatijdperk en daarbij aandacht besteed aan de planning en control kader alsmede de disruptie-scenario's. Ook werd aandacht besteed aan het strategische risicomanagement, prijsbeleid bij vermarkting van publiek onderwijs, de Monitorrapportage en het interne onderzoeksrapport Branchecode Goed Bestuur Hogescholen. Na aanleiding van een door de Auditcommissie uitgesproken wens om meer 'gevoel' te krijgen bij de werking van de vernieuwde PDCA-cyclus, is de Auditcommissie in gesprek gegaan met een van de instituutdirecteuren. Na bespreking met de externe accountant heeft de Auditcommissie de Raad van Toezicht geadviseerd de jaarrekening 2020 goed te keuren.

De Auditcommissie werd in 2020 gevormd door de heer Rutten (voorzitter), de heer Meulenberg en mevrouw Van den Berg.

#### Commissie Onderwijs & Onderzoek

De Commissie Onderwijs & Onderzoek kwam in 2020 vier keer bijeen. Vanwege de coronasituatie vonden drie vergaderingen digitaal plaats. De commissie heeft eenmaal gebruik gemaakt van een extra 'conference call' over de kwaliteitsafspraken. Net als voorgaande jaren heeft de commissie het hele jaar aandacht besteed aan het sturen op onderwijs- en onderzoekskwaliteit, assortimentsontwikkeling, examencommissies en opleidingscommissies. In haar vergadering nodigt zij regelmatig betrokken medewerkers uit. Daarnaast stonden dit jaar de gevolgen van de coronacrisis voor onderwijs, onderzoek en het studentperspectief hoog op de agenda. Deelthema's waren onder andere studentenwelzijn, invloed op studieresultaten, toetsing en stages. De Commissie Onderwijs & Onderzoek heeft het College van Bestuur geadviseerd om de focus vooral te leggen op de analyse van de monitoring. De commissie adviseerde verder onder meer over de HU-profilering en zwaartepuntvorming, een jaarlijkse analyse van HU in kaart en de Klachtenregeling wetenschappelijke integriteit.

De Commissie Onderwijs & Onderzoek bestond in 2020 uit de heer Vermeulen (voorzitter), de heer Brinksma en mevrouw Hendricks.

#### Selectie- en Remuneratiecommissie

De Selectie- en Remuneratiecommissie overlegde in 2020 negen keer in het kader van haar werkzaamheden. De commissie heeft het functioneren van de leden van het College van Bestuur over 2019 beoordeeld. Een ander deel van haar werkzaamheden in 2020 bestond uit het ondersteunen van de Raad van Toezicht door werkzaamheden te verrichten voor de (her) benoeming van leden van de Raad van Toezicht en de leden van het College van Bestuur, voorstellen te doen voor bezoldiging en het Remuneratierapport over 2019 op te stellen.

De Selectie- en Remuneratiecommissie werd in 2020 gevormd door de voorzitter van de raad de heer Van Montfort en de vicevoorzitter van de raad de heer De Krom.

#### 5.2.2 Contacten met de Hogeschoolraad

De Raad van Toezicht hecht belang aan het contact met de Hogeschoolraad. Op 29 januari 2020 vond de jaarlijkse Round Table plaats. Deze bijeenkomst stond in het teken van integrale veiligheid. In oktober 2020 besprak de Raad van Toezicht de jaarstukken met de Hogeschoolraad.

#### 5.2.3 Samenstelling Raad van Toezicht

De samenstelling van de Raad van Toezicht (zie tabel) is gebaseerd op een algemeen profiel dat wordt vastgesteld na advies van de Hogeschoolraad. De heer Meulenberg is met ingang van 1 april 2020 herbenoemd als lid van de Raad van Toezicht en tevens als lid van de Auditcommissie.

**Leden Raad van Toezicht in 2020:**

(Naam, eerste benoeming, nationaliteit, geboortjaar, functie)

<b>De heer prof. dr. A.P.W.P. (Guus) van Montfort (voorzitter RvT)</b> 01-08-2015 Nederlandse nationaliteit 1947 Voormalig bestuursvoorzitter Actiz	<b>De heer drs. P. (Paul) de Krom (vanaf 13-10-2017 vicevoorzitter RvT)</b> 01-02-2014 Nederlandse nationaliteit 1963 Voorzitter Raad van Bestuur TNO
<b>De heer drs. P.P.G. (Paul) Meulenberg MRE</b> 01-04-2016 Nederlandse nationaliteit 1961 Managing Partner Real Estate Industry Deloitte Financial Advisory Services	<b>De heer prof. dr. H. (Ed) Brinksma</b> 01-01-2018 Nederlandse nationaliteit 1957 Voorzitter College van Bestuur Erasmus Universiteit
<b>Mevrouw drs. F.A.I.A. (Fabiënne) Hendricks</b> 25-10-2017 Nederlandse nationaliteit 1984 Head of Talent, Performance Management & Recruitment bij Tata Steel Europe	<b>De heer mr. H.J. (Kees) Rutten</b> 01-04-2019 Nederlandse nationaliteit 1958 Voormalig lid CvB ROC Midden Nederland
<b>Mevrouw ir. A. (Annemarie) van den Berg MBA</b> 15-01-2018 Nederlandse nationaliteit 1960 Voormalig directeur Rabo Schretlen Vermogensmanagement	<b>De heer prof. dr. M.J.M. (Marc) Vermeulen</b> 01-09-2019 Nederlandse nationaliteit 1958 Academic director postacademische opleidingen, TIAS Business School

Tabel 5.1 Samenstelling Raad van Toezicht in 2020 (bron: HU administratie).

Het actuele rooster van aftreden en een volledig overzicht van hoofd- en nevenfuncties is openbaar via <https://www.hu.nl/raad-van-toezicht>.

**Onafhankelijkheid**

Alle leden van de Raad van Toezicht van de HU dienen onafhankelijk te zijn. De Raad van Toezicht oordeelt jaarlijks of zich een potentiële belangenverstrengeling, 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) belangenverstrengeling.

Vanuit het oogpunt van Good Governance en om alle schijn van belangenverstrengeling te voorkomen is met mevrouw Hendricks, vanwege haar lidmaatschap aan de adviescommissie

subsidieregeling "Menselijk Kapitaal" van het ministerie van Economische Zaken en Klimaat en de Rijksdienst voor Ondernemend Nederland, een aanvullende werkafpraak gemaakt. Mocht er nog een volgende subsidiemogelijkheid ontstaan waarbij de HU besluit mede in te dienen, dan maakt mevrouw Hendricks aanvullende afspraken met RVO en EZ in het kader van een mogelijke belangenverstrengeling. Deze situatie heeft zich tot nog toe niet voorgedaan, omdat er in de afgelopen periode geen aanvragen zijn ingediend waar de HU bij betrokken was.

De heer Bogerd heeft zich éénmaal onthouden van stemming tijdens een algemene ledenvergadering van de Vereniging Hogescholen. De aanpassing van de 'Regeling declaraties & bestuurskosten CvB-leden bekostigde Nederlandse Hogescholen' lag voor per bindingsbesluit. Aangezien de Raad van Toezicht geen positief advies gaf aan het College van Bestuur om in te stemmen, heeft de heer Bogerd zich vanwege zijn lidmaatschap van het bestuur van de Vereniging van Hogescholen onthouden van stemming.

**5.2.4 Professionalisering en zelfevaluatie**

Ook voor de Raad van Toezicht heeft de Corona crisis invloed gehad op de het jaar 2020. De raad heeft zich gefocust in haar werkzaamheden op hoe de hogeschoolgemeenschap door de Coronacrisis is gekomen en het invullen van de werkgeversrol. Eigen professionalisering is op de achtergrond geplaatst. Ook de jaarlijkse zelfevaluatie is uitgesteld naar 2021.

**5.3 COLLEGE VAN BESTUUR**

Het College van Bestuur bestond in 2020 uit de heer J. (Jan) Bogerd MBA (voorzitter), mevrouw T. (Tineke) Zweed (lid) en mevrouw prof. dr. W. (Wilma) Scholte op Reimer (lid) (per 1 februari 2020).

Anton Franken trad per 1 januari 2020 terug als bestuurslid en is per 1 februari 2020 opgevolgd door Wilma Scholte op Reimer.

**5.3.1 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 2020 lag de focus van het College van Bestuur bij de coronacrisis. Er is weinig ruimte geweest voor formele professionalisering. Mevrouw Zweed heeft het vervolg van de cursus Basiskwalificaties Didactische Bekwaamheid, uitgesteld naar 2021. In 2021 zal mevrouw Scholte op Reimer deelnemen aan de door de Vereniging Hogescholen georganiseerde leergang 'Vakkundig besturen, een introductie en scholingsprogramma voor bestuurders in het HBO'. Het College van Bestuur wil in 2021 als collectief zich verder professionaliseren op onderwijsinnovatie en digitalisering.

Het College van Bestuur heeft in 2020, ondanks de beperkte mogelijkheid tot fysieke ontmoetingen, bewust nog intensiever ingezet op momenten van kennisdeling en reflectie. De jaarlijkse rondgang van het College van Bestuur langs de opleidingscommissies, de dialoogsessies met teams van medewerkers, kennismaking met nieuwe medewerkers en bijeenkomsten met het directeurenteam zijn in online vorm doorgegaan en zijn



geïntensiveerd. 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.

### 5.3.2 Nevenfuncties College van Bestuur

#### Nevenfuncties College van Bestuur in 2020:

##### Nevenfuncties Jan Bogerd

###### Op persoonlijke titel

Bestuur Eigen Wijkse Energie Coöperatie	Lid
---	-----

###### Uit hoofde functie

Bestuur Vereniging Hogescholen	Lid
--------------------------------	-----

Bestuurscommissie Onderwijs, Vereniging Hogescholen	Voorzitter
---	------------

Economic Board Utrecht (EBU), cluster HCA/ kernteam	Voorzitter
---	------------

Utrecht Science Park, Raad van Toezicht	Lid
---	-----

CARPE Consortium	Lid steering committee, tot april 2020
------------------	--

Utrechtsch Studenten Concert	Lid comité van aanbeveling
------------------------------	----------------------------

Utrechtsche Vrouwelijke Studentenvereniging / Nieuwe Vereniging van Vrouwelijke Studenten (UVSV/NVVS) - Almanakredactie	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
-------------	----------------------------

Commissie tot Redactie van de Utrechtse Studenten Almanak	Lid comité van aanbeveling
---	----------------------------

Tabel 5.2 Nevenfuncties Jan Bogerd (Bron: HU administratie)



##### Nevenfuncties Tineke Zweed

###### Op persoonlijke titel

Bestuur Stichting Bas eigen Baas	Secretaris, penningmeester
----------------------------------	----------------------------

Bestuur van de Stichting Studentenzorgvereniging ISO/LSVb	Lid
---	-----

Investeringscommissie van het participatiefonds van de ROM Regio Utrecht B.V.	Lid, vanaf augustus 2020
---	--------------------------

Raad van Commissarissen Univé Dichtbij	Lid, vanaf december 2020
--	--------------------------

###### Uit hoofde functie

Bestuurscommissie Bekostiging, Vereniging Hogescholen	Lid
---	-----

Vereniging Samenwerkingsverband Uithofbeheer	Penningmeester
--	----------------

Alliantie Ontmoeting van Utrecht Oost Sciencepark	Bestuurlijk ambassadeur
---	-------------------------

Ledenraad SURF	Lid
----------------	-----

Economic Board Utrecht (EBU), cluster Slim	Lid
--	-----

Tabel 5.3 Nevenfuncties Tineke Zweed (Bron: HU administratie)

**Nevenfuncties Wilma Scholte op Reimer****Op persoonlijke titel**

Raad van Toezicht Canisius Wilhelmina Ziekenhuis Nijmegen, portefeuille Kwaliteit en Veiligheid	Lid
---	-----

Wetenschappelijk College Verpleegkunde (V&VN)	Lid
---	-----

**Uit hoofde functie**

Universiteit Amsterdam / UMC Amsterdam	Bijzonder hoogleraar Complexe Zorg
--	------------------------------------

Bestuurscommissie Onderzoek, Vereniging Hogescholen	Lid
---	-----

Bestuur UASNL	Lid
---------------	-----

Bestuur KennisDC Logistiek	Lid
----------------------------	-----

Bestuur KIC hbo Gezondheid & Zorg	Lid
-----------------------------------	-----

CARPE Consortium	Lid steering committee, vanaf april 2020
------------------	--

Bestuur Health Hub Utrecht	Lid
----------------------------	-----

Bestuur Data- en Kennishub Gezond Stedelijk Leven	Lid
---	-----

Economic Board Utrecht (EBU), cluster Gezond	Lid
--	-----

Tabel 5.4 Nevenfuncties Wilma Scholte op Reimer (Bron: HU administratie)

**5.4 BEZOLDIGING****Vaste beloning & pensioen**

Onderstaand een overzicht van de bezoldiging van het College van Bestuur in 2020:

**Bezoldiging College van Bestuur**

in EUR	Functie	Beloning plus belastbare onkosten vergoedingen		Voorzieningen t.b.v. beloningen betaalbaar op termijn		Uitkeringen in verband met beëindiging van het dienstverband	
		2020	2019	2020	2019	2020	2019
Dhr. J. Bogerd MBA	Voorzitter CvB	179.074	172.890	21.924	21.104	-	-
Mevr. prof. W.J.M. Scholte op Reimer PhD	Lid CvB	128.357	-	19.040	-	-	-
Mevr. T. Zweed	Lid CvB	186.512	172.906	21.924	21.086	-	-
Dhr. dr. ir. A.A.J.M. Franken MBA	Lid CvB	-	180.241	-	21.083	-	-

**Bezoldiging College van Bestuur (vervolg)**

in EUR	Functie	Totaal bezoldiging WNT		Dienstverband	fte
		2020	2019		
Dhr. J. Bogerd MBA	Voorzitter CvB	200.998	193.994	Hele jaar	1,0
Mevr. prof. W.J.M. Scholte op Reimer PhD	Lid CvB	147.397	-	Vanaf 01-02-2020	1,0
Mevr. T. Zweed	Lid CvB	208.436	193.993	Hele jaar	1,0
Dhr. dr. ir. A.A.J.M. Franken MBA	Lid CvB	-	201.324		

Tabel 5.5 Bezoldiging College van Bestuur (Bron: HU Administratie)

De heer Bogerd (voorzitter) en mevrouw Zweed (lid) waren het volledige jaar 2020 voor 1,0 fte in dienst. Mevrouw Scholte op Reimer (lid) was met ingang van 1 februari 2020 voor 1,0 fte in dienst.

De leden van het College van Bestuur zijn topfunctionarissen zoals bedoeld in de WNT. Dit betekent dat de bezoldiging van de collegeleden maximaal de WNT-norm/norm voor OCW-sectoren mag bedragen. De maximum WNT-norm voor 2020 bedroeg € 201.000. 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 vertrekvergoeding is voor topfunctionarissen gemaximeerd op € 75.000.

De Raad van Toezicht heeft besloten de bezoldiging van de heer Bogerd (voorzitter) en mevrouw Zweed (lid) per 1 januari 2020 te indexeren conform de indexering van het algemene WNT-maximum. Dit betreft een stijging van 3,61% ten opzichte van 2019. Derhalve is de bezoldiging van bovengenoemden in 2020 met 3,61% geïndexeerd. Met mevrouw Scholte op Reimer is een totale bruto bezoldiging overeengekomen van € 160.800, met ingang van 1 februari 2020.

De HU droeg in 2020 evenals in 2019 70% bij aan de door de collegeleden betaalde pensioenpremie over het maximum pensioengevend salaris van € 110.111 (maximum 2020); dit is opgenomen onder 'Voorzieningen ten behoeve van beloningen betaalbaar op termijn'.

De totale bezoldiging van de heer Bogerd en mevrouw Scholte op Reimer viel in 2020 binnen de WNT-norm van € 201.000. De totale bezoldiging 2020 van mevrouw Zweed wijkt af van het individuele bezoldigingsmaximum, maar dit betreft een optische overschrijding. In voorgaande jaren werd het vakantiegeld van mevrouw Zweed jaarlijks in de maand mei uitgekeerd. Met ingang van 1 januari 2020 is met mevrouw Zweed overeengekomen dat het vakantiegeld i.p.v. jaarlijks maandelijks met het salaris uitbetaald wordt. Als gevolg daarvan is de optische overschrijding in 2020 ontstaan. De overschrijding wordt veroorzaakt doordat de opgebouwde rechten inzake het vakantiegeld in 2019 (€ 7.439) uitbetaald zijn in 2020.

#### Vergoeding woon-werkverkeer

In 2020 hebben alle leden van het College van Bestuur tot 1 mei 2020 gebruik gemaakt van de regeling woon-werkverkeer zoals intern geldend voor medewerkers. Als gevolg van de uitbraak van het coronavirus werd thuiswerken de norm in 2020. Nu er door het merendeel van de medewerkers niet meer structureel gereisd werd naar een HU-locatie heeft het College van Bestuur besloten de vaste reiskostenvergoeding voor alle medewerkers van de HU met ingang van 1 mei 2020 stop te zetten. Ook voor de leden van het College van Bestuur is de vaste reiskostenvergoeding woon-werkverkeer vanaf die datum stopgezet. De reiskosten voor het incidenteel reizen konden de collegeleden, net als HU medewerkers, vanaf 1 mei 2020 declareren conform een dienstreis binnenland. Van deze mogelijkheid is in 2020 geen gebruik gemaakt.

#### Bestuurskosten College van Bestuur

In onderstaand overzicht zijn de kosten ingevolge de HU 'Regeling bestuurskosten voor leden van het College van Bestuur Hogeschool Utrecht' voor 2020 opgenomen. De leden van het College van Bestuur kennen geen vaste onkostenvergoeding en beschikken niet over een bankpas of creditcard van de HU. Voorzienbare uitgaven worden zoveel mogelijk gedaan via het geldende HU 'Van bestellen tot betalen-proces'. Waar bestellen via het bestelproces niet mogelijk is, kunnen de collegeleden de uitgaven declareren conform eerder genoemde regeling. De toets aan de regeling, inclusief de autorisatie van voorlopige betaling, zijn door de voorzitter van de Raad van Toezicht gemandateerd aan de secretaris van de Raad van Toezicht. De voorzitter van de Raad van Toezicht geeft akkoord voor de definitieve betaling. Alle kosten zijn getoetst op rechtmatigheid, hierbij zijn geen onrechtmatige kosten geconstateerd.

De bestuurskosten zijn dit jaar lager uitgevallen dan anders, als gevolg van de coronamaatregelen. Er zijn nauwelijks reisbewegingen geweest en ook de representatiekosten zijn lager dan normaal.

#### Overzicht bestuurskosten en declaraties

x € 1	J. Bogerd	W.J.M. Scholte op Reimer	T. Zweed	CvB Algemeen	Totaal
Reiskosten binnenland	268	-	54	-	<b>322</b>
Reiskosten buitenland	6	72	556	-	<b>634</b>
Representatie	-	-	830	157	<b>987</b>
Overige kosten	-	-	-	-	-
<b>Totaal</b>	<b>274</b>	<b>72</b>	<b>1.440</b>	<b>157</b>	<b>1.943</b>

Tabel 5.6 Bestuurskosten College van Bestuur (Bron: HU Administratie)

In 2020 is de HU genomineerd voor een Breeam award. Mevrouw Zweed woonde de uitreiking van de Breeam awards bij in Londen. De overige reiskosten buitenland betreffen annuleringskosten van de Carpe bijeenkomst in Hamburg, omdat de heer Bogerd en mevrouw Scholte op Reimer vanwege de coronasituatie last-minute niet konden afreizen.

#### 5.5 INTERNAL AUDIT

Er is door de interne audit-functie van de HU (IAF) een intern auditplan 2020 opgesteld. Deze planning is onder andere tot stand gekomen middels een analyse zoals deze door het College van Bestuur en de IAF in gezamenlijkheid is uitgevoerd. De concept-planning is adviserend besproken met de Audit Commissie. December 2019 is het interne auditplan 2020 vastgesteld door het College van Bestuur en goedgekeurd door de Raad van Toezicht.

In 2020 is uitvoering gegeven aan de planning. Gedurende het jaar is de planning enkele malen aangepast doordat er sprake was van enkele aanvullende auditverzoeken vanuit onder andere het College van Bestuur. Over het eerste en het tweede halfjaar is er een verslag opgesteld door de IAF. Deze verslagen zijn besproken met het College van Bestuur en de Auditcommissie van de Raad van Toezicht. Ter afronding van de cyclus 2020 is er een jaarrapportage opgesteld door de IAF. Deze rapportage is besproken met de Raad van Toezicht.

#### 5.6 PRIVACYBELEID EN GEGEVENSBESCHERMING

De coronapandemie zorgde voor een uitzonderlijke periode, waarin de HU voortdurend de privacybescherming van studenten en medewerkers heeft moeten wegen ten opzichte van het online faciliteren van onderwijs en het zorgdragen voor een veilige fysieke leer- en werkomgeving.

De hogeschool is in staat geweest, onder grote tijdsdruk en veranderende omstandigheden, in de besluitvorming en verdere implementatie van online onderwijs de input van alle categorieën betrokkenen en de privacy-organisatie te betrekken. Zo zijn studenten met zorgen, vragen en bezwaren omtrent proctoring persoonlijk bijgestaan door de Functionaris Gegevensbescherming (FG) en waar nodig verwezen naar de examencommissie voor verzoeken om alternatieven toetsing of extra beschermende maatregelen. Specifieke informatiebehoefte vanuit deze gesprekken is door de privacy-organisatie verwerkt in de informatievoorziening rondom proctoring. Zowel de Autoriteit Persoonsgegevens als de Functionaris Gegevensbescherming hebben assessments uitgevoerd op de inzet van proctoring bij de HU. Er zijn passende maatregelen vastgesteld op basis van de aanbevelingen.

De samenwerking met collega onderwijsinstellingen en de koepelorganisatie heeft de hogeschool veel opgeleverd: normvinding, kennisuitwisseling en een gezamenlijke dialoog met de Autoriteit Persoonsgegevens.

Privacybescherming heeft raakvlakken met andere veiligheidsdomeinen binnen de HU. Op het gebied van integrale veiligheid heeft de hogeschool voortgang geboekt in de afstemming van plannen en rapportages tussen de verschillende functionarissen.

De Functionaris Gegevensbescherming heeft ten behoeve van het intern toezicht verschillende verwerkingsprocessen beoordeeld, waaronder de facilitering van het recht op informatie van betrokkenen en de beoordeling van online tools voor onderwijs en onderzoek op privacy-aspecten. De Functionaris Gegevensbescherming monitort de voortgang van gekoppelde verbetertrajecten. Tevens heeft de Functionaris Gegevensbescherming best practices geïnventariseerd binnen de HU op het gebied van Privacy Compliance in het curriculum welke de decentrale Privacy Officers inzetten in het advieswerk.

De aansturing van de Privacy Organisatie is overgedragen aan de centrale Privacy Manager die per maart 2020 is aangesteld. Er is gestart met een jaarlijks professionaliseringsaanbod voor de Privacy Officers en met het optimaliseren van de kennisdeling door de inzet van specialisaties. De werking hiervan is reeds zichtbaar in de toenemende kwaliteit van het verwerkingsregister en de informatievoorziening rondom privacybescherming.

Het kennisniveau en informatiebehoefte van medewerkers en studenten is door de Functionaris Gegevensbescherming beoordeeld middels een analyse van de vraagarticulatie aan de Privacydesk, voorgevallen incidenten en een uitvraag onder Privacy Officers. Als aanvulling op de informatievoorziening voor medewerkers is een e-learning gerealiseerd.



“

De HU voert een duurzaam,  
solide financieel beleid.

## 6 FINANCIËN

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.

### 6.1 TOELICHTING OP FINANCIËLE POSITIE EN MEERJARENONTWIKKELING

#### 6.1.1 Resultaat 2020

##### Verkorte staat van baten en lasten 2020

	Realisatie 2020 x € 1.000	Begroting 2020 x € 1.000	Realisatie 2019 x € 1.000
Totaal baten	331.035	328.848	325.003
Totaal lasten	323.566	333.619	330.112
	7.469	-4.771	-5.109
Financiële baten en lasten	-1.212	-1.193	-1.228
	6.257	-5.964	-6.337
Belastingen	-10	-227	-345
<b>Netto resultaat na belastingen</b>	<b>6.247</b>	<b>-6.191</b>	<b>-6.682</b>

Tabel 6.1 Verkorte staat van baten en lasten 2020 (Bron: HU Administratie).

De HU heeft over 2020 een netto resultaat gerealiseerd van € 6,2 miljoen positief. Dit is ruim binnen de begroting voor 2020, waarin rekening was gehouden met een verlies van € 6,2 miljoen als gevolg van het voor financieren van kwaliteitsafspraken en het later dan gepland uitvoeren van projecten. De baten zijn toegenomen als gevolg van extra ontvangen rijksbijdragen. De totale lasten zijn afgenomen doordat het grootste deel van het onderwijs online is gegeven en medewerkers vanuit huis hebben gewerkt als gevolg van de coronamaatregelen. Hierdoor werden minder kosten gemaakt voor reizen, kantoorbenodigdheden en gebouwgebonden kosten.

### 6.1.2 Vergelijking met begroting 2020

De baten zijn € 2,2 miljoen hoger dan begroot. De rijksbijdrage is € 3,0 miljoen hoger uitgekomen als gevolg van een hoger ontvangen loon- en prijscompensatie van het ministerie van OCW. Daarnaast is er € 0,9 miljoen meer rijksbijdrage ontvangen voor Comeniusbeurzen, het bestuursakkoord flexibilisering lerarenopleidingen en de liquidatie van het waarborgfonds. De overige overheidsbijdragen en subsidies zijn € 1,7 miljoen lager dan begroot, doordat de voortgang op projecten is afgenomen als gevolg van de coronasituatie. De baten uit collegegelden zijn € 1,3 miljoen hoger door een toename van de inschrijvingen per 1 september 2020. De baten 'werk in opdracht van derden' zijn € 1,3 miljoen hoger, vanwege de hogere inkomsten vanuit de Kies op Maat Minoren. De overige baten zijn € 2,7 miljoen lager dan begroot, doordat als gevolg van de coronasituatie de verhuur van zalen en de opbrengsten uit catering in het zalencentrum Domstad achter is gebleven.

De lasten zijn per saldo € 10,1 miljoen lager dan begroot. De personele lasten zijn € 1,7 miljoen lager dan in de begroting was voorzien. Dit komt vooral doordat de coronamaatregelen leidden tot lagere overige personele lasten door het wegvallen van de reiskostenvergoeding woon- werkverkeer en minder lasten voor deskundigheidsbevordering en interne representatie. De afschrijvingen zijn € 0,8 miljoen lager omdat in 2020 minder



investeringen zijn gedaan dan waren begroot. De huisvestingslasten zijn € 0,6 miljoen hoger dan begroot vanwege een lichte stijging van de heffingen en de kosten van klein onderhoud. De overige lasten zijn € 8,2 miljoen lager dan begroot, als gevolg van de maatregelen door corona. Door het online onderwijs zijn veel van de variabele kosten van administratie en beheer weggevallen. Ook het schrappen van fysieke evenementen en de opgelegde reisbeperkingen zorgden voor het achterblijven van de overige lasten.

### 6.1.3 Vergelijking met resultaat 2019

De baten zijn in 2020 in vergelijking met 2019 € 6,0 miljoen hoger door met name hogere rijksbijdragen als gevolg van de loonprijsbijstelling. Door een toename van het aantal inschrijvingen zijn ook de collegegeldbaten toegenomen. De overige baten zijn € 3,0 miljoen lager dan begroot, doordat als gevolg van de coronasituatie de verhuur van zalen en de opbrengsten uit catering in het zalencentrum Domstad achter is gebleven.

De lasten zijn ten opzichte van 2019 met € 6,5 miljoen afgenomen. De personele lasten zijn vrijwel gelijk gebleven doordat de stijging van de salarislasten gecompenseerd wordt door een lagere inhuur van personeel. Met name de overige lasten zijn afgenomen als gevolg van de maatregelen door corona. Door het online onderwijs zijn veel variabele kosten van administratie en beheer weggevallen. Ook het schrappen van fysieke evenementen en de opgelegde reisbeperkingen zorgden voor het achterblijven van de overige lasten.

## 6.2 CONTINUÏTEITSPARAGRAAF

De continuïteitsparagraaf is opgesteld 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.

### 6.2.1 Organisatieontwikkeling

De HU staat midden in de maatschappij en vormt een open gemeenschap met studenten, docenten, onderzoekers en de beroepspraktijk. De lockdowns vanwege de coronapandemie hebben deze gemeenschap fors op de proef gesteld. Het onderwijs en onderzoek moest plots volledig online en op afstand worden georganiseerd. De continuïteit en de kwaliteit van het onderwijs en onderzoek, de begeleiding van studenten en medewerkers vormden hierbij een uitdaging. We hebben geconstateerd dat we het goed hebben gedaan en kunnen vertrouwen op een robuuste organisatie, betrokken collega's, stevige systemen en een bestendig instellingsplan.

De HU constateert dat we kunnen rekenen op een robuuste organisatie, betrokken collega's, stevige systemen en een bestendig instellingsplan. Daar zijn we trots op. Aan de andere kant houden we zorgen over het welzijn en welbevinden van onze studenten en collega's. Het werken en studeren op afstand laat bij eenieder sporen na.

De coronapandemie is een katalysator geweest voor onze ambities, zoals verwoord in ons ambitieplan 'HU in 2026'. Met name de aandacht voor digitalisering, voor een sterke HU-gemeenschap en voor studentsucces hebben onze fundamenten verstevigd en ons geholpen in de moeilijke coronatijd. We verwachten dat een blijvende focus op het realiseren van deze ambities ons in staat stelt om de gevolgen van de coronacrisis ook de komende jaren op te

vangen. Onze vijf grote ambities sluiten naadloos aan op de uitdagingen die ons wachten, zoals een veranderende arbeidsmarkt, verdere digitalisering en het toenemende belang van een leven lang ontwikkelen. Onze ambities en uitgangspunten geven vorm aan ons denken en handelen. In die context moet ook de beheersing van risico's worden gezien.

### 6.2.2 Meerjarige ontwikkeling personeel in loondienst en studenten

Bij het opstellen van de begroting voor de komende jaren verwacht de HU dat de studentaantallen weer licht af zullen nemen. Door het afschaffen van het negatief bindend studieadvies in 2020 verwachten we dat de uitstroom in 2021 hoger zal uitkomen dan voorgaande jaren. Ook de instroom zal naar verwachting de komende jaren minder hoog zijn dan in 2020 het geval was. Het aantal studenten die een Associate degree opleiding volgt, neemt toe door uitbreiding van het assortiment, wat deels ten koste gaat van het aantal voltijd bachelor studenten. Het aantal masterstudenten blijft naar verwachting de komende jaren stabiel, met wel een behoorlijke verbreding van het assortiment. De oplopende middelen uit de rijksbijdrage voor de kwaliteitsafspraken vertaalt zich in een groei van het onderwijzend personeel.

#### Ontwikkeling personeel in loondienst en studenten

Aantallen studenten (peildatum 1 oktober)	Realisatie 2020	Begroting 2021	MJR 2022	MJR 2023	MJR 2024	MJR 2025
	36.653	36.126	36.253	36.287	36.065	35.689

Personele bezetting in fte (ultimo verslagjaar)						
	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Bestuur	3	3	3	3	3	3
Personeel primair proces/ docerend personeel	1.827	1.847	1.896	1.891	1.904	1.908
Ondersteunend personeel/ overige medewerkers	951	973	971	984	979	980
<b>Totaal</b>	<b>2.781</b>	<b>2.823</b>	<b>2.870</b>	<b>2.878</b>	<b>2.886</b>	<b>2.891</b>

Tabel 6.2 Ontwikkeling personeel in loondienst en studenten (Bron: HU Administratie).

### 6.2.3 Meerjarig financieel perspectief en financiële kengetallen

#### Staat van baten en lasten geconsolideerd

Bedragen x € 1.000	Realisatie 2020	Begroting 2021	MJR 2022	MJR 2023	MJR 2024	MJR 2025
<b>Baten</b>						
Rijksbijdragen OCW	237.678	246.658	268.416	262.504	267.824	269.072
Overige overheidsbijdragen en subsidies	7.205	9.085	9.753	9.859	10.040	10.144
College-, cursus- en/of examengelden	62.751	66.444	66.934	68.541	69.874	70.780
Baten werk in opdracht van derden	18.358	15.719	16.430	17.179	17.968	18.799
Overige baten	5.043	6.606	6.847	6.885	6.951	6.988
<b>Totaal baten</b>	<b>331.035</b>	<b>344.512</b>	<b>368.380</b>	<b>364.968</b>	<b>372.657</b>	<b>375.783</b>
<b>Lasten</b>						
Personeelslasten	260.969	284.845	289.035	294.123	302.643	305.620
Afschrijvingen	18.023	18.117	18.493	18.893	18.606	18.127
Huisvestingslasten	11.523	11.179	11.307	11.457	11.607	11.757
Overige lasten	33.051	41.038	40.281	40.660	40.846	40.844
<b>Totaal lasten</b>	<b>323.566</b>	<b>355.179</b>	<b>359.116</b>	<b>365.133</b>	<b>373.702</b>	<b>376.348</b>
Saldo baten en lasten gewone bedrijfsvoering	7.469	10.667-	9.264	165-	1.045-	565-
Saldo financiële bedrijfsvoering	1.212-	1.151-	1.109-	1.067-	1.025-	1.025-
<b>Totaal resultaat (voor belasting)</b>	<b>6.257</b>	<b>11.818-</b>	<b>8.155</b>	<b>1.232-</b>	<b>2.070-</b>	<b>1.590-</b>
Vennootschapbelasting	10-	-	-	-	-	-
<b>Totaal resultaat (na belasting)</b>	<b>6.247</b>	<b>11.818-</b>	<b>8.155</b>	<b>1.232-</b>	<b>2.070-</b>	<b>1.590-</b>

Tabel 6.3 Staat van baten en lasten (geconsolideerd) (Bron: HU Administratie).

De gebruikte overzichten zijn ontleend aan de door de Raad van Toezicht goedgekeurde begrotingen, en hebben de instemming van de Hogeschoolraad. Deze begrotingen zijn opgesteld in november 2020. Op dat moment waren reeds een aantal maatregelen van kracht om de coronapandemie te beheersen. Deze maatregelen zijn na het opstellen van de begroting nog verder verzaamd en verlengd. Dit heeft ertoe geleid dat de Minister van OCW in maart 2021 het Nationaal Programma Onderwijs heeft afgekondigd waarbij substantiële bedragen worden toegekend aan de onderwijsorganisaties. Hierdoor kunnen leerachterstanden worden weggewerkt en worden onderwijsinstellingen gecompenseerd voor de toegenomen studentaantallen. Dit heeft een majeur effect op de uitkomsten van de begrotingen 2021 en verder. De effecten hiervan zijn in de laatste alinea van deze (sub) paragraaf weergegeven.

De HU ontvangt in de periode 2021 tot en met 2025 een oplopend bedrag voor investeringen in de kwaliteit van het onderwijs. Bij gelijkblijvende studentaantallen gaat het naar verwachting om € 17 miljoen in 2021 oplopend tot € 27,3 miljoen in 2025. De HU heeft het voornemen een deel van de middelen van 2022 tot en met 2025 al in 2021 in te zetten, zodat studenten eerder meer effect zien van de kwaliteitsimpuls. Ook wordt zo de druk op de organisatie gespreid.

De investering in onze ambities, met name missiegedreven opgave en leven lang ontwikkelingen leiden naar verwachting tot een geleidelijke stijging van de overige overheidsbijdrage en subsidies en de baten werk in opdracht van derden.

Door de forse toename van het aantal studenten per 1 september 2020 zal de HU de kosten van het onderwijs moeten voorfinancieren. Om die reden is in 2021 nog een behoorlijk negatief resultaat begroot. De bekostiging vanuit de rijksbijdrage kent een vertraging van 2 jaar, waardoor in 2022 juist een positief resultaat is begroot. Dit wordt mede veroorzaakt omdat we een hogere uitstroom verwachten de komende jaren als gevolg van het wegvallen van het BSA in 2020.

Het door de HU ingediende plan voor kwaliteitsafspraken is in 2020 goedgekeurd door de minister van OCW. De HU zet de middelen in op het verbeteren van de ratio tussen onderwijzend personeel en studenten, op gemeenschapsvorming en studentbetrokkenheid en op verdere vernieuwing van de digitale leeromgeving.

Als onderdeel van de Planning en Controlcyclus werkt de HU met scenario-analyses. Bij deze analyses worden aannames en mogelijke effecten doorgerekend. Dit is behulpzaam bij de beleidsvorming in het kader van disruptieve scenario's. Hierin worden (snelle) negatieve ontwikkelingen rondom studentaantallen en externe politieke ontwikkelingen berekend. Het meest reëel geachte scenario is het scenario wat opgenomen is in de begroting van de HU.

### Balans (geconsolideerd)

Bedragen x € 1.000	Realisatie 2020	Begroting 2021	MJR 2022	MJR 2023	MJR 2024	MJR 2025
<b>Activa</b>						
Vaste activa						
Materiële vaste activa	201.830	192.591	190.853	180.772	170.043	159.611
Financiële vaste activa	5.064	5.064	5.064	5.064	5.064	5.064
	206.894	197.655	195.917	185.836	175.107	164.675
Vlottende activa						
Vorderingen	13.511	13.782	14.059	14.341	14.628	14.922
Liquide middelen	77.736	71.091	77.174	84.010	91.183	98.567
	91.247	84.873	91.233	98.351	105.811	113.489
<b>Totaal activa</b>	<b>298.141</b>	<b>282.528</b>	<b>287.150</b>	<b>284.187</b>	<b>280.918</b>	<b>278.164</b>
<b>Passiva</b>						
Eigen vermogen						
Algemene reserve	74.804	68.026	76.652	72.907	69.762	65.807
Bestemmingsreserve	32.844	27.804	27.333	29.846	30.921	33.286
	107.648	95.830	103.985	102.753	100.683	99.093
Voorzieningen	32.785	30.285	28.015	27.515	27.515	27.515
Langlopende schulden	77.400	74.533	71.667	68.800	65.933	63.067
Kortlopende schulden	80.308	81.880	83.483	85.119	86.787	88.489
<b>Totaal passiva</b>	<b>298.141</b>	<b>282.528</b>	<b>287.150</b>	<b>284.187</b>	<b>280.918</b>	<b>278.164</b>

Tabel 6.4 Balans (geconsolideerd) (Bron: HU Administratie).

De materiële 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, en voor de financiering hiervan is in 2016 een lening aangetrokken. Vanaf 2019 is de HU gestart met de aflossing op deze lening. De langlopende schuldenpositie is gebaseerd op de huidige geplande aflossingsschema's. De liquide middelen lopen vanaf 2022 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 bovenstaande balans zijn de volgende kengetallen af te leiden:

#### Kengetallen HU

	Realisatie 2019	Begroting 2020	MJR 2021	MJR 2022	MJR 2023	MJR 2024
Solvabiliteit	36%	34%	36%	36%	36%	36%
Solvabiliteit 2	47%	45%	46%	46%	46%	46%
Liquiditeit	1,14	1,04	1,09	1,16	1,22	1,28
Eigen vermogen	0,40	0,34	0,37	0,36	0,35	0,34

Tabel 6.5 Kengetallen HU (Bron: HU Administratie).

Gehanteerde definities en normering:

- Solvabiliteit: Eigen vermogen / Totaal vermogen (Norm:  $\geq 30\%$ )
- Solvabiliteit 2: (Eigen vermogen + voorzieningen) / Totaal vermogen
- Liquiditeit: Vlottende activa / kort vreemd vermogen (Norm  $\geq 0,5$ )
- Eigen vermogen: Publiek eigen vermogen / Signaleringswaarde eigen vermogen

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, en daarom wordt voor 2021 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. Omdat de HU in haar beleid uitgaat van directe financiering van het onderwijs op basis van de werkelijke studentaantallen, loopt dit niet synchroon met de financiering door de Rijksoverheid. Het risicoprofiel neemt daardoor toe omdat bij stijgende studentaantallen voorfinanciering plaatsvindt. Hierdoor neemt het belang van de control-functie toe en is begrotingsdiscipline van wezenlijk belang. De HU ziet hierop toe.

#### Ontwikkelingen na opstellen van de begroting

Begin 2021 heeft de minister van OCW het Nationaal Programma Onderwijs (NPO) aangekondigd. Dit programma is ingesteld om de gevolgen van de coronapandemie te herstellen. Belangrijke en vaststaande onderdelen van het NPO zijn de vervroegde financiering van de hogere studentaantallen via de Rijksbijdrage en de halvering van de collegegelden. In de begroting 2021 is al voorzien in hogere lasten als gevolg van de hogere studentaantallen, resulterend in een negatief exploitatieresultaat van € 11,8 miljoen.

#### Herziene begroting 2021

Bedragen * € 1.000	Begroting 2021	Impact NPO	Herziene begroting 2021
Rijksbijdragen OCW	246.658	28.351	275.009
Overige overheidsbijdragen en subsidies	9.085		9.085
College-, cursus- en/of examengelden	66.444	11.900-	54.544
Baten werk in opdracht van derden	15.719		15.719
Overige baten	6.606		6.606
<b>Totaal baten</b>	<b>344.512</b>	<b>16.451</b>	<b>360.963</b>
Personeelslasten	284.845		284.845
Afschrijvingen	18.117		18.117
Huisvestingslasten	11.179		11.179
Beheerslasten	41.038		41.038
<b>Totaal lasten</b>	<b>355.179</b>	<b>-</b>	<b>355.179</b>
<b>Saldo baten en lasten</b>	<b>10.667-</b>	<b>16.451</b>	<b>5.784</b>
<b>Financiële baten en lasten</b>	<b>1.151-</b>	<b>-</b>	<b>1.151-</b>
<b>Resultaat uit gewone bedrijfsvoering</b>	<b>11.818-</b>	<b>16.451</b>	<b>4.633</b>

Tabel 6.6 Herziene begroting 2021 (Bron: HU Administratie).

De overige onderdelen van het NPO zijn nog niet verwerkt in bovenstaande overzicht, omdat de beleidskeuzes over de besteding hiervan nog definitief uitgewerkt moeten worden, evenals de meerjarige impact van het NPO.

#### 6.2.4 Risicomanagement

Het managen van risico's was in 2020 door de coronacrisis meer dan ooit onderdeel van onze dagelijkse werkzaamheden. Rekening houdend met de aanwezige onzekerheid en risico's konden we het lopende studiejaar weer deels op een HU-locatie afronden en het nieuwe studiejaar deels op een HU-locatie opstarten. Dit alles sluit aan bij de manier waarop wij risicomanagement inzetten binnen onze organisatie. Risicomanagement is geen doel op zich, maar draagt bij aan de realisatie van de doelstellingen. Met toepassing van (holistisch) risicomanagement, inclusief scenario-analyses, wordt inzicht en overzicht op alle niveaus gecreëerd, worden keuzes gemaakt – ook financiële - en prioriteiten gesteld. Hierdoor ontstaat een evenwichtige organisatie die in staat is om op een 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 (mede) reputatieschade voorkomen.

Vanuit de doelstellingen van de HU staat de kwaliteit van ons onderwijs en onderzoek centraal. Deze moet voldoen aan de (externe) kwaliteitseisen. Niet voldoen aan die eisen is een directe bedreiging voor ons voortbestaan. Deze kwaliteitszorg – en het bewaken van onze reputatie - stelt eisen aan onze (kritische) bedrijfsprocessen en 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. Deze risico's worden op het strategisch niveau van onze organisatie gemanaged en vertaald in onze planning en control cyclus.

#### 6.2.5 Interne beheersing

Naast het proces van (strategisch) risicomanagement heeft de HU een continu proces voor financial planning ingericht, waarin (strategisch) risicomanagement een logische plek heeft. De organisatie hiervan is begin 2020 verlopen via risicotafels. De coronapandemie heeft ervoor gezorgd dat de invulling hiervan in de loop van het jaar gewijzigd is. Doelstelling is het risicomanagementproces verder te integreren binnen de bestaande processen, waardoor de ondersteuning aan de organisatie wordt geoptimaliseerd, om als organisatie nog beter voorbereid te zijn op een onzekere toekomst. Via risicotafels zullen we in de toekomst vooraf bepaalde thematieken op het gebied van risicomanagement meer integraal uitwerken.

De HU heeft een continu proces voor financial planning ingericht, waarin (strategisch) risicomanagement een logische plek heeft. De organisatie hiervan is begin 2020 verlopen via risicotafels. De coronapandemie heeft ervoor gezorgd dat de invulling hiervan in de loop van het jaar gewijzigd is. Doelstelling is het risicomanagementproces verder te integreren binnen de bestaande processen, waardoor de ondersteuning aan de organisatie wordt geoptimaliseerd om als organisatie nog beter voorbereid te zijn op een onzekere toekomst. Via risicotafels zullen we in de toekomst vooraf bepaalde thematieken op het gebied van risicomanagement meer integraal uitwerken.

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. In deze rapportages worden de strategische, tactische en operationele doelstellingen integraal op al haar aspecten

gemonitord. Deze bevatten ook een indicatie van de lange-termijn-ontwikkelingen op financieel gebied. De scenario's geven inzicht in de financiële ontwikkelingen (voorspellingen), veroorzaakt door ontwikkelingen van binnen en buiten de organisatie. Deze cyclus ontwikkelt zich in 2020 steeds meer door naar een continu proces van planning en control, waarbij budgetten continue kunnen worden herijkt aan nieuwe omstandigheden. Een systeem van rolling forecast wordt geïmplementeerd. Daarnaast maken we in dit kader disruptie-scenario's, waarin we de financiële consequenties van grote afwijkingen (positief en negatief) doorberekenen. Deze berekeningen geven ook input voor de hoogte van de aan te houden reserves door de hogeschool. Hierdoor zijn we in staat adequaat te reageren op veranderingen.

Een centraal begrip in de sturingsfilosofie van de HU 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 de organisatie. Soft controls zijn de niet-tastbare gedrag beïnvloedende factoren in een organisatie die van belang zijn voor het realiseren van de doelen, de eisen en verwachtingen van stakeholders. De HU streeft naar een balans tussen de hard en soft controls. Binnen de HU is veel aandacht voor de kwaliteit van integrale financiële sturing en beheersing in zijn geheel, waarbij financiële sturing één van de aspecten is. Het besef is 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 controles sorteren alleen het beoogde effect als soft controls als voorbeeldgedrag en transparantie ook goed zijn ingericht.

De governance-structuur voor risicomanagement is ingericht volgens het 'three lines model'. De eerste lijn (het College van Bestuur respectievelijk de directie 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, die de onderdelen jaarlijks opstellen, is zowel aandacht voor de doelstellingen als de uitdagingen om deze te behalen. Tijdens het bespreken van het managementplan van de instituuts-, kenniscentrum- 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. Daarbij valt te denken aan de corporate registrar en de chieft information and security 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.

De derde lijn wordt ingevuld door een separate Internal Auditfunctie. Deze functionaris werkt met risicogerichte werkplannen en verslagen.

### 6.2.6 Beschrijving belangrijkste risico's

**Onvoldoende synergie tussen onderwijs, onderzoek en beroepspraktijk dan wel deze wordt onvoldoende ingezet om een positieve invloed te hebben op de kwaliteit en de relevantie van het onderwijs, de impact van het onderzoek en het innoveren van de beroepspraktijk.**

Met ons ambitieplan hebben we ons gecommitteerd aan het bijdragen aan oplossingen voor de grotere vraagstukken op lokaal, regionaal, nationaal en internationaal niveau. Onze grootste uitdaging in de komende jaren schuilt in het synchroniseren van deze vraagstukken met ons onderwijs en onderzoek. Waarbij onze studenten en onderzoekers in samenwerking met de beroepspraktijk werken aan duurzame oplossingen. Onze ambitie heeft aan kracht gewonnen door de coronacrisis.

Om dit risico te beperken, zorgen wij ervoor dat het onderwijs kwalitatief goed, uitdagend en inspirerend is. Daarom zijn de instituten van de HU continu bezig met onderwijsvernieuwing en wordt samenwerking gestimuleerd. De onderwijsvisie van de HU vormt samen met de ontwikkelingen in de beroepspraktijk hiervoor de basis. De studievoorschotmiddelen - die ingezet moeten worden voor de kwaliteitsafspraken - dragen hier eveneens aan bij. Een fors deel zal worden ingezet voor het aantrekken van extra onderwijzend en onderzoekend personeel (OP).

**Teams staan centraal in de sturingsfilosofie van de HU. De HU en haar medewerkers (inclusief leidinggevend) zijn onvoldoende in staat om, vanuit deze besturingsfilosofie, de basis-kwaliteitsborging van het onderwijs en onderzoek te realiseren.**

Door de kracht en het doorzettingsvermogen van onze teams zijn we erin geslaagd het lopende studiejaar goed af te ronden en het nieuwe studiejaar goed te beginnen. Het werken en studeren op afstand laat echter bij eenieder sporen na. De hoge werkdruk door onder meer de overgang van offline onderwijs naar online onderwijs en toetsing zorgt voor een risico op uitval en uitputting van het adaptief vermogen van het personeel. Met diverse maatregelen - waaronder extra ondersteuning in het geven van digitaal onderwijs, het faciliteren van de thuiswerkplek en kort-cyclisch werkbelevingsonderzoek (de HU thermometer) - spelen wij hierop in.

Voorts is het van belang te realiseren dat de HU een organisatie is die midden in de samenleving staat. 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 binnen de eigen organisatie en 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.

**Inbreuk op integrale veiligheid binnen de HU, in welke vorm dan ook, heeft een negatief effect op de continuïteit en de publiciteit.**

Spanningen in de maatschappij hebben effect op ons als hogeschool. Onze rol maakt dat wij in open verbinding staan met de maatschappij, dit gegeven is een belangrijke voorwaarde voor de invulling van onze visie op het onderwerp integrale veiligheid. Het geeft sturing



aan alle aspecten van veiligheid. Denk daarbij aan fysieke toegangsbeveiliging van onze gebouwen, (sociale) veiligheid alsmede informatieveiligheid. Integrale veiligheid heeft uitdrukkelijk de aandacht binnen onze organisatie. In 2020 is veel aandacht besteed aan de integrale veiligheidsstructuur binnen de HU. Onder andere veiligheid van informatie heeft hierbij volop de aandacht.

**Onvoldoende alignment tussen beeldvorming en werkelijke prestatie gecombineerd met de aanwezigheid van een beperkte reputatiebuffer bemoeilijkt de doorontwikkeling van repareren achteraf naar preventie vooraf.**

Als brede kennisinstelling en opleider van de beroepspraktijk staat de HU midden in de samenleving. De omvang van de HU, alsmede de centrale ligging in het land, maakt haar voor groepen én individuen interessant 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 onze hogeschool geen relevante partij is. Dit maakt ons kwetsbaar. Wij moeten hier telkens weer antwoord op vinden, terwijl we onze rol in het midden van het maatschappelijke debat willen en moeten spelen.

**De gewenste change binnen de HU leidt tot a-synchroniteit in tempo en absorptievermogen tussen diensten, instituten en kenniscentra. Een (te) grote spreiding in de verschillende ontwikkelniveaus heeft een negatief effect op de beheersbaarheid van de organisatie.**

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).

**Onvoldoende sturing en reflectie op doelrealisatie en gebrek aan focus, leidt ertoe dat we een onvoldoende lerende organisatie zijn en onze maatschappelijke doelen niet realiseren.**

De HU is continu 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 om een gedegen reactie en positionering van de hogeschool op een ontwikkeling.

Het is voor de instituten en kenniscentra van de HU belangrijk dat zij in kunnen spelen op de kansen die zij zien. De sturingsfilosofie in combinatie met focus en reflectie op de doelrealisatie draagt bij aan de wendbaarheid van de hogeschool. De HU past haar Planning & Controlcyclus aan om dit in de toekomst nog beter te faciliteren.

**De HU voldoet niet aan wet- en regelgeving (compliance) dit heeft een negatieve impact op de betrouwbaarheid van de HU.**

Met betrekking tot 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 hogeschool 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 'three lines' model is daarbij behulpzaam.

### 6.2.7 Onzekerheden

**Gevolgen van de coronapandemie op de structuur van ons onderwijs en onderzoek**

Ten tijde van het opmaken van het jaarverslag, had het Kabinet vergaande beperkende maatregelen opgelegd aan de samenleving om de gevolgen van de coronapandemie te beheersen. Deze maatregelen troffen ook onze primaire processen van onderwijs en onderzoek. Werken op afstand werd de norm. Studenten volgden grotendeels digitaal onderwijs en onderzoekers werkten vanuit huis aan projecten. Ondersteunende medewerkers werkten vanuit huis. De financiële gevolgen op korte termijn waren gering. De HU had al

geïnvesteed in digitale ontwikkelingen. We concretiseren en versterken ons ambitieplan geregeld middels 'houtschoolschetsen', mede op basis van dergelijke gebeurtenissen. Dit geeft ons een scherper beeld op wie en wat we zijn. En op hoe we dan kunnen en moeten omgaan met ingrijpende en mogelijk disruptieve gebeurtenissen, zoals de coronacrisis.

**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).

In 2019 heeft de Commissie Van Rijn gerapporteerd over haar bevindingen. Deze bevindingen hebben ertoe geleid dat er (beperkte) verschuivingen tussen hogescholen en tussen vaste en variabele bekostiging optreden binnen het geldende macrobudget. In 2020 start de minister van OCW met een kostenonderzoek, onder meer naar de toereikendheid en de kostprijzen in het hoger onderwijs. De uitkomsten hiervan zullen naar verwachting onderdeel vormen van de kabinetsonderhandelingen in 2021. 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 is in 2020 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, hebben we het ingezet beleid gehandhaafd. In het kader van de kwaliteitsafspraken zijn we in 2020 al begonnen met het aanstellen van extra docenten.

In 2020 trof de coronapandemie Nederland hard. Eén van de maatregelen die toen getroffen zijn, in het loslaten van het bindend studieadvies (BSA) na de propedeusefase van de studies. Ook werden mbo-studenten versneld (voorwaardelijk) toegelaten tot het hbo. Dit heeft een opwaarts effect op de studentenaantallen op korte termijn.

In 2021 heeft de minister van OCW extra middelen aan het onderwijs toegezegd op grond van het Nationaal Programma Onderwijs. De concrete uitwerking hiervan is nog onbekend, maar vermindert naar verwachting de onzekerheid van bekostiging van de hogere studentaantallen in het hbo de komende jaren.

**Wendbaarheid van personeel (belastbaarheid, inzetbaarheid en beschikbaarheid)**

1 Met de enkele jaren geleden ingezette beweging naar 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 het HR-instrumentarium dat daarvoor nodig is. Ook geeft het zicht op wat de toekomst van onze organisatie vraagt.

- 2 Ons onderwijs vraagt een sterke samenwerking met de beroepspraktijk. Dit vraagt om flexibele inzet van personeel. In 2020 werd de Wet Arbeidsmarkt in Balans (WAB) van kracht. Deze wet maakt flexibele arbeid steeds aantrekkelijker. Ook cao-effecten en -afspraken geven beperkingen met betrekking tot de flexibiliteit. De huidige cao liep formeel tot december 2020, waardoor toekomstige ontwikkelingen omgeven zijn met onzekerheden.
- 3 De extra impulsen in het onderwijs, gecombineerd met de tekorten op de arbeidsmarkt voor gekwalificeerd personeel, geven uitdagingen bij het invullen van toekomstige vacatures.

### 6.3 NOTITIE HELDERHEID

In de notitie 'Helderheid in de bekostiging van het hoger onderwijs' van 29 augustus 2003 en de aanvullende notitie uit 2004 heeft het ministerie van OCW helderheid verschaft over de interpretatie en toepassing van de bestaande bekostigingsregels voor de tellingen van de bekostigingsparameters van 1 oktober. Hogescholen leggen in het jaarverslag verantwoording af over tien thema's. Onderstaand volgt een uiteenzetting van de thema's, specifiek voor de situatie bij de HU.

#### *Thema 1: Uitbesteding van (delen van het) bekostigde onderwijs aan een niet door de overheid bekostigde private organisatie, tegen betaling van de geleverde prestatie*

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

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

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	In welke mate is voldaan aan de in de notitie genoemde 8 voorwaarden
TSC	Privaat	IVK	Minor crowd event management	30	€ 34.000	Volledig
Downside Up	Privaat	HBO Recht	Minor LBAS	30	€ 43.387	Volledig

Tabel 6.7 Uitbesteding van (delen van het) bekostigde onderwijs aan een niet door de overheid bekostigde private organisatie, tegen betaling van de geleverde prestatie (Bron: HU Administratie).

#### *Thema 2: 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.

#### *Thema 3: 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).

#### *Thema 4: Bekostiging van buitenlandse studenten*

Door de HU zijn met diverse scholen in het buitenland uitwisselingscontracten afgesloten, op basis van wederzijdse uitwisseling. Binnen Europa vindt deze uitwisseling plaats op basis van Erasmus-overeenkomsten, in het kader van het Erasmus+ programma van de EU. Dit programma stimuleert Europese samenwerking, uitwisseling en stage door middel van subsidies. Het is bedoeld om de Europese activiteiten van 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.

#### *Thema 5: Collegegeld niet betaald door student zelf*

De HU betaalde in 2020 het collegegeld voor 32 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.

#### *Thema 6: Studenten volgen modules van opleidingen*

Studenten van andere hogescholen kunnen via het traject Kies op Maat modules volgen van de HU. Inschrijving hiervoor vindt plaats via de studentenadministratie.

#### *Thema 7: De student volgt een andere opleiding dan waarvoor hij is ingeschreven*

Studenten worden ingeschreven via Studielink, waardoor het niet mogelijk is dat de student in de praktijk een andere opleiding volgt.

#### *Thema 8: Bekostiging van maatwerktrajecten*

Binnen de uitvoering van de publiek bekostigde opleidingen worden geen maatwerktrajecten uitgevoerd.

#### *Thema 9: Bekostiging van het kunstonderwijs*

Dit thema is niet van toepassing bij de HU.

*Thema 10: Aantal voor de bekostiging mee te tellen studenten.*

De HU registreert een student die voldoet aan alle inschrijvingsvoorwaarden en waarbij tevens aan alle bekostigingsvoorwaarden is voldaan, als bekostigd student in BRONHO. Een met goed gevolg afgelegd examen zal eveneens als bekostigd worden geregistreerd in BRONHO, als aan alle bekostigingsvoorwaarden is voldaan.

**6.4 TREASURY-BELEID**

Het treasury-beleid van de HU is gebaseerd op het treasury-statuuat van de HU, waarin de uitgangspunten en kaders zijn vastgelegd. Het statuut is mede gebaseerd op de Regeling beleggen, lenen en derivaten OCW van 6 juni 2016 (WJZ/800938).

Met ingang van 2007 maakt de HU voor de publieke middelen gebruik van het '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. Deze lening zal op lineaire basis in 30 jaar worden afgelost, waarbij de eerste aflossing in 2019 heeft plaatsgevonden. 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 op basis van de meerjarige begroting, 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 het treasury-statuuat is voorzien in een treasury-commissie. Deze commissie heeft in 2020 periodiek vergaderd waarbij de monitoring van de liquiditeitspositie van de HU vast onderdeel van de agenda is. Verder worden in elk overleg verschillende andere onderwerpen behandeld afhankelijk van de behoefte op dat moment.

# II. SOCIAAL JAARVERSLAG

“

**De HU streeft er naar een afspiegeling te zijn van de huidige samenleving.**

## 1 PROFESSIONALISERING

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.

### 1.1 BESTEDINGEN PROFESSIONALISERING

Conform de cao hbo wordt 6% van het getotaliseerde jaarinkomen besteed aan professionalisering. De helft daarvan wordt als out of pocket kosten gereserveerd voor professionalisering. In 2020 kwam dat budget uit op € 5.285.000. Uiteindelijk is daar € 4.638.000 van besteed. Het restant wordt naar 2021 doorgeschoven. Hiermee wordt de 3% bestemming gewaarborgd.

Bestedingen professionalisering	2017	2018	2019	2020
Totaal te besteden*	€ 4.898.000	€ 4.945.000	€ 5.078.000	€ 5.285.000
Totaal besteed	€ 5.164.000	€ 4.833.000	€ 4.884.000	€ 4.838.000
Verschil	€ 266.000	€ -112.000	€ -194.000	€ - 447.000

Tabel II 1.1 Bestedingen professionalisering (Bron: HU Administratie).  
\* 3% van het getotaliseerd jaarinkomen

In 2020 is er aanzienlijk minder besteed, corona heeft hier een duidelijke stempel gedrukt. In het voorjaar van 2020 heeft de HU bijna haar gehele interne ontwikkelaanbod moeten annuleren, omdat er geen fysieke trainingen meer mochten plaatsvinden. Deels zijn de interne trainingen omgezet naar virtuele sessies; echter bleek snel dat de situatie op dat moment medewerkers onvoldoende ruimte gaf om tijd vrij te kunnen maken voor het volgen van trainingen en/of opleidingen. De behoefte verschoof. Zo was er minder animo voor het interne opleidingsaanbod, werden er minder externe trainingen geboekt, maar groeide juist de vraag naar e-learning, intervisie en (team)coaching. Deze laatste drie interventies heeft de HU, zonder extra kosten te maken, kunnen inzetten door het gebruik van; 1. Studytube, het e-learning platform. 2. Livvit, het preventiepakket van de collectieve zorgverzekeraar van de HU. 3. De HU Teamcoaches.

## 1.2 ONTWIKKELPORTAAL

Het Ontwikkelportaal is een digitale omgeving voor medewerkers en teams; op één platform hebben onze medewerkers en teams alle ontwikkelmogelijkheden binnen handbereik, zowel het interne ontwikkelaanbod als wel het externe ontwikkelaanbod. In 2020 hebben 1.192 medewerkers externe scholing aangevraagd via het HU Ontwikkelportaal. Medewerkers hebben 143 keer deelgenomen aan het interne ontwikkelaanbod (deelname aan het Ontwikkelfestival is hierin niet meegenomen). Vanwege corona zijn er in het voorjaar verschillende trainingen geannuleerd en in het najaar zijn er beperkt klassikale (digitale) trainingen aangeboden. Tot slot zijn er in 2020 1.028 medewerkers begonnen met een e-learning. Van deze e-learning modules zijn er afgelopen jaar 348 afgerond.

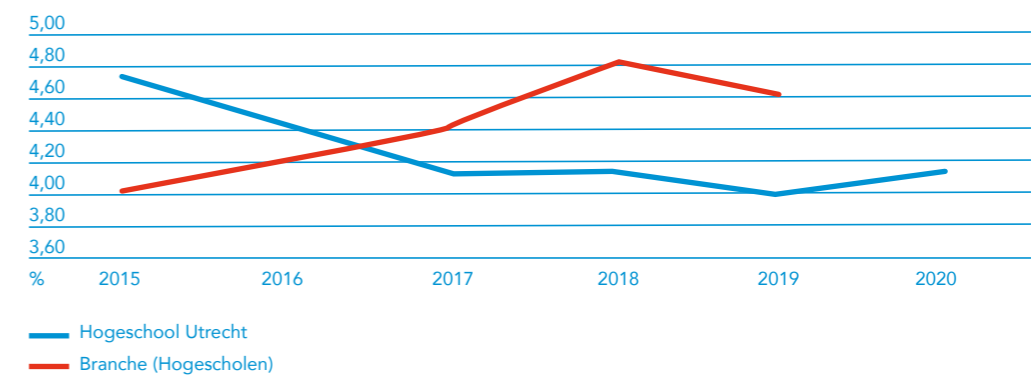


## 2 ZIEKTE EN GEZONDHEID

De HU heeft continu aandacht voor het voorkomen en bekorten van langdurend verzuim. Er is een vaste verzuimcoördinator, die het aanspreekpunt is voor HR-business partners en leidinggevendenden bij complexe, langdurende verzuimcasuïstiek. Begeleiding bij verzuim en re-integratie verliep in 2020 wel anders door de maatregelen in het kader van de coronacrisis. Leidinggevendenden hebben de verzuimbegeleiding op afstand echter goed opgepakt. Ook zijn de sociaal medische teams (SMT's), die binnen de hogeschool meer het karakter hebben van intervisie, veelal online doorgedaan. We zien in de ontwikkeling in het verzuim, te meten door middel van het voortschrijdende verzuimpercentage, eind 2020 dan ook geen grote verschillen ten opzichte van 2019.

### 2.1 VERZUIMPERCENTAGE

Verkorte staat van baten en lasten 2020



	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Totaal HU	4,7%	4,4%	4,1%	4,1%	4,0%	4,1%
HBO Branche*	4,0%	4,2%	4,4%	4,8%	4,6%	-

Figuur II 2.1 Verzuimpercentage (Bron: HU Administratie).

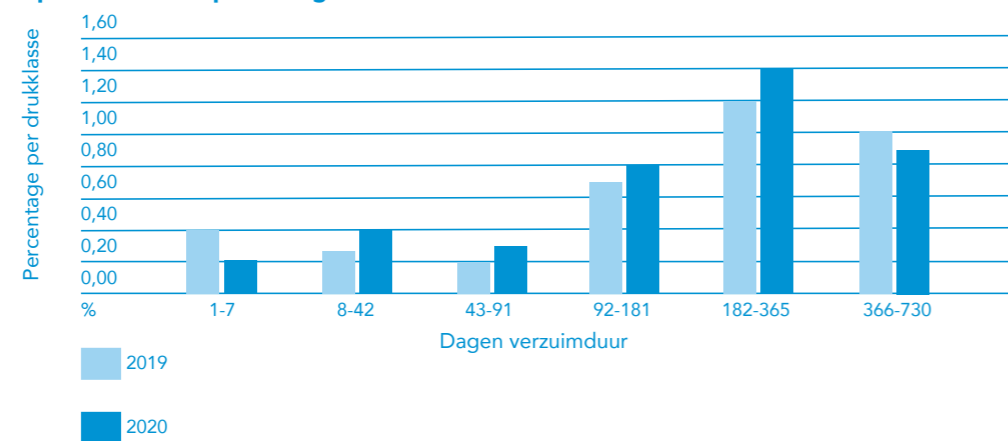
\* Het verzuimpercentage 2020 HBO Branche is op moment van goedkeuren jaarverslag niet bekend.

Het verzuimcijfer is over het hele jaar gestegen met 0,1% naar 4,1%. We zien ook geen wijzigingen in de opbouw van het verzuimpercentage. Zo was het verzuimpercentage > 6 maanden (>183 dagen) 2,3% in 2020 en in 2019 was dit 2,2%.





Opbouw verzuimpercentage in duur



Figuur II 2.2 Verzuimoorzaak (Bron: HU Administratie).

## 2.2 NIEUWE ARBODIENST

In 2020 heeft de HU, na aanbesteding, gekozen voor een andere arbodienst. Sinds 1 oktober 2020 werkt de HU samen met Enrgy (voorheen Arbobotler). Enrgy noemt (duurzame) inzetbaarheid 'werkvermogen'. Werkvermogen geeft aan in hoeverre men in staat is om het werk goed te kunnen doen. Het model dat hierbij hoort, heet het 'Huis van Werkvermogen'. De professionals van Enrgy sturen op het vergroten van en/of het behoud van werkvermogen.

De werkwijze van Enrgy sluit goed aan bij de ambities van de HU in duurzame ontwikkeling en daarmee de duurzame inzetbaarheid van haar werknemers.

## 3 WERKGEVERSCHAP

We werken aan een inclusieve hogeschool waar iedere student én iedere medewerker zich thuis voelt en gewaardeerd wordt. Daarbij streven we ernaar samen een afspiegeling te zijn van de huidige samenleving. Vanuit de overtuiging dat diversiteit meerwaarde heeft; diversiteit brengt ons verrassende perspectieven, boeiende discussies en nieuwe ideeën. Zoals wij het onderwijs zo goed mogelijk laten aansluiten bij het niveau en de omstandigheden van de individuele student, zo krijgen ook onze medewerkers de ruimte zich zowel beroepsmatig als persoonlijk naar vermogen te blijven ontwikkelen. We omarmen verschillen en benutten talent.

### 3.1 INCLUSIEF WERKGEVERSCHAP: BANENAFSPRAAK

Net als andere (grote) werkgevers in Nederland heeft de HU, in het kader van de landelijke banenafpraak, de opdracht om extra banen te creëren voor mensen met een arbeidsbeperking. Een opdracht die past bij onze ambitie om een inclusieve hogeschool te zijn en waar we dan ook serieus werk van maken.

Eind 2020 werkten er bij de HU 47 medewerkers met een arbeidsbeperking (die geregistreerd staan in het doelgroepenregister van het UWW). Van deze medewerkers waren er 9 al in dienst vóór de nulmeting van de banenafpraak op 1 januari 2013; zij tellen daarom niet mee voor de berekening van de extra gecreëerde banen in het kader van de banenafpraak. De overige 38 medewerkers werken gemiddeld iets minder dan 25,5 uur per week (de arbeidsduur die staat voor één participatiebaan); zij tellen samen voor 32 banen.

25 van deze 38 nieuwe medewerkers hebben een dienstverband bij de HU. Zij werken bij diverse organisatieonderdelen in uiteenlopende functies. Diverse medewerkers werken als huismeester bij Vastgoed & Facilities, een aantal medewerkers vervult een (administratief) ondersteunende functie binnen een dienst of instituut en een enkeling werkt als docent of als onderzoeker bij een lectoraat. De overige 13 medewerkers zijn gedetacheerd bij de HU. Zij werken bij IM&ICT, de Sign Language Coffee Bar op Padualaan 97 of in het Magic Team (schoonmaakondersteuning) van Amfors in Amersfoort.

Behalve de hiervoor genoemde collega's werken er ook nog 5 mensen met een verstandelijke beperking van de stichting Reinaerde bij de HU. De ondersteunende werkzaamheden die zij verrichten voor de afdeling Vastgoed & Facilities zijn voor hen een zinvolle dagbesteding. Omdat deze werkzaamheden geen loonwaarde hebben, tellen zij niet mee voor de banenafpraak.

### 3.2 VAN WERK NAAR WERK

De HU is (verplicht) eigenrisicodragend voor de Werkloosheidswet en de Bovenwettelijke regeling van het HBO de WRHBO. Dat betekent dat onze hogeschool zelf verantwoordelijk is voor de re-integratie van voormalige medewerkers die zijn uitgestroomd. Dit betreft uitstroom in verband met beëindiging van een tijdelijke aanstelling of naar aanleiding van een vaststellingsovereenkomst met aansluitend aanspraak op WW en/of BW.

Het HR Regieoffice Van-werk-naar-werk bewaakt de procesgang rond outplacement. In 2020 bracht de HU 17 medewerkers voor outplacement aan bij de twee vaste outplacementpartijen, Focus Nederland en USG Restart. Van de medewerkers die in 2020 van de HU outplacement aangeboden kregen, zijn er 10 trajecten afgerond. Daarvan 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.

In 2020 zijn er 14 ex-medewerkers begeleid door Randstad Onderwijs. Van de medewerkers die in 2020 begeleid zijn door Randstad Onderwijs, zijn er 6 trajecten afgerond. Daarvan heeft 33% betaald werk buiten de HU gevonden.

In verband met corona is het momenteel voor iedereen die werkloos geraakt lastiger om aan werk te komen. Dit geldt voor zowel voor indiensttreding bij een andere werkgever als voor het aan de slag gaan als zzp'er op de arbeidsmarkt. Dit heeft als gevolg dat de slagingskansen op de arbeidsmarkt in 2020 iets lager zijn dan voorheen.



## 4 OVERIGE RAPPORTAGES EN CIJFERS

### 4.1 VERHOUDING OP/OBP

OP: Onderwijzend en onderzoekend personeel

OBP: Ondersteunend en beheerspersoneel

Soort	2019		2020	
	Headcount	%	Headcount	%
OP	2.267	68%	2.409	68%
OBP	1.078	32%	1.143	32%
<b>Totaal</b>	<b>3.345</b>	<b>100%</b>	<b>3.552</b>	<b>100%</b>

Tabel II 4.1 Verhouding OP/OBP, peildatum 31 december 2020 (Bron: HU administratie)

### 4.2 VERHOUDING MAN/VROUW

Soort	Geslacht	Headcount	%
OP	M	921	26%
	V	1.488	42%
<b>Totaal</b>		<b>2.409</b>	<b>68%</b>

Tabel II 4.2 Verhouding man/vrouw OP, peildatum 31 december 2020 (Bron: HU administratie)

Soort	Geslacht	Headcount	%
OBP	M	377	11%
	V	736	21%
<b>Totaal</b>		<b>1.143</b>	<b>32%</b>

Tabel II 4.3 Verhouding man/vrouw OBP, peildatum 31 december 2020 (Bron: HU administratie)

Soort	Geslacht	Headcount	%
OP en OBP	M	1.298	37%
	V	2.254	63%
<b>Totaal</b>		<b>3.552</b>	<b>100%</b>

Tabel II 4.4 Verhouding man/vrouw, peildatum 31 december 2020 (Bron: HU administratie)



4.3 LEEFTIJDVERHOUDING						
Leeftijdscategorie	Headcount		%		Headcount	
	OBP	OP	OBP	OP	HU-breed	HU-breed
15-19	5	0	0,1%	0,0%	5	0,1%
20-24	50	20	1,4%	0,6%	70	2,0%
25-29	86	115	2,4%	3,2%	201	5,6%
30-34	127	241	3,6%	6,8%	368	10,4%
35-39	122	347	3,4%	9,8%	469	13,2%
40-44	140	319	4,0%	9,0%	459	13,0%
45-49	147	322	4,1%	9,1%	469	13,2%
50-54	166	292	4,7%	8,2%	458	12,9%
55-59	148	347	4,2%	9,7%	495	13,9%
60-64	131	316	3,7%	8,9%	447	12,6%
65+	21	90	0,6%	2,5%	111	3,1%
<b>Totaal</b>	<b>1.143</b>	<b>2.409</b>	<b>32,2%</b>	<b>67,8%</b>	<b>3.552</b>	<b>100,0%</b>

Tabel II 4.5 Verhouding leeftijd peildatum 31 december 2020 (Bron: HU administratie)

## 4.4 VERDELING FTE'S NAAR SALARISSCHALEN

Schaal	OP			OBP			Totaal	
	Man	Vrouw	Totaal	Man	Vrouw	Totaal	Aantal	%
3				0,4	0,3	0,7	0,7	0,0%
4				8,1	1,3	9,4	9,4	0,3%
5				25,4	9,3	34,7	34,7	1,3%
6				17,7	43,4	61,1	61,1	2,3%
7	10,4	11,1	21,5	29,1	101,7	130,8	152,3	5,6%
8	5,9	16,9	22,8	33,9	125,8	159,7	182,5	6,7%
9	27,2	62,0	89,2	37,2	72,8	110,0	199,2	7,3%
10	48,9	118,4	167,3	42,2	49,6	91,8	259,1	9,5%
11	286,7	410,5	697,2	36,0	72,5	108,5	805,7	29,7%
12	268,6	362,7	631,3	56,4	64,2	120,6	751,9	27,7%
13	68,9	67,3	136,2	21,8	25,1	46,9	183,1	6,7%
14	3,1	6,8	9,9	5,0	3,0	8,0	17,9	0,7%
15	5,9	13,4	19,3	11,0	11,0	22,0	41,3	1,5%
16	6,2	7,2	13,4	2,0		2,0	15,4	0,6%
<b>Totaal fte</b>	<b>731,8</b>	<b>1.076,3</b>	<b>1.808,1</b>	<b>326,2</b>	<b>580,0</b>	<b>906,2</b>	<b>2.714,3</b>	
<b>Totaal %</b>	<b>27,0%</b>	<b>39,7%</b>	<b>66,6%</b>	<b>12,0%</b>	<b>21,4%</b>	<b>33,4%</b>		<b>100,0%</b>

Tabel II 4.6 Verdeling fte naar salarisschaal exclusief CvB-leden\*, peildatum 31 december 2020 (Bron: HU administratie).

\* Zie voor bezoldiging CvB-leden paragraaf 5.4 van het bestuursverslag.

## 4.5 INSTROOM, DOORSTROOM, UITSTROOM

	Instroom		Doorstroom		Uitstroom	
	2019	2020	2019	2020	2019	2020
Aantal (headcount)	287	541	331	257	320	361

Tabel II 4.7 Instroom, uitstroom doorstroom (Bron: HU administratie)

Reden Uitstroom (OP & OBP)	Vaststellingsovereenkomst?		
	Ja	Nee	Totaal
AOW ger. leeftijd		25	25
AOW leeftijd (pensioen)		22	22
Einde contract		14	14
Instroom WIA	11		11
Keuzepensioen	40		40
Ongeschikt beoordeling D3		4	4
Onvoldoende functioneren		3	3
Op eigen verzoek		146	146
Overleden		4	4
Proeftijd verzoek werkgever		4	4
Van rechtswege		79	79
Wederzijds goedvinden	9		9
<b>Totaal</b>	<b>60</b>	<b>301</b>	<b>361</b>

Tabel II 4.8 Reden Uitstroom (Bron: HU administratie)

## 4.6 CONTRACTSOORT

D2 = Onbepaalde tijd

D3 = Bepaalde tijd met uitzicht op vast

D4 = Bepaalde tijd

D5 = Verlengd bepaalde tijd

Soort	D2	D3	D4	D5	SO (stage)	Blank	Totaal
OBP	947	70	85	16	25	0	1.143
OP	2.075	87	198	46	0	3	2.409
<b>Totaal</b>	<b>3.022</b>	<b>157</b>	<b>283</b>	<b>62</b>	<b>25</b>	<b>3</b>	<b>3.552</b>

Tabel II 4.9 Contractsoorten, peildatum 31 december 2020 (Bron: HU administratie)

## 4.7 ARBEIDSMARKTTOELAGE

Medewerkers met een arbeidsmarkttoelage	2019	2020
Aantal (headcount)	53	44
Percentage	1,6%	1,2%

Tabel II 4.10 Arbeidsmarkttoelage (Bron: HU administratie)

## 4.8 BEOORDELINGEN

Beoordeling	Aantal
Uitstekend	56
Goed	3.057
Onvoldoende	4
Geen beoordeling in 2020	381
Niet te beoordelen	54
<b>Totaal</b>	<b>3.552</b>

Tabel II 4.11 Beoordelingen (Bron: HU administratie)



# III. JAARREKENING 2020

# INHOUD

<b>1</b>	<b>GECONSOLDEERDE JAARREKENING</b>	<b>155</b>	<b>7</b>	<b>ENKELVOUDIGE JAARREKENING</b>	<b>190</b>
<b>2</b>	<b>TOELICHTING BEHORENDE TOT DE GECONSOLIDEERDE JAARREKENING 2020</b>	<b>160</b>	<b>8</b>	<b>TOELICHTING BEHORENDE TOT DE ENKELVOUDIGE JAARREKENING 2020</b>	<b>192</b>
<b>3</b>	<b>GRONDSLAGEN VOOR WAARDERING VAN ACTIVA EN PASSIVA</b>	<b>161</b>	<b>9</b>	<b>TOELICHTING BEHORENDE TOT DE ENKELVOUDIGE JAARREKENING 2020</b>	<b>193</b>
<b>4</b>	<b>GRONDSLAGEN VOOR BEPALING VAN HET RESULTAAT</b>	<b>167</b>	9.1	Materiële vaste activa	193
<b>5</b>	<b>TOELICHTING GECONSOLIDEERDE BALANS</b>	<b>171</b>	9.2	Financiële vaste activa	193
5.1	Materiële vaste activa	171	9.3	Vorderingen	194
5.2	Financiële vaste activa	172	9.4	Liquide middelen	194
5.3	Vorderingen	172	9.5	Eigen vermogen	195
5.4	Liquide middelen	173	9.6	Kortlopende schulden	197
5.5	Groepsvermogen	173	9.7	Overige baten	197
5.6	Voorzeningen	174	9.8	Personeelslasten	198
5.7	Langlopende schulden	175	9.9	Afschrijvingen	198
5.8	Kortlopende schulden	176	9.10	Huisvestingslasten	199
5.9	Kortlopende schulden	177	9.11	Overige lasten	199
5.10	Financiële instrumenten	177	9.12	Resultaat deelnemingen	199
5.11	Overzicht geormerkte subsidies	178	9.13	Niet in de balans opgenomen activa en verplichtingen	200
<b>6</b>	<b>TOELICHTING STAAT VAN BATEN EN LASTEN</b>	<b>179</b>	<b>10</b>	<b>INSTELLINGSGEGEVENS</b>	<b>201</b>
6.1	Rijksbijdrage	179		<b>OVERIGE GEGEVENS</b>	<b>203</b>
6.2	College-, cursus-, les- en examengelden	180		<b>CONTROLEVERKLARING VAN DE ONAFHANKELIJKE ACCOUNTANT</b>	<b>204</b>
6.3	Baten werk in opdracht van derden	180			
6.4	Overige baten	181			
6.5	Personeelslasten	182			
6.6	Afschrijvingen	186			
6.7	Huisvestingslasten	186			
6.8	Overige lasten	187			
6.9	Accountantshonoraria	187			
6.10	Financiële baten en lasten	188			
6.11	Belastingen	189			
6.12	Overzicht verbonden partijen	189			
6.13	Gebeurtenissen na balansdatum	189			

## 1 GECONSOLDEERDE JAARREKENING

### Geconsolideerde balans per 31 december 2020 (na resultaatbestemming)

		31 december 2020		31 december 2019	
		x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000
<b>Activa</b>					
	<b>Ref.</b>				
<b>Vaste activa</b>					
Materiële vaste activa	5.1	201.830		213.033	
Financiële vaste activa	5.2	5.064		5.117	
			206.894		218.150
<b>Vlottende activa</b>					
Vorderingen	5.3	13.511		13.292	
Liquide middelen	5.4	77.736		59.051	
			91.247		72.343
<b>Totaal</b>			298.141		290.493
<b>Passiva</b>					
	<b>Ref.</b>	31 december 2020		31 december 2019	
		x € 1.000		x € 1.000	
Eigen vermogen	5.5	107.648		101.401	
Voorzeningen	5.6	32.785		31.689	
Langlopende schulden	5.7	77.400		80.267	
Kortlopende schulden	5.8	80.308		77.136	
<b>Totaal</b>			298.141		290.493

## Geconsolideerde staat van baten en lasten over 2020

		2020	begroting 2020	2019
	Ref.	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000
<b>Baten</b>				
Rijksbijdragen	6.1	237.678	233.739	229.405
Overige overheidsbijdragen en subsidies	6.1	7.205	8.924	7.963
College-, cursus-, les- en examengelden	6.2	62.751	61.416	61.213
Baten werk in opdracht van derden	6.3	18.358	17.029	18.495
Overige baten	6.4	5.043	7.740	7.927
<b>Totaal baten</b>		<b>331.035</b>	<b>328.848</b>	<b>325.003</b>
<b>Lasten</b>				
Personeelslasten	6.5	260.969	262.664	260.646
Afschrijvingen	6.6	18.023	18.841	18.783
Huisvestingslasten	6.7	11.523	10.876	12.164
Overige lasten	6.8	33.051	41.238	38.519
<b>Totaal lasten</b>		<b>323.566</b>	<b>333.619</b>	<b>330.112</b>
<b>Saldo baten en lasten</b>		<b>7.469</b>	<b>4.771-</b>	<b>5.109-</b>
Financiële baten en lasten	6.10	1.212-	1.193-	1.228-
<b>Resultaat</b>		<b>6.257</b>	<b>5.964-</b>	<b>6.337-</b>
Belastingen	6.11	10-	227-	345-
<b>Netto resultaat na belastingen</b>		<b>6.247</b>	<b>6.191-</b>	<b>6.682-</b>

Het resultaat van € 6.247 duizend positief is als volgt in het eigen vermogen verwerkt:

	2020	begroting 2020	2019
	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000
Algemene reserve	8.124	1.151-	5.488-
Bestemmingsreserve publiek	2.080-	5.825-	2.866-
Bestemmingsreserve privaat	203	785	1.672
<b>Totaal baten</b>	<b>6.247</b>	<b>6.191-</b>	<b>6.682-</b>

## Geconsolideerd overzicht totaalresultaat over 2020

	2020	2019
	x € 1.000	x € 1.000
Netto resultaat na belastingen	6.247	6.682-
Totaal van de rechtstreekse mutaties in het eigen vermogen	-	-
<b>Totaalresultaat</b>	<b>6.247</b>	<b>6.682-</b>

## Geconsolideerd kasstroomoverzicht over 2020

	Ref.	2020		2019	
		x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000
<b>Kasstroom uit operationele activiteiten</b>					
Saldo baten en lasten			7.469		5.109-
<i>Aanpassingen voor:</i>					
- Afschrijvingen	6.6	18.023		18.683	
- Afwaardering materiële vaste activa	5.1	-		100	
- Mutaties voorzieningen	5.6	1.096		5.852	
			19.119		24.635
<i>Mutatie in werkkapitaal:</i>					
- Mutatie debiteuren	5.3	1.767		653-	
- Mutatie overige vorderingen	5.3	1.987-		509	
- Mutatie crediteuren	5.8	1.113-		1.648	
- Mutatie overige schulden	5.8	4.282		2.322	
			2.949		3.826
Kasstroom uit bedrijfsoperaties			29.537		23.352
Ontvangen interest	6.10	10		4	
Betaalde interest	6.10	1.221-		1.234-	
Betaalde vennootschapsbelasting	6.11	10-		345-	
			1.221-		1.575-
<b>Totaal uit operationele activiteiten</b>			28.316		21.777
<b>Kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>					
Investerings in materiële vaste activa	5.1	6.818-		8.810-	
Desinvesteringen materiële vaste activa	5.1	-		-	
Mutatie financiële vaste activa	5.2	53		154	
<b>Totaal uit investeringsactiviteiten</b>			6.765-		8.656-
<b>Kasstroom uit financieringsactiviteiten</b>					
Nieuw opgenomen leningen	5.7	-		-	
Aflossing langlopende leningen	5.7	2.866-		2.867-	
<b>Totaal uit financieringsactiviteiten</b>			2.866-		2.867-
<b>Mutatie geldmiddelen</b>			18.685		10.254

## Verloop van geldmiddelen ( x € 1.000 )

	2020	2019
Geldmiddelen 1-1 boekjaar	59.051	48.797
Mutatie boekjaar	18.685	10.254
Geldmiddelen 31-12 boekjaar	77.736	59.051



## 2 TOELICHTING BEHORENDE TOT DE GECONSOLIDEERDE JAARREKENING 2020

### Algemeen

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. Deze jaarrekening bevat de financiële informatie van zowel de HU als de geconsolideerde maatschappijen van de stichting.

De activiteiten van de HU 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.

### Verslaggevingsperiode

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

### Toegepaste standaarden

De jaarrekening is opgesteld volgens de bepalingen van Regeling jaarverslaggeving onderwijs (Rjo). Op basis van de Rjo worden (behoudens afwijkingen en aanvullingen in de Rjo) Titel 9 Boek 2 BW en de Richtlijnen van de Raad voor de Jaarverslaggeving toegepast met in het bijzonder RJ660 Onderwijsinstellingen.

De geconsolideerde jaarrekening van de HU maakt deel uit van de statutaire jaarrekening van de stichting en is opgesteld volgens de bepalingen van Regeling jaarverslaggeving onderwijs (Rjo).

De grondslagen die worden toegepast voor de waardering van activa en passiva en de resultaatbepaling zijn gebaseerd op historische kosten, tenzij anders vermeld in de verdere grondslagen.

### Continuïteit

Deze jaarrekening is opgesteld uitgaande van de continuïteitsveronderstelling.

## 3 GRONDSLAGEN VOOR WAARDERING VAN ACTIVA EN PASSIVA

Activa en passiva worden tegen historische kostprijs opgenomen, tenzij anders vermeld in de verdere grondslagen.

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 leidt tot het opnemen van activa waarvan de rechtspersoon niet het juridisch eigendom bezit, wordt dit feit vermeld.

### Presentatie- en functionele valuta

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

### Gebruik van schattingen

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

### Consolidatiekring

De geconsolideerde jaarrekening omvat de financiële gegevens van de stichting en haar dochtermaatschappijen in de groep, andere groepsmaatschappijen en andere rechtspersonen waarover overheersende zeggenschap kan worden uitgeoefend dan wel waarover de centrale leiding bestaat. Dochtermaatschappijen zijn deelnemingen waarin de stichting (en/of een 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 deelnemingen waarin de stichting een meerderheidsbelang heeft, of waarop op een andere wijze een beleidsbepalende invloed kan worden uitgeoefend. Bij de bepaling of beleidsbepalende invloed kan worden uitgeoefend, worden financiële instrumenten betrokken die potentiële stemrechten bevatten en zodanig kunnen worden uitgeoefend dat ze daardoor de stichting meer of minder invloed verschaffen.

De volgende deelnemingen zijn volledig meegeconsolideerd:

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

#### Consolidatiemethode

De posten in de geconsolideerde jaarrekening worden opgesteld volgens uniforme grondslagen van waardering en resultaatbepaling van de groep.

In de geconsolideerde jaarrekening zijn de onderlinge schulden, vorderingen en transacties geëlimineerd. Tevens zijn de resultaten op onderlinge transacties tussen groepsmaatschappijen geëlimineerd voor zover de resultaten niet door transacties met derden buiten de groep zijn gerealiseerd en er geen sprake is van een bijzondere waardevermindering.

De groepsmaatschappijen zijn integraal geconsolideerd. Het aandeel van derden in het resultaat wordt afzonderlijk als laatste post in de geconsolideerde staat van baten en lasten in aftrek op het groepsresultaat gebracht.

#### Financiële instrumenten

Financiële activa en financiële verplichtingen worden in de balans opgenomen op het moment dat contractuele rechten of verplichtingen ten aanzien van dat instrument ontstaan. In de jaarrekening zijn de volgende categorieën financiële instrumenten opgenomen: handels- en overige vorderingen, geldmiddelen, leningen, handelsschulden en overige te betalen posten.

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 worden in de geconsolideerde jaarrekening gepresenteerd in overeenstemming met de economische realiteit van de contractuele bepalingen. Presentatie vindt plaats als financieel actief, financiële verplichting of als eigen vermogen.

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

Na de eerste opname worden financiële instrumenten op de hierna 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 categorie overige vorderingen behoren, worden verantwoord op de transactiedatum.

#### Langlopende leningen

Gekochte leningen waarvan de stichting de intentie heeft deze tot het einde van de looptijd aan te houden, en hiertoe ook in staat is, 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 categorie gekochte leningen behoren, worden verantwoord op de transactiedatum.

#### Kortlopende schulden

Kortlopende schulden worden na eerste opname gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs op basis van de effectieve-rentemethode. De effectieve rente wordt direct in de staat van baten en lasten verwerkt. De aflossingsverplichtingen voor het komend jaar van de langlopende schulden worden opgenomen onder kortlopende schulden.

#### Materiële vaste activa

Materiële vaste activa worden in de balans verwerkt, indien het waarschijnlijk is dat de toekomstige prestatie-eenheden met betrekking tot dat actief zullen toekomen aan de stichting en de kosten van het actief betrouwbaar kunnen worden vastgesteld.

De terreinen, gebouwen, machines en installaties, andere vaste bedrijfsmiddelen, materiële vaste activa in uitvoering en vooruitbetalingen op materiële vaste activa worden gewaardeerd tegen hun kostprijs, verminderd met de cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen.

De kostprijs van de genoemde activa bestaat uit de verkrijgings- of vervaardigingsprijs en overige kosten om de activa op hun plaats en in de staat te krijgen noodzakelijk voor het beoogde gebruik. De kostprijs van de activa die door de stichting in eigen beheer zijn vervaardigd, bestaat uit de aanschaffingskosten van de gebruikte grond- en hulpstoffen en de overige kosten die rechtstreeks kunnen worden toegerekend aan de vervaardiging. Verder omvat de vervaardigingsprijs een redelijk deel van de indirecte kosten en de rente op schulden over het tijdvak dat kan worden toegerekend aan de vervaardiging van de activa.

In het geval dat de betaling van de kostprijs van een materieel vast actief plaatsvindt op grond van een langere dan normale betalingstermijn, wordt de kostprijs van het actief gebaseerd op de contante waarde van de verplichting.

De afschrijvingen worden berekend als een percentage over de verkrijgings- of vervaardigingsprijs, volgens de lineaire methode op basis van de economische levensduur, rekening houdend met de eventuele restwaarde van de individuele activa. Op terreinen, materiële vaste activa in uitvoering en vooruitbetalingen op materiële vaste activa wordt niet afgeschreven. Afschrijving start op het moment dat een actief beschikbaar is voor het beoogde gebruik en wordt beëindigd bij buitengebruikstelling of bij afstoting.

De stichting past de componentenbenadering toe voor materiële vaste activa indien belangrijke afzonderlijke bestanddelen van een materieel vast actief van elkaar te onderscheiden zijn. Rekening houdend met verschillen in gebruiksduur of verwacht gebruikspatroon, worden deze bestanddelen afzonderlijk afgeschreven.

De volgende afschrijvingspercentages worden hierbij gehanteerd:

- |                             |              |
|-----------------------------|--------------|
| • Terreinen:                | 0%           |
| • Gebouwen Casco:           | 2,50%        |
| • Gebouwen Afbouw:          | 3,33%        |
| • Installaties:             | 6,67%        |
| • Inventaris en apparatuur: | 10% - 33,33% |
| • Vervoermiddelen:          | 33,33%       |

Onderhoudsuitgaven worden slechts geactiveerd als zij de gebruiksduur van het object verlengen en/of leiden tot toekomstige prestatie-eenheden met betrekking tot het object.

Buiten gebruik gestelde activa worden gewaardeerd tegen boekwaarde of lagere opbrengstwaarde.

#### Financiële vaste activa

Deelnemingen waarin invloed van betekenis op het zakelijke en financiële beleid kan worden uitgeoefend, worden gewaardeerd volgens de vermogensmutatiemethode op basis van de nettovermogenswaarde. 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.

Bij de bepaling van de nettovermogenswaarde worden de waarderingsgrondslagen van de stichting gehanteerd.

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.

#### **Bijzondere waardeverminderingen van vaste activa**

Voor materiële vaste activa en deelnemingen waarin invloed van betekenis kan worden uitgeoefend, wordt op iedere balansdatum beoordeeld of er aanwijzingen zijn dat deze activa onderhevig zijn aan bijzondere waardeverminderingen. Als dergelijke indicaties aanwezig zijn, wordt de realiseerbare waarde van het actief geschat. De realiseerbare waarde is de hoogste van de bedrijfswaarde en de opbrengstwaarde. Als het niet mogelijk is de realiseerbare waarde te schatten voor een individueel actief, wordt de realiseerbare waarde bepaald van de kasstroom genererende eenheid waartoe het actief behoort.

Wanneer de boekwaarde van een actief (of een kasstroom genererende eenheid) hoger is dan de realiseerbare waarde, wordt een bijzonder waardeverminderingverlies verantwoord voor het verschil tussen de boekwaarde en de realiseerbare waarde. Indien sprake is van een bijzonder waardeverminderingverlies van een kasstroom genererende eenheid, wordt het verlies allereerst toegerekend aan goodwill die is toegerekend aan de kasstroom genererende eenheid. Een eventueel restant verlies wordt toegerekend aan de andere activa van de eenheid naar rato van hun boekwaarden.

Verder wordt op iedere balansdatum beoordeeld of er enige indicatie is dat een in eerdere jaren verantwoord bijzonder waardeverminderingverlies is verminderd. Als een dergelijke indicatie aanwezig is, wordt de realiseerbare waarde van het betreffende actief (of kasstroom genererende eenheid) geschat.

Terugneming van een eerder verantwoord bijzonder waardeverminderingverlies vindt alleen plaats als sprake is van een wijziging van de gehanteerde schattingen bij het bepalen van de realiseerbare waarde sinds de verantwoording van het laatste bijzonder waardeverminderingverlies. In dat geval wordt de boekwaarde van het actief (of kasstroom genererende eenheid) opgehoogd tot de geschatte realiseerbare waarde, maar niet hoger dan de boekwaarde die bepaald zou zijn (na afschrijvingen) als in voorgaande jaren geen bijzonder waardeverminderingverlies voor het actief (of kasstroom genererende eenheid) zou zijn verantwoord.

#### **Vervreemding van vaste activa**

Voor verkoop beschikbare vaste activa worden gewaardeerd tegen boekwaarde of lagere opbrengstwaarde.

#### **Vorderingen en effecten**

De grondslagen voor de waardering van vorderingen zijn beschreven onder het hoofd 'Financiële instrumenten'.

#### **Liquide middelen**

Liquide middelen 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.

Financiële instrumenten die op grond van de economische realiteit worden aangemerkt als een financiële verplichting, worden gepresenteerd onder schulden. Rente, baten en lasten met betrekking tot deze financiële instrumenten worden in de staat van baten en lasten verantwoord als kosten of opbrengsten.

Het eigen vermogen is opgebouwd uit de algemene reserve en bestemmingsreserves. Bestemmingsreserves zijn middelen waaraan door het College van Bestuur een specifieke bestemming is toegekend.

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**

Een voorziening wordt in de balans opgenomen wanneer er sprake is van:

- een in rechte afdwingbare of feitelijke verplichting die het gevolg is van een gebeurtenis in het verleden;
- waarvan een betrouwbare schatting kan worden gemaakt; en
- het waarschijnlijk is dat voor afwikkeling van die verplichting een uitstroom van middelen nodig is.

Rechten en verplichtingen voortvloeiend uit eenzelfde overeenkomst worden niet in de balans opgenomen indien en voor zover noch de stichting 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 stichting nadelige gevolgen heeft.

Indien (een deel van) de uitgaven die noodzakelijk zijn om een voorziening af te wikkelen, waarschijnlijk geheel of gedeeltelijk door een derde worden vergoed bij afwikkeling van de voorziening, wordt de vergoeding als afzonderlijk actief gepresenteerd.

Indien de tijdswaarde van geld materieel is en de periode waarover de uitgaven contant worden gemaakt meer dan een jaar is, worden voorzieningen gewaardeerd tegen de contante waarde van de beste schatting van de uitgaven die naar verwachting noodzakelijk zijn om de verplichtingen en verliezen af te wikkelen. De voorzieningen worden gewaardeerd tegen de nominale waarde indien de tijdswaarde van het geld niet materieel is of de periode waarover de uitgaven contant worden gemaakt maximaal een jaar is.

#### Wachtgeld

De wachtgeldvoorziening betreft een voorziening voor toekomstige wachtgelduitkeringen. De voorziening betreft het geschatte bedrag van de in de toekomst uit te keren wachtgelduitkeringen. De berekening is gebaseerd op een inschatting van het aantal medewerkers die een uitkering ontvangen en van de duur van de wachtgelduitkering. De voorziening is berekend met behulp van de contante waarde methode, waarbij een disconteringsvoet is gehanteerd van -0,49% (2019: -0,05%), gebaseerd op minimaal AA geclassificeerde Europese ondernemingsobligaties.

#### 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, blijfkansen en leeftijden. De voorziening is berekend met behulp van de contante waarde methode waarbij voor 2020 een disconteringsvoet is gehanteerd van -0,49% (2019: -0,05%), gebaseerd op minimaal AA geclassificeerde Europese ondernemingsobligaties.

#### Langdurig zieken

De voorziening langdurig zieken betreft het geschatte bedrag van de toekomstige uitkeringen in verband met langdurig ziek personeel. De berekening is gebaseerd op huidig langdurig zieke werknemers, bijbehorende loonkosten en een inschatting 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 -0,49% (2019: -0,05%), gebaseerd op minimaal AA geclassificeerde Europese ondernemingsobligaties.

#### Reorganisatie

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.

#### Duurzame inzetbaarheid

Een voorziening duurzame inzetbaarheid uren wordt getroffen voor personeel dat hier recht op heeft en waarvan een schriftelijke afspraak bestaat. Waardering vindt plaats op basis van gespaarde uren en et voor de medewerker geldende uurtarief (inclusief sociale lasten, andere aan het salaris gerelateerde premies voor aanspraken en pensioenbijdrage). De voorziening is gebaseerd op de spaardoelen sabbatical en herstel balans werk-privé. De voorziening is gewaardeerd tegen de nominale waarde.

#### Werkijdvermindering senioren

In het kader van de regeling "Werkijdvermindering 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 van -0,49% (2019: -0,05%), gebaseerd op minimaal AA geclassificeerde Europese ondernemingsobligaties.

#### 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 gewaardeerd tegen 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'.

## 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 ten gunste van de staat van baten en lasten van het jaar gebracht waarop de toekenning betrekking heeft conform de laatst ontvangen opgave van het ministerie van OCW.

### **Overige overheidsbijdragen en –subsidies**

Exploitatiesubsidies worden als baten verantwoord in de staat van baten en lasten in het jaar waarin de gesubsidieerde kosten zijn gemaakt of opbrengsten zijn gederfd, of wanneer een gesubsidieerd exploitatietekort zich heeft voorgedaan. De baten worden verantwoord als het waarschijnlijk is dat deze worden ontvangen en de 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.

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

### **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.

Vooruitontvangen 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 stichting 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 toegezegde pensioenregeling bij het ABP is in de jaarrekening verwerkt volgens de verplichtingenbenadering.

De dekkingsgraad van het ABP per 31 december 2020 is 93,2%. 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.

#### **Leasing**

De HU heeft een aantal leasecontracten, waarbij de voor- en nadelen die aan de eigendom verbonden zijn, geheel niet bij de instelling ligt. Deze leasecontracten worden verantwoord als operationele leasing. Classificatie van de lease vindt plaats op het tijdstip van het aangaan van de betreffende leaseovereenkomst. 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.

Vergoedingen die worden ontvangen als stimulering voor het afsluiten van een overeenkomst worden verwerkt als een vermindering van de leasekosten over de leaseperiode. Leasebetalingen en vergoedingen inzake operationele lease worden lineair over de leaseperiode ten laste respectievelijk ten gunste van de staat van baten en lasten gebracht, tenzij een andere toerekeningsystematiek meer representatief is voor het patroon van de met het leaseobject te verkrijgen voordelen.

#### **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. De HU zelf is vrijgesteld onder de onderwijsvrijstelling. 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.

#### **Aandeel in resultaat van stichtingen waarin wordt deelgenomen**

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

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

#### **Kasstroomoverzicht**

Het kasstroomoverzicht is opgesteld volgens de 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.

Ontvangsten en uitgaven uit hoofde van interest en winstbelastingen zijn opgenomen onder de kasstroom uit operationele activiteiten.

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.

### 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 markttrente voor de resterende looptijd vermeerderd met krediet- en liquiditeitsopslagen.

### 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. Van deze transacties wordt de aard en de omvang van de transactie en andere informatie die nodig is voor het verschaffen van het inzicht toegelicht.

### 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 1-1-2020	11.398	235.592	900	46.778	49.589	59	344.316
Cumulatieve afschrijvingen & waardeverminderingen tm 2019	-	88.759-	-	14.586-	27.879-	59-	131.283-
<b>Boekwaarde 1-1-2020</b>	<b>11.398</b>	<b>146.833</b>	<b>900</b>	<b>32.192</b>	<b>21.710</b>	<b>-</b>	<b>213.033</b>
Overhevelingen in 2020 in gebruik genomen activa	-	860	899-	39	-	-	0-
Investeringen	-	1.259	669	641	4.249	-	6.818
Aanschafwaarde desinvesteringen	-	-	-	-	840-	-	840-
Cumulatieve afschrijvingen desinvesteringen	-	-	-	-	833	-	833
Afschrijvingen	-	8.492-	-	3.288-	6.235-	-	18.015-
<b>Mutaties gedurende het boekjaar</b>	<b>-</b>	<b>6.373-</b>	<b>230-</b>	<b>2.608-</b>	<b>1.993-</b>	<b>-</b>	<b>11.204-</b>
Aanschafwaarde 31-12-2020	11.398	237.711	670	47.458	52.998	59	350.294
Cumulatieve afschrijvingen & waardeverminderingen tm 2020	-	97.250-	-	17.874-	33.281-	59-	148.464-
<b>Boekwaarde 31-12-2020</b>	<b>11.398</b>	<b>140.461</b>	<b>670</b>	<b>29.584</b>	<b>19.717</b>	<b>-</b>	<b>201.830</b>

De investeringen (inclusief overhevelingen) in gebouwen zijn voornamelijk grote functionele aanpassingen doorgevoerd op Padualaan 97. Het gaat hier om de realisatie van een toegangscontrolesysteem (EAL). De investeringen (inclusief overhevelingen) in gebouwen zijn verder restpunten na oplevering van de nieuwbouw gestart in 2016 aan de Heidelberglaan 7 en Heidelberglaan 15. De investeringen (inclusief overhevelingen) in installaties zien voornamelijk toe op het aanschaffen en installatie van zuurkasten op Heidelberglaan 7 ten behoeve van het Instituut Life Sciences & Chemistry bijna € 0,4 miljoen. Aan laptops, servers & hardware is in 2020 ruim € 3 miljoen besteed en aan audiovisuele apparatuur bijna € 0,8 miljoen.

Gebouwen in uitvoering betreft onderhanden werk inzake de renovaties en nieuwbouw en heeft per jaareinde 2020 grotendeels betrekking op de vervanging van het toegangscontrolesysteem op de Padualaan 97. Jaarlijks vindt er een kritische beoordeling plaats van de aanwezige activa. Bij de beoordeling is vooral aandacht besteed aan activa die in gebruik zijn. Dit heeft in 2020 geleid tot desinvesteringen met een aanschafwaarde van ruim € 0,8 miljoen. Deze activa waren in het geheel afgeschreven. De vervoermiddelen betreffen elektrische scooters en elektrische fietsen, die in het kader van het programma Duurzaamheid zijn aangekocht en per eind 2019 geheel zijn afgeschreven.

De WOZ-waarde van de gebouwen en terreinen in eigendom bedroeg in 2020 € 218,3 miljoen (in 2019 € 203,4 miljoen). De verzekerde waarde bedraagt € 391,1 miljoen (in 2019 € 289,6 miljoen). In 2020 zijn er diverse panden opnieuw getaxeerd. De getaxeerde marktwaarde bedraagt € 224,1 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	Investerings en Desinvesteringen		31-12-2020
	1-1-2020	verstekte leningen aflossingen en vrijval	
Vooruitbetaalde erfpacht	5.117	- 153	4.964
Vorderingen (langlopend)	221	100 -	321
Voorziening op vorderingen (langlopend)	221-	- -	221-
<b>Totaal financiële vaste activa</b>	<b>5.117</b>	<b>100 153</b>	<b>5.064</b>

Onder de financiële vaste activa zijn activa opgenomen voor een bedrag van € 4.964 duizend (2019: € 5.117 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. Het kortlopende deel hiervan is € 153 duizend.

## 5.3 Vorderingen

x € 1.000	31-12-2020	31-12-2019
Debiteuren	2.569	5.266
Studenten	3.079	2.276
Voorziening wegens oninbaarheid	943-	1.070-
	<b>4.705</b>	<b>6.472</b>
Omzetbelasting	1.060	1.060
Overige vorderingen *	3.805	3.804
Voorziening op overige vorderingen	3.740-	3.740-
Transitievergoedingen	1.195	899
Vooruitbetaalde kosten	2.303	1.812
Nog te ontvangen subsidies	3.581	2.540
Te activeren posten	68	145
Overlopende activa	534	300
<b>Totaal vorderingen &amp; overlopende activa</b>	<b>13.511</b>	<b>13.292</b>

\*) de voorraden zijn, in verband met de geringe omvang (2020: € 23 duizend, 2019: € 25 duizend) opgenomen onder de overige vorderingen.

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

Ten opzichte van 2019 zijn de vorderingen met ruim € 0,2 miljoen toegenomen. Het debiteurensaldo betreft een momentopname. De daling wordt veroorzaakt doordat eind 2019 de huren voor de Bolognalaan aan de UU van de laatste twee kwartalen pas eind november en december gefactureerd waren (impact € 467 duizend). Voor de overige daling is geen specifieke verklaring buiten dat het een momentopname is afhankelijk van de facturering.

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 € 1.060 duizend met betrekking tot teruggave van omzetbelasting over meerdere jaren. De looptijd is naar schatting korter dan 1 jaar. In 2019 heeft bij de HU een steekproef plaatsgevonden om de btw teruggave verzoeken voor de jaren 2016, 2017 en 2018 af te wikkelen. De resultaten van deze steekproef ligt ter beoordeling bij de Belastingdienst. Mede in verband met Corona, heeft de Belastingdienst de steekproef nog niet beoordeeld. De teruggave verzoeken 2016, 2017 en 2018 zijn dan ook nog niet afgewikkeld. Voor het jaar 2019 is nog geen gemotiveerd teruggave verzoek ingediend. Deze motivatie – evenals de steekproef over het jaar 2019 – dient nog plaats te vinden. In de overige vorderingen is een vordering opgenomen van € 3,7 miljoen op een partij die in 2019 in faillissement is getreden, deze vordering is volledig voorzien.

Alle vorderingen hebben een resterende looptijd van korter dan een jaar, behalve de vordering die volledig is voorzien.

## 5.4 Liquide middelen

x € 1.000	31-12-2020	31-12-2019
Kasmiddelen	1	5
Bankrekeningen en deposito's	77.735	59.046
<b>Totaal liquide middelen</b>	<b>77.736</b>	<b>59.051</b>

Het verloop van de liquide middelen is in het kasstroomoverzicht van hoofdstuk 1 toegelicht.

Onder de liquide middelen zijn ultimo 2020 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 gebouwen.

## 5.5 Groepsvermogen

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

## 5.6 Voorzieningen

x € 1.000	stand per				stand per 31-12-2020	waarvan	
	1-1-2020	toevoeging	onttrekkingen	vrijval		korter dan een jaar	langer dan vijf jaar
<b>Personeelsvoorzieningen</b>							
- Wachtgeld	10.389	1.132	2.905	316	8.300	2.543	-
- Jubileumuitkeringen	1.232	531	154	41	1.568	30	1.216
- Langdurig zieken	849	457	407	-	899	777	-
- Reorganisatievoorziening	160	-	-	-	160	160	-
- Duurzame inzetbaarheid	1.314	1.685	-	-	2.999	-	-
- Werkijdvermindering senioren	12.925	3.901	1.495	-	15.331	2.269	-
<b>Totaal personeelsvoorzieningen</b>	<b>26.869</b>	<b>7.706</b>	<b>4.961</b>	<b>357</b>	<b>29.257</b>	<b>5.779</b>	<b>1.216</b>
<b>Gerechtelijke geschillen</b>							
	4.820	-	1.292	-	3.528	200	-
<b>Totaal voorzieningen</b>	<b>31.689</b>	<b>7.706</b>	<b>6.253</b>	<b>357</b>	<b>32.785</b>	<b>5.979</b>	<b>1.216</b>

### Wachtgeld

De HU is eigen risicodragend 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.

### 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 HU.

### 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.

### 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. Het resterende saldo van de voorziening heeft naar verwachting een looptijd korter dan een jaar omdat het Sociaal Plan waar de medewerkers gebruik van kunnen maken geldt tot 1 augustus 2021.

### Duurzame inzetbaarheid

Op basis van de cao hbo zijn met medewerkers spaarafspraken gemaakt die samenhangen met de regeling duurzame inzetbaarheid. Spaarafspraken die mogelijk leiden tot verlof of tot uitbetaling resulteren in een voorziening. Waardering vindt plaats op basis van gespaarde uren en het voor de medewerker geldende uurtarief (inclusief sociale lasten, andere aan het salaris gerelateerde premies voor aanspraken en pensioenbijdrage). Volgens de huidige cao is het sinds 1 september 2020 niet meer mogelijk om DI-uren te sparen. De toename van de voorziening voor duurzame inzetbaarheid komt, ondanks dat dit in de huidige cao geen mogelijkheid meer is, door een vollediger administratie van de spaardoelen. Er zijn geen onttrekkingen op de voorziening Duurzame inzetbaarheid aangezien de voorziening op balansdatum wordt bepaald als gevolg van het ontbreken van een urenregistratiesysteem om onttrekkingen uit te splitsen.

### Werkijdvermindering senioren

Op basis van de huidige cao zijn met medewerkers spaarafspraken gemaakt die samenhangen met de regeling werkijdvermindering senioren. Spaarafspraken die mogelijk leiden tot verlof of tot uitbetaling resulteren in een voorziening. Waardering vindt plaats op basis van gespaarde uren en het voor de medewerker geldende uurtarief (inclusief sociale lasten, andere aan het salaris gerelateerde premies voor aanspraken en pensioenbijdrage) rekening houdend met de relevante schattingselementen zoals het inschatten van de medewerkers die aan alle criteria voldoen, maar nog niet hebben aangegeven gebruik te willen maken van de regeling werkijdvermindering senioren. Voor de medewerkers met wie al een overeenkomst is gesloten is de volledige verplichting voor de komende vijf jaren 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. In 2020 is het aantal deelnemers dat gebruik maakt van deze regeling fors toegenomen.

### Gerechtelijke geschillen

De HU 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 HU zouden kunnen verlaten voor de afwikkeling van de geschillen, alsmede juridische kosten ter zake.

## 5.7 Langlopende schulden

x € 1.000	Stand per 1-1-2020	Ontvangen Leningen	Aflossingen 2020	Stand per 31-12-2020	Naar kortlopende schulden	Resterende looptijd > 1 jaar	x looptijd > 5 jaar
<b>Kredietinstellingen</b>							
Ministerie van Financiën 2621 (1,46%)	83.133	-	2.866	80.267	2.867-	77.400	66.316
	83.133	-	2.866	80.267	2.867-	77.400	66.316
Naar kortlopende schulden (aflossing volgend jaar)		2.866-		2.867-			
<b>Totaal langlopende schulden per ultimo boekjaar</b>	<b>80.267</b>			<b>77.400</b>			

De langlopende schuld bij het ministerie van Financiën van € 86 miljoen is in 2019 afgesloten in verband met het vastgoed op de HU-Campus van het Utrecht Science Park. Deze lening wordt in 30 jaar lineair afgelost. Het rentepercentage bedraagt 1,46% en staat voor 30 jaar vast.



## 5.8 Kortlopende schulden

x € 1.000	31-12-2020	31-12-2019
Aflossingsverplichting langlopende schulden	2.867	2.867
Crediteuren	8.987	10.100
Schulden inzake pensioenen	3.343	3.112
Loonheffing en premies sociale verzekeringen	10.010	10.141
Vennootschapsbelasting	-	86
Omzetbelasting	540	390
Overig kortlopende schulden	75	52
Vooruitontvangen collegegeld	21.835	19.890
Vooruitontvangen cursusgeld	5.733	5.828
Vooruitontvangen subsidies OCW	242	280
Vakantiegeld en -dagen	12.531	11.379
Vaststellingsovereenkomsten	54	712
Vooruitontvangen subsidies	9.079	7.128
Inhuur personeel OP/OBP	1.000	1.024
Vooruitontvangen bedragen	983	1.289
Huisvesting	693	742
Studentzaken	204	243
Overige overlopende passiva	2.132	1.873
Overlopende passiva	54.486	50.388
<b>Totaal kortlopende schulden</b>	<b>80.308</b>	<b>77.136</b>

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 vooruitontvangen collegegelden betreffen het deel van het ontvangen collegegeld dat betrekking heeft op 2021. De stijging ten opzichte van voorgaand jaar ziet toe op het gestegen studentenaantal.

De stijging van vooruitontvangen subsidies ten opzichte van voorgaand jaar wordt veroorzaakt doordat er meer lopende projecten zijn ultimo 2020 (157 in 2019 naar 270 in 2020). Veel projecten hebben vertraging opgelopen wegens corona terwijl de nieuwe projecten zijn gestart.

De overige overlopende passiva betreffen met name opgenomen verplichtingen voor nog te ontvangen facturen inzake beheerslasten.

## 5.9 Kortlopende schulden

Verplichtingen	x € 1.000		
	Looptijd < 1 jaar	Looptijd 1 - 5 jaar	Looptijd > 5 jaar
Verstreckte garantie	-	-	597
Leaseverplichtingen vervoermiddelen	23	-	-
Huurovereenkomsten	422	981	219
Huurovereenkomst parkeergarage	-	480	2.800
IT Licenties	6.872	8.963	-
Onderhoudscontract	359	1.435	2.869
Technisch beheer	826	-	-
Schoonmaak en glasbewassing	3.113	3.744	-
<b>Activa</b>	<b>Looptijd &lt; 1 jaar</b>	<b>Looptijd 1 - 5 jaar</b>	<b>Looptijd &gt; 5 jaar</b>
<b>x € 1.000</b>			
Verhuurovereenkomsten	2.552	4.429	5.074

### Verstreckte garantie

De verstreckte garanties zijn verstrekt door ABN-AMRO Bank N.V. in verband met de huur van gebouwen.

### Huurovereenkomst parkeergarage

De HU heeft op 15 maart 2016 een overeenkomst met de UU afgesloten voor de huur van parkeerplaatsen in de parkeergarage aan de Cambridgelaan, die nog gebouwd moet worden. De huurovereenkomst gaat in op de datum dat de UU de oplevering van de parkeerplaatsen in een brief aan de HU bevestigt. Er is nog geen start gemaakt met de realisatie van de garage. De huur voor de eerste 12,5 jaar van € 2,2 miljoen zal worden vooruitbetaald. Daarna zal de huur jaarlijks worden betaald. De eerste termijnbetaling van 10% is reeds betaald in 2016. 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. De omvang van de huurkosten bedraagt tot 2046 € 3,3 miljoen. Er zijn nog geen concrete plannen voor de startbouw en oplevering van de parkeerplaatsen en dit loopt nog. In het kader van corona wordt de parkeernorm voor het USP naar alle waarschijnlijkheid herzien door de gemeente. Het is derhalve onzeker of deze verplichting na zal worden gekomen.

## 5.10 Financiële instrumenten

De HU 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 de HU 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-statuut van de hogeschool.

### Kredietrisico

De HU loopt beperkt kredietrisico op het klantenbestand (totaal € 7,5 miljoen). De vorderingen inzake collegegelden van studenten van de HU vormen het belangrijkste kredietrisico. Door een actief debiteurenbeheer wordt dit risico beheerst. Voor langdurige verhuurcontracten wordt het kredietrisico afgedekt middels bankgaranties.

**Renterisico**

De HU loopt renterisico over renteherzieningen van bestaande leningen en over nieuw te financieren bedragen. De huidige rentedragende schulden (totaal € 80,3 miljoen) hebben een vaste rente van 1,46%, waardoor het renterisico niet is afgedekt middels afgeleide rente-instrumenten. Het renterisico 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**

De HU 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 en dergelijke benadert de boekwaarde daarvan

**5.11 Overzicht geormerkte subsidies**

G1 Verantwoording van subsidies zonder verrekeningsclausule				
Volg nummer	Omschrijving	Toewijzing Kenmerk	Toewijzing Datum	Prestatie afgerond
1	Lerarenbeurs	1006217-1	20 september 2019	ja
2	Lerarenbeurs	1012266-1	20 november 2019	ja
3	Lerarenbeurs	1090578-1	20 september 2020	nee
4	Lerarenbeurs	1095388-1	20 november 2020	nee

G2B Verantwoording van subsidies met verrekeningsclausule aflopend per ultimo verslagjaar								Bedragen in €	
Volg nummer	Omschrijving	Toewijzing Kenmerk	Toewijzing Datum	Bedrag van de toewijzing	Subsidie-ontvangsten t/m verslagjaar	Overige ontvangsten	Eigen bijdrage	Totale kosten per 31 december 2020	
1	Flexibilisering Deeltijd	zaaknummer 1184478 / HO 560031276	26 juni 2017	2.000.000	2.000.000	-	4.942.631	6.942.631	
<b>Totaal</b>				2.000.000	2.000.000	-	4.942.631	6.942.631	

**6 TOELICHTING STAAT VAN BATEN EN LASTEN****6.1 Rijksbijdrage**

	2020	Begroting 2020	2019
	x € 1.000		
Normatieve rijksbijdrage (HBO)	237.411	233.389	229.105
Geormerkte OCW subsidies	267	350	300
<b>Totaal rijksbijdragen</b>	<b>237.678</b>	<b>233.739</b>	<b>229.405</b>
Overige overheidsbijdragen en subsidies	7.205	8.924	7.963
<b>Totaal overheidsbijdragen en subsidies</b>	<b>244.883</b>	<b>242.663</b>	<b>237.368</b>

De normatieve rijksbijdrage is opgenomen conform de laatste rijksbijdragebrief van het ministerie van OCW.

In 2020 werd € 4,0 miljoen meer normatieve rijksbijdrage ontvangen dan begroot. De ontvangen loon en prijscompensatie van het ministerie van OCW was € 3,0 miljoen hoger dan waar in de begroting rekening mee was gehouden. Daarnaast zijn er extra bijdragen ontvangen voor de Comeniusbeurzen voor € 0,4 miljoen, voor het bestuursakkoord flexibilisering lerarenopleidingen voor € 0,3 miljoen en voor de liquidatie van het waarborgfonds € 0,3 miljoen. Dit waarborgfonds betrof een in 2014 geplaatste garantstelling voor een hypothecaire lening die de Staat in 2012 aan Codarts heeft verstrekt.

Ten opzichte van 2019 zijn de bekostigde inschrijvingen en graden met 1% toegenomen als gevolg van een stijging van het percentage van de inschrijvingen die bekostigd worden. De stijging komt door een relatief hoge uitstroom van studenten met een studievertraging. Het aandeel in het macrobudget van het ministerie van OVW voor het hbo is daardoor toegenomen wat leidt tot € 1,8 miljoen meer rijksbijdrage.

Voor de compensatie van de loonontwikkeling als gevolg van de nieuwe cao en de prijsbijstelling is een extra rijksbijdrage ontvangen van € 6,6 miljoen. Door het vervallen van de PABO compensatie die Hogeschool Utrecht ontving in de jaren 2017 tot en met 2019 is de rijksbijdrage € 2,1 miljoen lager.

Het aandeel van de kwaliteitsafspraken in de rijksbijdrage steeg met € 2,0 miljoen. In 2020 was het totaal aan middelen € 10,3 miljoen ten opzichte van € 8,3 miljoen in 2019.

De geormerkte OCW-subsidies betreffen ontvangen lerarenbeurzen en de subsidie Flexibilisering deeltijd.

De overige overheidsbijdragen en subsidies zijn afgenomen als gevolg van een daling van de subsidies op het gebied van onderzoek en blijven achter bij de groei zoals deze was begroot als gevolg van de coronapandemie.

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

x € 1.000	2020	Begroting 2020	2019
Voltijd en duaal	50.134	49.131	49.581
Deeltijd	12.617	12.285	11.632
<b>Totaal college-, cursus-, les- en examengelden</b>	<b>62.751</b>	<b>61.416</b>	<b>61.213</b>

De onder de baten opgenomen collegegelden betreffen de collegegelden die betrekking hebben op het kalenderjaar 2020. De collegegeld opbrengsten zijn € 1,5 miljoen hoger dan in 2019 voornamelijk als gevolg van het aantal deeltijd studenten. Dit 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	2020	Begroting 2020	2019
Contractonderwijs	12.360	13.227	13.010
Contractonderzoek	1.044	1.319	1.260
Overige	4.954	2.483	4.225
<b>Totaal baten in opdracht van derden</b>	<b>18.358</b>	<b>17.029</b>	<b>18.495</b>
Nationale overheden	103		437
Overige niet naar winst strevende organisaties	569		650
Bedrijven + particulieren	372		173
<b>Totaal contractonderzoek</b>	<b>1.044</b>		<b>1.260</b>

De baten werk in opdracht van derden vallen € 1,6 miljoen hoger uit ten opzichte van de begroting. De opbrengsten uit Kies Op Maat minoren zijn in 2020 € 2,0 miljoen hoger dan de begroting. Meer studenten van andere hogescholen en universiteiten volgden een minor bij de HU dan was verwacht. Deze stijging compenseert de daling opbrengsten uit privaat onderwijs van € 0,4 miljoen en privaat onderzoek van € 0,3 miljoen.

## 6.4 Overige baten

x € 1.000	2020	Begroting 2020	2019
Verhuur	2.590	4.010	3.710
Detachering personeel	1.068	1.193	992
Studenten	557	1.536	1.014
Catering	482	1.000	1.462
Overig	346	1	749
<b>Totaal overige baten</b>	<b>5.043</b>	<b>7.740</b>	<b>7.927</b>

De baten uit verhuur betreffen voor bijna € 0,7 miljoen opbrengsten uit verhuur aan derden van het zalenverhuurcentrum aan Koningsbergerstraat en voor ruim € 0,8 miljoen uit verhuur van een deel van het pand in Amersfoort aan MBO Amersfoort. Het pand aan de Bolognalaan in Utrecht is in 2020 net zoals in 2019 verhuurd aan de Universiteit Utrecht voor ruim € 0,9 miljoen. De daling in de verhuuropbrengsten ten opzichte van vorig jaar wordt veroorzaakt door gedaalde verhuur opbrengsten bij Domstad Facilitaire Zaken wegens de verminderde bedrijfsactiviteiten door de coronamaatregelen.

De baten uit detachering van personeel worden doorgaans, wegens de incidentele aard, niet begroot. In de meeste gevallen zijn de detacheringen nog niet bekend bij het opstellen van de begroting.

De opbrengsten van studenten betreffen bijdragen voor excursies, leermiddelen en congressen en dergelijke. De opbrengsten uit catering werden bij Hogeschool Domstad Facilitair B.V. gerealiseerd. De daling in cateringopbrengsten wordt veroorzaakt door de coronamaatregelen welke leidden tot verminderde bedrijfsactiviteiten bij Domstad Facilitair B.V..

De daling in overige baten wordt veroorzaakt door een daling in de webshopopbrengsten en wegens de verminderde overige opbrengst genererende activiteiten door de coronamaatregelen.

## 6.5 Personeelslasten

x € 1.000	2020	Begroting 2020	2019
Lonen en salarissen	180.747	175.233	175.196
Sociale lasten	23.741	23.122	23.117
Pensioenpremies	28.487	27.310	27.304
<b>Lonen en salarissen</b>	<b>232.975</b>	<b>225.665</b>	<b>225.617</b>
Mutatie personele voorzieningen	5.292	3.000	10.033
Personeel niet in loondienst	18.309	25.107	18.731
Overige	6.331	10.392	7.878
Overige personele lasten	29.932	38.499	36.642
Uitkeringen	1.938-	1.500-	1.613-
<b>Totaal personeelslasten</b>	<b>260.969</b>	<b>262.664</b>	<b>260.646</b>

De post overige kan onderverdeeld worden in de volgende posten:

Deskundigheidsbevordering	2.448	4.715	2.933
Vergoeding woon-werk verkeer	873	2.400	2.395
Overige	3.010	3.277	2.138
	6.331	10.392	7.466

De totale personele lasten bleven nagenoeg gelijk en stegen met € 0,5 miljoen ten opzichte van 2019. De salarislasten stegen met € 7,4 miljoen bij een afname van het gemiddeld aantal fte van 3. Dit wordt veroorzaakt door een stijging van de lonen als gevolg van de afspraken in de cao hbo. Aan de personele voorzieningen is € 4,7 miljoen minder gedoteerd dan in 2019. De toename voor de voorziening werktijdvermindering senioren is per saldo € 2,4 miljoen en is daarmee fors lager dan de incidenteel hoge dotatie in 2019. De inhuur van personeel niet in loondienst is in 2020 met € 0,4 miljoen afgenomen als een gevolg van aangescherpte wet- en regelgeving met een verschuiving naar personeel in loondienst als het gaat om OP, bij OBP is een daling zichtbaar door lagere behoefte aan surveillanten.

Ten opzichte van de begroting heeft er verschuiving plaats gevonden van inhuur van personeel naar personeel in loondienst. Een aantal medewerkers is door de gewijzigde regelgeving in loondienst gekomen, bij benadering zijn dit 94 fte. Ook de omstandigheden op de arbeidsmarkt spelen mee, het is voor sommige instituten moeilijk om aan geschikt personeel te komen.

De coronamaatregelen leidden tot lagere overige personele lasten ad € 3,9 miljoen ten opzichte van de begroting door het wegvallen van de reiskostenvergoeding, woon-werk verkeer en minder deskundigheidsbevordering en interne representatiekosten

Dit heeft ertoe geleid dat de personeelslasten per saldo € 1,6 miljoen lager zijn uitgevallen dan begroot.

De ontwikkeling van de personeelsaantallen in fte's was als volgt:

Gemiddeld aantal fte's	2020	Begroting 2020	2019
OP	1.809	1.690	1.718
OBP	930	857	979
<b>Totaal OP + OBP</b>	<b>2.739</b>	<b>2.547</b>	<b>2.697</b>

Alle werknemers waren in Nederland werkzaam, met één uitzondering (België) waarvoor een uitzonderingsconstructie extern is gemaakt.

### Onderwijsgevend personeel

De krapte op de arbeidsmarkt maakt het lastig om geschikt personeel aan te nemen in specifieke sectoren en deelgebieden, echter door de coronapandemie en aangescherpte wetgeving wordt minder snel gebruik gemaakt van externe inhuur. Het gestegen aantal studenten heeft bij de meeste instituten niet tot een duidelijk toename van onderwijsgevend personeel (OP) geleid, terwijl er wel meer ruimte ontstaat om OP aan te trekken. Ten opzichte van de begroting is de OP-formatie 76 fte hoger uitgevallen, maar dit betreft grotendeels externe inhuur die in loondienst is gekomen.

### Ondersteunend personeel

De gemiddelde bezetting van het ondersteunend en beheerspersoneel (OBP) is het afgelopen jaar afgenomen met 51 fte ten opzichte van 2019, wel komt de formatie nog 71 fte boven de begroting uit. De inhuur van personeel niet in loondienst is fors gedaald ten opzichte van 2019, onder andere doordat veel minder gebruik gemaakt hoefde te worden van surveillanten. Ondersteunend personeel wordt extern ingehuurd voor onder andere de uitvoering van de projecten uit het projectportfolio, vervangen van personeel wegens ziekte of zwangerschapsverlof.

### Wet Normering Topinkomens

De Wet Normering Topinkomens (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 2020 € 201.000. 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 2020 als volgt:

#### Leidinggevende topfunctionarissen met dienstbetrekking

bedragen x € 1	J. Bogerd MBA	W.J.M. Scholte op Reimer	T. Zweed
<b>Funciegegevens</b>	voorzitter CvB	lid CvB	lid CvB
Aanvang en einde functievervulling in 2020	01/01 - 31/12	01/02 - 31/12	01/01 - 31/12
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	1,0	1,0	1,0
Dienstbetrekking?	ja	ja	ja
<b>Bezoldiging</b>			
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	179.074	128.357	186.512
Beloningen betaalbaar op termijn	21.924	19.040	21.924
<i>Subtotaal</i>	<i>200.998</i>	<i>147.397</i>	<i>208.436</i>
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	201.000	183.975	201.000
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
<b>Totale bezoldiging</b>	<b>200.998</b>	<b>147.397</b>	<b>208.436</b>
Reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	N.v.t.	N.v.t.	Betreft een toegestane optische overschrijding door opgebouwde rechten in voorgaand jaar.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
<b>Gegevens 2019</b>			
<b>Funciegegevens</b>	voorzitter CvB	lid CvB	lid CvB
Aanvang en einde functievervulling in 2019	01/01 - 31/12		01/01 - 31/12
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	1,0		1,0
Dienstbetrekking?	ja		ja
<b>Bezoldiging</b>			
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	172.890		172.906
Beloningen betaalbaar op termijn	21.104		21.086
<i>Subtotaal</i>	<i>193.994</i>		<i>193.992</i>
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	194.000		194.000
<b>Totale bezoldiging</b>	<b>193.994</b>		<b>193.992</b>

#### 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	Mevrouw F.A.I.A. Hendricks MSc
<b>Funciegegevens</b>	Voorzitter	Lid	Lid	Lid
Aanvang en einde functievervulling in 2020	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12
<b>Bezoldiging</b>				
Totale bezoldiging	16.445	11.990	11.990	11.990
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	30.150	20.100	20.100	20.100
-/- 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.
<b>Gegevens 2019</b>				
<b>Funciegegevens</b>	Voorzitter	N.v.t.	N.v.t.	Lid
Aanvang en einde functievervulling in 2019	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12
<b>Bezoldiging</b>				
Totale bezoldiging	15.847	11.641	11.641	11.641
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	29.100	19.400	19.400	19.400

bedragen x € 1	De heer drs. P. de Krom	De heer drs. P.P.G. Meulenbergh MRE	De heer Mr. H.J. Ruiten	De heer prof. dr. M.J.M. Vermeulen
<b>Funciegegevens</b>	Lid	Lid	Lid	Lid
Aanvang en einde functievervulling in 2020	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12
<b>Bezoldiging</b>				
Totale bezoldiging	11.990	11.990	11.990	11.990
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	20.100	20.100	20.100	20.100
-/- 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.
<b>Gegevens 2019</b>				
<b>Funciegegevens</b>	Lid	Lid	Lid	Lid
Aanvang en einde functievervulling in 2019	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12	01/04 - 31/12	01/09 - 31/12
<b>Bezoldiging</b>				
Totale bezoldiging	11.641	11.641	8.731	3.880
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	19.400	19.400	14.616	6.484

#### Overige rapportageverplichtingen op grond van de WNT

Naast de hierboven vermelde topfunctionarissen zijn er geen overige functionarissen met een dienstbetrekking die in 2020 een bezoldiging boven het individueel toepasselijke drempelbedrag hebben ontvangen.

#### Kosten, declaraties en neveninkomsten College van Bestuur

Hogeschool Utrecht sluit aan bij de sectorregeling 'Declaraties en bestuurskosten CvB-leden bekostigde Nederlandse hogescholen' die op 20 juni 2019 is aangeboden aan de minister van OCW.

In onderstaand overzicht zijn de kosten van 2020 weergegeven, die aan de individuele leden van het College van Bestuur van de HU zijn toe te schrijven.

in EUR	J. Bogerd	W.J.M. Scholte op Reimer	T. Zweed	CvB Algemeen	Totaal
Reiskosten binnenland	268	-	54	-	322
Reiskosten buitenland	6	72	556	-	634
Representatie	-	-	830	157	987
Overige kosten	-	-	-	-	-
<b>Totaal</b>	<b>274</b>	<b>72</b>	<b>1.440</b>	<b>157</b>	<b>1.943</b>

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	2020	Begroting 2020	2019
Afschrijvingen materiële vaste activa	18.023	18.841	18.683
Desinvesteringen	-	-	100
<b>Totaal afschrijvingen</b>	<b>18.023</b>	<b>18.841</b>	<b>18.783</b>

De afschrijvingen op materiële vaste activa zijn ten opzichte van vorig jaar gedaald doordat er gedurende 2019 in de rubriek audiovisuele apparatuur veel restafschrijvingen hebben plaatsgevonden.

## 6.7 Huisvestingslasten

x € 1.000	2020	Begroting 2020	2019
Huur	650	524	1.285
Heffingen	1.503	1.248	1.509
Kosten klein onderhoud	2.694	2.300	2.253
Energie en water	1.890	2.025	1.955
Schoonmaakkosten	3.506	3.749	3.787
Bewakingskosten	581	350	434
Verzekeringen	351	215	237
Overige	348	465	704
<b>Totaal huisvestingslasten</b>	<b>11.523</b>	<b>10.876</b>	<b>12.164</b>

Het huurcontract van Daltonlaan 200 liep tot en met december 2019. Dit veroorzaakt de daling in de externe huurkosten. De stijging van de kosten klein onderhoud is toe te schrijven aan de onderhoudswerkzaamheden aan de Bolognalaan 101.

De coronamaatregelen leidden tot lagere overige huisvestingslasten ad € 350 duizend voornamelijk veroorzaakt door het verminderen van servicekosten & groenvoorziening.

## 6.8 Overige lasten

x € 1.000	2020	Begroting 2020	2019
ICT	10.288	11.734	10.930
Administratie en beheer	6.425	10.130	7.647
Inventaris en apparatuur	927	485	562
Dotatie overige voorzieningen	10	-	198
Advieskosten	5.836	6.507	6.832
Reis- en verblijfkosten	611	1.969	1.586
Leer- en hulpmiddelen	2.740	3.961	2.700
Studentvoorzieningen	5.622	6.452	6.876
Overige	592	-	1.188
<b>Totaal overige lasten</b>	<b>33.051</b>	<b>41.238</b>	<b>38.519</b>

De overige lasten zijn € 5,5 miljoen lager dan in 2019. Alle kostencategorieën werden sterk beïnvloed door de coronapandemie, met uitzondering van inventaris en apparatuur. Door het online onderwijs vielen vele variabele kosten van administratie en beheer weg. Advieskosten waren lager door de keuze om meer zelf te doen en minder uit te besteden. Door het schrappen van fysieke evenementen en de reisbeperkingen daalden de reis- en verblijfkosten. ICT kosten daalden enigszins, maar dit betreft een keuze om meer externen in te zetten om de doelen voor het faciliteren van online onderwijs te halen.

De overige kosten bestaan voor € 592 duizend uit beheerskosten van de deelnemingen (2019: € 1,2 miljoen). De daling wordt veroorzaakt door de verminderde bedrijfsactiviteiten door de coronapandemie.

## 6.9 Accountantshonoraria

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

x € 1.000	2020	2019
Controle van de jaarrekening	286	279
Andere controlewerkzaamheden	99	37
Fiscale advisering	5	20
Andere niet-controlediensten	25	90
<b>Totaal accountantshonoraria</b>	<b>415</b>	<b>426</b>

x € 1.000	KPMG Accountants		Overig KPMG-netwerk		Totaal KPMG-netwerk	
	2020	2019	2020	2019	2020	2019
	Controle van de jaarrekening	260	232	-	-	260
Andere controlewerkzaamheden	99	37	-	-	99	37
Fiscale advisering	-	-	4	6	4	6
Andere niet-controlediensten	-	-	20	90	20	90
<b>Totaal accountants honoraria</b>	<b>359</b>	<b>269</b>	<b>24</b>	<b>96</b>	<b>383</b>	<b>365</b>

x € 1.000	Overige accountants		Overig Accountants-netwerk		Totaal overig accountants-netwerk	
	2020	2019	2020	2019	2020	2019
	Controle van de jaarrekening	26	47	-	-	26
Andere controlewerkzaamheden	-	-	-	-	-	-
Fiscale advisering	-	-	1	14	1	14
Andere niet-controlediensten	5	-	-	-	5	-
<b>Totaal accountants honoraria</b>	<b>31</b>	<b>47</b>	<b>1</b>	<b>14</b>	<b>32</b>	<b>61</b>

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 niet-controlediensten bestaan uit adviezen op het gebied van systeem en organisatie inrichting.

## 6.10 Financiële baten en lasten

x € 1.000	2020	begroting 2020	2019
Financiële baten	-10	-	-4
Financiële lasten	1.222	1.193	1.232
<b>Saldo financiële baten en lasten</b>	<b>1.212</b>	<b>1.193</b>	<b>1.228</b>

In 2020 zijn de rentelasten op leningen het gemiddeld uitstaande leningssaldo over 2020 lager was dan in 2019.

## 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

Meerderheidsdeelneming (BV of NV)									
Bedragen x €1.000	Jur. Vorm	Statutaire zetel	Code activiteiten*	Eigen vermogen 31-12-2020	Exploitatie-saldo 2020	Omzet 2020	Verklaring art. 2:403 BW	Consolidatie ja/nee	Deelnemerspercentage
Interval Services BV	BV	Utrecht	4	1.859	336	4.285	nee	ja	100%
Hogeschool Domstad Beheer BV	BV	Utrecht	4	2.794	403-	-	nee	ja	100%
Hogeschool Domstad Facilitaire Zaken BV	BV	Utrecht	4	882	398-	3.695	nee	ja	100%

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

Overige verbonden partijen (minderheidsdeelneming en geen beslissende zeggenschap)					
	Juridische vorm	Statutaire zetel	Code activiteiten*	percentage deelneming	
Hermen J. Jacobs Fonds	Stichting	Utrecht	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		
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 Alumni Master Advanced Nursing Practice (MANP) beroep	Stichting	Utrecht	4		
Stichting Vormingsfonds Cesar	Stichting	Utrecht	4		
Stichting Keurmerk Fysiotherapie	Stichting	Zwolle	4		
Vereniging Hogescholen	Vereniging	Den Haag	4		

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

De HU heeft geen hoofdelijke aansprakelijkheid afgegeven voor de uit rechtshandelingen 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.	31-12-2020		31-12-2019	
		x € 1.000		x € 1.000	
<b>Vaste Activa</b>					
Materiële vaste activa	9.1	201.052		212.399	
Financiële vaste activa	9.2	9.717		9.817	
			210.769		222.216
<b>Vlottende activa</b>					
Vorderingen	9.3	13.778		13.043	
Liquide middelen	9.4	73.178		54.977	
			86.956		68.020
<b>Totaal</b>			<b>297.725</b>		<b>290.236</b>
<b>Passiva</b>					
	Ref.	31-12-2020		31-12-2019	
		x € 1.000		x € 1.000	
<b>Eigen vermogen</b>	9.5				
Algemene reserve		77.927		71.680	
Bestemmingsreserves publiek		14.017		14.017	
Bestemmingsreserves privaat		15.704		15.704	
Bestemmingsfondsen publiek		-		-	
			107.648		101.401
Voorzieningen		32.785		31.689	
Langlopende schulden		77.400		80.267	
Kortlopende schulden	9.6	79.892		76.879	
<b>Totaal</b>			<b>297.725</b>		<b>290.236</b>

### Enkelvoudige staat van baten en lasten 2020

		2020		Begroting 2020		2019	
		x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000
<b>Baten</b>							
Rijksbijdragen		237.678		233.739		229.405	
Overige overheidsbijdragen en subsidies		7.205		8.924		7.963	
College-, cursus, les-, en examengelden		62.751		61.416		61.213	
Baten werk in opdracht van derden *		18.405		17.029		18.542	
Overige baten *	9.7	4.714		5.562		5.528	
<b>Totaal baten</b>			330.753		326.670		322.651
<b>Lasten</b>							
Personeelslasten	9.8	261.385		262.570		260.974	
Afschrijvingen	9.9	17.781		18.585		18.573	
Huisvestingslasten	9.10	11.442		10.640		12.023	
Overige lasten	9.11	32.646		40.673		37.686	
<b>Totaal lasten</b>			323.254		332.468		329.256
			7.499		5.798-		6.605-
Financiële baten en lasten			1.205-		1.193-		1.227-
<b>Resultaat</b>			6.294		6.991-		7.832-
Resultaat deelnemingen	9.12		47-		800		1.150
<b>Netto resultaat na belastingen</b>			6.247		6.191-		6.682-



## 8 TOELICHTING BEHORENDE TOT DE ENKELVOUDIGE JAARREKENING 2020

De enkelvoudige jaarrekening maakt deel uit van de statutaire jaarrekening 2020 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.

### 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 stichting 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 stichting 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 BEHORENDE TOT DE ENKELVOUDIGE JAARREKENING 2020

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

### 9.1 Materiële vaste activa

x € 1.000	Terreinen	Gebouwen	Gebouwen in uitvoering	Installaties	Inventaris en apparatuur	Vervoermiddelen	Totaal
Aanschafwaarde 1-1-2020	11.398	235.330	900	46.778	48.405	59	342.870
Cumulatieve afschrijvingen & waardeverminderingen	-	88.631-	-	14.586-	27.195-	59-	130.471-
Boekwaarde 1-1-2020	11.398	146.699	900	32.192	21.210	-	212.399
Overhevelingen in gebruik genomen activa	-	860	899-	39	-	-	0-
Investerings	-	1.256	669	642	3.866	-	6.433
Aanschafwaarde desinvesteringen	-	-	-	-	833-	-	833-
Cumulatieve afschrijvingen desinvesteringen	-	-	-	-	833	-	833
Afschrijvingen	-	8.437-	-	3.288-	6.055-	-	17.780-
Mutaties gedurende het boekjaar	-	6.321-	230-	2.607-	2.189-	-	11.347-
Aanschafwaarde 31-12-2020	11.398	237.446	670	47.459	51.438	59	348.470
Cumulatieve afschrijvingen & waardeverminderingen	-	97.068-	-	17.874-	32.417-	59-	147.418-
Boekwaarde 31-12-2020	11.398	140.378	670	29.585	19.021	-	201.052

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	1-1-2020	Investerings en verstrekte leningen	Desinvesteringen, aflossingen en vrijval	Resultaat deel nemingen	31-12-2020
Deelnemingen	4.700	-	-	45-	4.654
Vooruitbetaalde erfpacht	5.117	-	154	-	4.963
Overige vorderingen	221	100	-	-	321
Voorziening overige vorderingen	221-	-	-	-	221-
<b>Totaal financiële vaste activa</b>	<b>9.817</b>	<b>100</b>	<b>154</b>	<b>45-</b>	<b>9.717</b>

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	31-12-2020	31-12-2019
Debiteuren	2.889	5.064
Studenten	3.079	2.276
Voorziening wegens oninbaarheid	943-	1.070-
	<u>5.025</u>	<u>6.270</u>
Overige vorderingen	3.752	3.757
Voorziening op overige vorderingen	3.740-	3.740-
Belastingvorderingen	1.060	1.060
Transitievergoedingen	1.195	899
Vooruitbetaalde kosten	2.303	1.812
Nog te ontvangen subsidies	3.581	2.540
Te activeren posten	68	145
Overlopende activa	534	300
<b>Totaal vorderingen &amp; overlopende activa</b>	<u><u>13.778</u></u>	<u><u>13.043</u></u>

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

In de overige vorderingen is een vordering opgenomen van €1.060 duizend met betrekking tot teruggave van omzetbelasting over meerdere jaren. Looptijd naar schatting korter dan 1 jaar.

### 9.4 Liquide middelen

x € 1.000	31-12-2020	31-12-2019
Kasmiddelen	1	1
Bankrekeningen en deposito's	73.177	54.976
<b>Totaal liquide middelen</b>	<u><u>73.178</u></u>	<u><u>54.977</u></u>

Onder de liquide middelen zijn ultimo 2020 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 gebouwen.

### 9.5 Eigen vermogen

Het resultaat van € 6.247 duizend positief is als volgt in het eigen vermogen verwerkt:

Algemene reserve	€ 8.124 duizend
Bestemmingsreserves publiek	€ -2.080 duizend
Bestemmingsreserves privaat	€ 203 duizend
<b>Totaal</b>	<b>€ 6.247 duizend</b>

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

x € 1.000	Beginstand per 1-1-2019	Resultaat 2019	Overige mutaties 2019	Eindstand per 31-12-2019	Resultaat 2020	Overige mutaties 2020	Eindstand per 31-12-2020
<b>Algemene reserve publiek</b>	76.208	5.488-	960	71.680	8.124	5.000-	74.804
<b>Bestemmingsreserves publiek</b>							
Ontwerp & Ontwikkeling	5.280	611-	960-	3.709	44		3.753
Centres of Expertise	2.291	731-	-	1.560	886-		674
Risicoreserve egalitatie allocatie	4.000	500	-	4.500		5.000	9.500
Innovatiereserve	3.610	2.259-	-	1.351	637-		714
Kwaliteitsafspraken	-	70	-	70	1.467-		1.397-
Overige	2.662	165	-	2.827	866		3.693
	<u>17.843</u>	<u>2.866-</u>		<u>14.017</u>	<u>2.080-</u>	<u>5.000</u>	<u>16.937</u>
<b>Bestemmingsreserves privaat</b>							
Studentzaken	10	-	10-	-			-
Ontwikkeling en risicoreserve privaat onderwijs	10.470	522	10	11.002	251		11.253
Bestemde reserve Interval Services BV	1.056	449	-	1.505	355		1.860
Bestemde reserve Hogeschool Domstad Beheer BV	2.496	701	-	3.197	403-		2.794
	<u>14.032</u>	<u>1.672</u>	<u>-</u>	<u>15.704</u>	<u>203</u>	<u>-</u>	<u>15.907</u>
<b>Totaal</b>	<u><u>108.083</u></u>	<u><u>6.682-</u></u>	<u><u>960</u></u>	<u><u>101.401</u></u>	<u><u>6.247</u></u>	<u><u>-</u></u>	<u><u>107.648</u></u>

Bij het opmaken van de jaarrekening 2020 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 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 lectoraten 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 behoeve van de promotie vouchers. Een reservering voor promotie vouchers die gevormd is door de onderbesteding in de afgelopen jaren is vervallen en toegevoegd aan de algemene reserve, omdat hier geen specifiek bestedingsdoel voor is. De besteding van de promotie vouchers verloopt via de reguliere exploitatie.

##### **Centres of Expertise**

De HU kent een aantal Centres of Expertise. Een Centre of Expertise is een platform voor het bedrijfsleven, kennisinstellingen en de HU, waar gezamenlijk vernieuwende producten en diensten worden ontwikkeld. Voor het Centre of Expertise U-Create zijn de ontvangen middelen die nog niet zijn besteed, als bestemmingsreserve opgenomen.

##### **Risicoreserve egalitatie allocatie**

Het ministerie van OCW 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.

#### Kwaliteitsafspraken

De HU kiest ervoor om op de toekenning van de kwaliteitsafspraken vooruit te lopen, om zo de komende jaren ook voldoende docenten te kunnen aanstellen en het tempo van de stijging van de studievoorschotmiddelen te kunnen bijbenen. Het verschil tussen de financiering en de besteding van de middelen uit de kwaliteitsafspraken tot en met 2024 verloopt via de reserve voor de kwaliteitsafspraken.

#### 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 reserve aangehouden in de vorm van een noodfonds voor studenten. In 2020 is besloten om deze reserve te laten vervallen gezien de beperkte omvang en de uitkeringen uit het noodfonds voortaan ten laste van het private resultaat te laten komen.

##### Ontwikkeling en risicoreserve privaat onderwijs

Voor de ontwikkeling van privaat onderwijs houdt de HU 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% dochterstichting van de HU. De bestemmingsreserve betreft het via de nettovermogenswaarde verwerkte vermogen van Interval Services BV.

##### Hogeschool Domstad Beheer BV

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

## 9.6 Kortlopende schulden

x € 1.000	31-12-2020	31-12-2019
Aflossingsverplichting	2.867	2.867
Crediteuren	9.336	10.522
Schulden inzake pensioenen	3.311	3.097
Loonheffing en premies sociale verzekeringen	10.133	9.962
Omzetbelasting	211	330
Overig kortlopende schulden	28	4
Vooruitontvangen collegegeld	21.835	19.890
Vooruitontvangen cursusgeld	5.733	5.829
Vooruitontvangen subsidies OCW	242	280
Vakantiegeld en -dagen	12.531	11.379
Vaststellingsovereenkomsten	54	712
Vooruitontvangen subsidies	9.079	7.128
Inhuur personeel OP/OBP	1.000	1.024
Vooruitontvangen bedragen	983	1.289
Huisvesting	693	742
Studentzaken	205	243
Overige overlopende passiva	1.651	1.581
Overlopende passiva	54.006	50.097
	<u>79.892</u>	<u>76.879</u>

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

Voor een toelichting op mutaties van de kortlopende schulden wordt verwezen naar de toelichting op de kortlopende schulden in de geconsolideerde jaarrekening.

## 9.7 Overige baten

x € 1.000	2020	Begroting 2020	2019
Verhuur	2.628	2.833	2.744
Detachering personeel	1.068	1.193	992
Studenten	556	1.536	1.014
Overig	462	-	778
<b>Totaal overige baten</b>	<u>4.714</u>	<u>5.562</u>	<u>5.528</u>

## 9.8 Personeelslasten

x € 1.000	2020	Begroting 2020	2019
Lonen en salarissen	177.118	170.289	170.606
Sociale lasten	23.094	22.337	22.379
Pensioenpremies	28.331	27.138	27.189
Lonen en salarissen	228.543	219.764	220.174
Mutatie personele voorzieningen	5.293	3.000	10.033
Personeel niet in loondienst	22.663	31.358	24.581
Overige	6.381	9.948	7.799
Overige personele lasten	34.337	44.306	42.413
Uitkeringen	1.495-	1.500-	1.613-
<b>Totaal personeelslasten</b>	<b>261.385</b>	<b>262.570</b>	<b>260.974</b>

Voor een toelichting op mutaties van de personeelslasten wordt verwezen naar de toelichting op de personeelslasten in de geconsolideerde jaarrekening.

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

Gemiddeld aantal fte's eigen personeel	2020	Begroting 2020	2019
OP	1.748	1.690	1.700
OBP	883	857	897
	2.631	2.547	2.597

Alle werknemers waren in Nederland werkzaam.

## 9.9 Afschrijvingen

x € 1.000	2020	Begroting 2020	2019
Afschrijvingen materiële vaste activa	17.781	18.585	18.573
<b>Totaal afschrijvingen</b>	<b>17.781</b>	<b>18.585</b>	<b>18.573</b>

## 9.10 Huisvestingslasten

x € 1.000	2020	Begroting 2020	2019
Huur	650	524	1.285
Heffingen	1.502	1.248	1.509
Onderhoud	2.687	2.300	2.252
Energie en water	1.890	2.025	1.954
Schoonmaakkosten	3.435	3.591	3.671
Bewakingskosten	581	350	434
Verzekeringen	351	215	221
Overige	346	387	697
<b>Totaal huisvestingslasten</b>	<b>11.442</b>	<b>10.640</b>	<b>12.023</b>

## 9.11 Overige lasten

x € 1.000	2020	Begroting 2020	2019
ICT	10.288	11.584	10.915
Administratie en beheer	6.602	9.976	4.737
Inventaris en apparatuur	927	472	529
Dotatie overige voorzieningen	10		198
Marketing & communicatie	-		3.328
Advieskosten	5.816	6.431	6.772
Reis- en verblijfkosten	603	1.855	1.585
Leer- en hulpmiddelen	2.742	3.939	2.710
Studentvoorzieningen	5.659	6.416	6.912
<b>Totaal overige lasten</b>	<b>32.646</b>	<b>40.673</b>	<b>37.686</b>

## 9.12 Resultaat deelnemingen

x € 1.000	2020	Begroting 2020	2019
Hogeschool Domstad Beheer B.V.	403-	403	701
Interval Services B.V.	336	397	413
Interval Services B.V. resultaat 2019	20	-	-
Interval Services B.V. resultaat 2018	-	-	36
<b>Totaal resultaat deelnemingen</b>	<b>47-</b>	<b>800</b>	<b>1.150</b>

De geconsolideerde jaarrekening 2019 van de stichting is eerder uitgebracht dan de enkelvoudige jaarrekeningen 2019 van Interval Services B.V. en Hogeschool Domstad Beheer B.V. Bij het opstellen van de jaarrekening 2020 van de stichting bleek het resultaat dat is verantwoord in de geconsolideerde jaarrekening 2019 niet overeen te komen met de enkelvoudige jaarrekening 2019 van Interval Services B.V. Derhalve is besloten om het verschil in de jaarrekening 2020 als resultaat deelneming te presenteren. Het gaat in totaal om € 19,5 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](http://www.hu.nl)

Brinnummer: 25DW  
KVK-nummer: 30140523

### College van Bestuur

Dhr. J. Bogerd MBA (voorzitter)  
Mevr. prof. W.J.M. Scholte op Reimer PhD  
Mevr. T. Zweed

### Raad van Toezicht

Dhr. 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  
Dhr. drs. P. de Krom  
Dhr. drs. P.P.G. Meulenberg MRE  
Dhr. mr. H.J. Rutten  
Dhr. prof. dr. M.J.M. Vermeulen

Contactpersoon: Dick van Loo MSc RA, Directeur dienst Finance, Control & Analytics  
Telefoon: 088 481 9144  
E-mail: [dick.vanloo@hu.nl](mailto:dick.vanloo@hu.nl)

Voor meer informatie over Hogeschool Utrecht kunt u terecht op onze internetsite [www.hu.nl](http://www.hu.nl) of neem contact op met onze woordvoerder.

Woordvoerder: Seger Pijnenburg  
Telefoon: 06 3410 3400  
E-mail: [seger.pijnenburg@hu.nl](mailto:seger.pijnenburg@hu.nl)

De jaarrekening is vastgesteld op 11 mei 2021 te Utrecht.

#### **College van Bestuur**

Dhr. J. Bogerd MBA (voorzitter)

Mevr. T. Zweed

Mevr. prof. W.J.M. Scholte op Reimer PhD

De jaarrekening is goedgekeurd op 31 mei 2021 te Utrecht.

#### **De Raad van Toezicht**

Dhr. 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

Dhr. drs. P. de Krom

Dhr. drs. P.P.G. Meulenberg MRE

Dhr. mr. H.J. Rutten

Dhr. prof. dr. M.J.M. Vermeulen

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

#### Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen jaarrekening 2020

##### Ons oordeel

Wij hebben de jaarrekening 2020 van Stichting Hogeschool Utrecht (hierna 'de stichting') te Utrecht (hierna 'de jaarrekening') 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 2020 en van het resultaat over 2020 in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs;
- zijn de in deze jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede de balansmutaties over 2020 in alle van materieel belang zijnde aspecten rechtmatig tot stand gekomen in overeenstemming met de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen, zoals opgenomen in paragraaf 2.3.1. Referentiekader van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2020.

De jaarrekening bestaat uit:

- 1 de geconsolideerde en enkelvoudige balans per 31 december 2020;
- 2 de geconsolideerde en enkelvoudige staat van baten en lasten over 2020; 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 2020 vallen. Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de sectie 'Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening'.

Wij zijn onafhankelijk van Stichting Hogeschool 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.

##### Naleving anticumulatiebepaling WNT niet gecontroleerd

In overeenstemming met het Controleprotocol WNT 2020 hebben wij de anticumulatiebepaling, bedoeld in artikel 1.6a WNT en artikel 5, lid 1 sub n en o Uitvoeringsregeling WNT, niet gecontroleerd.



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

#### Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen andere informatie

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

- het voorwoord;
- het bestuursverslag;
- het sociaal verslag;
- de overige gegevens.

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

- met de jaarrekening verenigbaar is en geen materiële afwijkingen bevat;
- alle informatie bevat die op grond van de Regeling jaarverslaggeving onderwijs en op grond van de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen, zoals opgenomen in paragraaf 2.2.2 Bestuursverslag van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2020 is vereist.

Wij hebben de andere informatie gelezen en hebben op basis van onze kennis en ons begrip, verkregen vanuit de 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 2020 en de Nederlandse Standaard 720. Deze werkzaamheden hebben niet dezelfde diepgang als onze controlewerkzaamheden bij de jaarrekening.

Het College van Bestuur is verantwoordelijk voor het opstellen van de andere informatie, waaronder het bestuursverslag en de overige gegevens in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs en de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen, zoals opgenomen in paragraaf 2.2.2 Bestuursverslag van het Onderwijsaccountantsprotocol 2020.

#### Beschrijving van verantwoordelijkheden met betrekking tot de jaarrekening

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

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

Het College van Bestuur is ook verantwoordelijk voor het rechtmatig tot stand komen van de in de jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede de balansmutaties, in overeenstemming met de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen, zoals opgenomen in paragraaf 2.3.1 Referentiekader van het Onderwijsaccountantsprotocol 2020.



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

Bij het opmaken van de jaarrekening moet het College van Bestuur afwegen of de 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 2020, ethische voorschriften en de onafhankelijkheidseisen. Onze controle bestond onder andere uit:

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



- het verkrijgen van inzicht in de interne beheersing die relevant is voor de controle met als doel controlewerkzaamheden te selecteren die passend zijn in de omstandigheden. Deze werkzaamheden hebben niet als doel om een oordeel uit te spreken over de effectiviteit van de interne beheersing van de 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 de stichting haar continuïteit niet langer kan handhaven;
- het evalueren van de presentatie, structuur en inhoud van de jaarrekening en de daarin opgenomen toelichtingen; en
- het evalueren of de jaarrekening een getrouw beeld geeft van de onderliggende transacties en gebeurtenissen en of de in deze jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede de balansmutaties in alle van materieel belang zijnde aspecten rechtmatig tot stand zijn gekomen.

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

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

Den Haag, 4 juni 2021

KPMG Accountants N.V.

H. Visser RA



## / COLOFON

**Eindredactie**

Remco Mourits  
Bert Scheepers

**Inlichtingen**

Bert.scheepers@hu.nl

**Fotografie**

Seth Carnill, Corne Clemens,  
Femke van den Heuvel,  
Kees Rutten, Jelle Verhoeks

**Vormgeving**

RAAK Grafisch ontwerp

**Datum**

Juni 2020

**Versie**

Vastgesteld College van Bestuur  
d.d. 11 mei 2021

Goedkeuring Raad van Toezicht

d.d. 31 mei 2021

© Hogeschool Utrecht, Utrecht, 2021

Bronvermelding is verplicht. Verveelvoudigen voor eigen gebruik  
of intern gebruik is toegestaan.

**Jaarverslag 2020**

Hogeschool Utrecht

**HIER  
KOMT  
ALLES  
SAMEN**