



# JAARVERSLAG 2021 HOGESCHOOL UTRECHT

# **JAARVERSLAG 2021**

## **HOGESCHOOL UTRECHT**

# INHOUD

<b>BERICHT VAN HET COLLEGE VAN BESTUUR</b>	<b>7</b>	3.2.2 Nieuwe collega's	68
<b>STUDENTSUCCES</b>	<b>8</b>	3.2.3 Teams als essentiële bouwstenen	68
<b>VERSLAG RAAD VAN TOEZICHT</b>	<b>13</b>	3.3 Professionalisering	70
<b>2021 IN CIJFERS</b>	<b>16</b>	3.3.1 Bestedingen professionalisering	70
<b>I. BESTUURSVERSLAG</b>	<b>21</b>	3.3.2 Professionalisering via het ontwikkelportaal	71
<b>1. WIJ ZIJN HOGESCHOOL UTRECHT</b>	<b>23</b>	3.3.3 Gesprekkencyclus	71
1.1 Onze missie, ambities en ons profiel	23	3.4 Een veilige ruimte voor iedereen	71
1.1.1 Samen gezond, duurzaam, digitaal, lerend	23	3.4.1 Van werk naar werk	72
1.1.2 Visieontwikkeling	27	<b>4. CORONAPARAGRAAF</b>	<b>75</b>
1.2 We initiëren en verbinden	27	4.1 Aanpassingen op onderwijs en onderzoek ingegeven door de servicedocumenten	75
1.3 Toekomstbestendig	30	4.1.1 Op- en afschalen onderwijs en onderzoek	76
<b>2. WIJ ZORGEN SAMEN VOOR ONDERWIJS EN ONDERZOEK</b>	<b>35</b>	4.1.2 Preventiemaatregelen	78
2.1 Opleidingen en assortiment	35	4.1.3 Online toetsen	78
2.1.1 Een leven lang ontwikkelen	35	4.1.4 Bindend studieadvies (BSA)	79
2.1.2 Inschrijving en diplomering studenten	37	4.1.5 Open dagen	80
2.2 Kwaliteit van het onderwijs	39	4.1.6 Voorwaardelijke toelating	80
2.2.1 Accreditatie opleidingen	39	4.1.7 Welzijn medewerkers	81
2.3 Studentsucces	40	4.2 De HU als veilige tussenruimte	82
2.3.1 Studenttevredenheid	42	4.3 Coronabanen	83
2.3.2 Tevredenheid afgestudeerden	46	4.4 Nationaal programma onderwijs (NPO)	83
2.3.3 Marktaandeel	47	4.4.1 Verhoging lumpsum voor extra begeleiding, onderwijs en ondersteuning van studenten gerelateerd aan de coronamaatregelen	84
2.4 Innoveren van ons onderwijs	47	4.4.2 Extra onderzoeksbudget voor het inlopen van onderzoeksvertraging	92
2.4.1 Flexibilisering van ons onderwijs	50	<b>5. KWALITEITSAFSPRAKEN</b>	<b>97</b>
2.5 Juiste student op de juiste plaats	51	5.1 Inleiding	97
2.5.1 Begeleiding tijdens de studie	52	5.2 Bestuurlijk perspectief op de inspanningen	101
2.5.2 Internationale mobiliteit studenten	52	5.2.1 De drie HU-prioriteiten	101
2.6 Kwaliteit en doorwerking van ons onderzoek	55	5.2.2 Medezeggenschap, monitoring en draagvlak	102
2.6.1 Versterken van onze onderzoekskracht	56	5.2.3 Monitoring en sturing	105
2.6.2 Middelen voor onderzoek	59	5.3 Afspraken in 'HU kwaliteitsafspraken 2020-2024', realisatie en geactualiseerde prognose	106
2.6.3 Doorwerking van ons onderzoek	59	5.4.1 Plan, realisatie en prognose	108
<b>3. SAMEN MAKEN WE DE HOGESCHOOL</b>	<b>67</b>	5.4.2 HU-prioriteit meer docenten	108
3.1 We bouwen aan een kwaliteitscultuur	67	5.4.3 Docent-student-ratio	111
3.1.1 Aandacht voor werkdruk en welbevinden	67		
3.2 Een sterke HU-gemeenschap	67		
3.2.1 Sturingsfilosofie	68		

5.5 Sectorthema meer en betere begeleiding studenten	112	6.1.4 Meerjarige ontwikkeling personeel in loondienst en studenten	143
5.5.1 Plan, realisatie en prognose	112	6.1.5 Meerjarig financieel kader en financiële kengetallen	144
5.5.2 HU-prioriteit meer docenten	112	6.2 Continuïteitsparagraaf	146
5.5.3 HU-prioriteit HUGS	113	6.2.1 Risicomanagement	147
5.6 Sectorthema studiesucces	115	6.2.2 Interne beheersing	147
5.6.1 Plan, realisatie en prognose	115	6.2.3 Beschrijving van de belangrijkste risico's	149
5.6.2 HU-prioriteit HUGS	116	6.3 Notitie helderheid	153
5.7.1 Plan, realisatie en prognose	117	6.4 Treasury-beleid	154
5.7.2 HU-prioriteit meer docenten	118	<b>7. GOVERNANCE</b>	<b>157</b>
5.7.3 HU-prioriteit HUGS	119	7.1 Branchecode goed bestuur Hogescholen	157
5.7.4 HU-prioriteit DLO	119	7.2 Raad van Toezicht	157
5.8 Sectorthema passende en goede onderwijsfaciliteiten	121	7.2.1 Samenstelling Raad van Toezicht	157
5.8.1 Afspraken in 'HU kwaliteitsafspraken 2020-2024'	121	7.2.2 Bezoldiging Raad van Toezicht	160
5.8.2 HU-prioriteit DLO	121	7.2.3 Onafhankelijkheid	161
5.9 Hogeschoolraad rapportage kwaliteitsafspraken	122	7.2.4 Professionalisering en zelfevaluatie	162
5.9.1 Intensiever en kleinschaliger onderwijs; meer en betere begeleiding van studenten; onderwijsdifferentiatie in relatie tot de HU-prioriteit meer docenten	123	7.3 College van Bestuur	163
5.9.2 Meer en betere begeleiding van studenten, studiesucces, en onderwijsdifferentiatie in relatie tot de hu-prioriteit gemeenschapsvorming en studentbetrokkenheid	130	7.3.1 Professionalisering	163
5.9.3 Passende en goede onderwijsfaciliteiten en onderwijsdifferentiatie in relatie tot innovatie digitale leeromgeving	131	7.3.2 Nevenfuncties College van Bestuur	164
5.9.4 Verantwoording	132	7.3.3 Bezoldiging College van Bestuur	165
5.9.5 Conclusies en aanbevelingen	132	7.4 Internal audit	169
5.10 Rapportage kwaliteitsafspraken 2021 Raad van Toezicht	136	7.5 Privacybeleid en gegevensbescherming	170
5.10.2 Toezichthoudende betrokkenheid bij de kwaliteitsafspraken in 2021	138	<b>II. JAARREKENING</b>	<b>171</b>
<b>6. FINANCIËN</b>	<b>141</b>	<b>III. OVERIGE GEGEVENS</b>	<b>217</b>
6.1 Toelichting op financiële positie en meerjarenontwikkeling	141	<b>COLOFON</b>	<b>224</b>
6.1.1 Resultaat 2021	141		
6.1.2 Vergelijking met de begroting 2021	142		
6.1.3 Vergelijking met resultaat 2020	143		

“

Onze missie: De HU wil een belangrijke bijdrage leveren aan de kwaliteit van (samen) leven in onze stedelijke omgeving.

## BERICHT VAN HET COLLEGE VAN BESTUUR

We zijn in 2021 opnieuw zwaar op de proef gesteld door de coronapandemie. Onze medewerkers hebben met betrokkenheid en flexibiliteit ons onderwijs en onderzoek gerealiseerd – ook op afstand – met behoud van kwaliteit. Als College van Bestuur zijn we daar bijzonder trots op. Trots op hoe de HU-gemeenschap wendbaarheid heeft getoond. Trots op hoe we tijdelijke, pragmatische oplossingen hebben gevonden voor uitdagingen tijdens de coronapandemie. En trots op hoe we vele innovaties op het gebied van digitalisering en flexibilisering versneld hebben weten verder te brengen.

Tegelijkertijd hebben de wisselende beperkingen, versoepelingen en onzekerheden hun tol geëist van onze studenten, docenten, onderzoekers en medewerkers. We zien dat om ons heen en maken ons zorgen over het welzijn van studenten en medewerkers. Het herstel zal tijd en aandacht nodig hebben. We werken daar samen aan, met vertrouwen en met begrip voor elkaars ervaringen, meningen en perspectieven.

We hebben bewezen dat we ons als organisatie snel en effectief kunnen aanpassen. Een aanpassingsvermogen dat we ook naast de pandemie nodig hebben. Niet alleen wij als hogeschool, maar onze hele maatschappij. We staan allemaal voor een reeks grote uitdagingen die ons leven en onze toekomst bepalen: van toenemende culturele diversiteit tot klimaattransitie, van kansengelijkheid en welvaarts kloof. Waarbij de afstand tussen groepen burgers toeneemt.

Grote transitie en daaruit voortvloeiende veranderingen vergen van ons een permanente staat van wendbaarheid en een groot adaptief vermogen. Met de gevolgen van de coronapandemie leggen we een proeve van bekwaamheid af. Wat we daarbij leren, passen we toe bij oplossingen voor nieuwe uitdagingen die op ons afkomen. Zoals de investeringen van het Nationaal Programma Onderwijs, onder meer gericht op soepele in- en doorstroom, welzijn van studenten, ondersteuning en begeleiding van studenten en studievertraging.

Luisterend naar de wensen en behoeften van de opleidingen hebben Hogeschoolraad en College van Bestuur gekozen om de extra gelden te investeren in extra docenten, het versterken van de HU-gemeenschap en het inzetten van meer zorg en begeleiding voor onze studenten. Daarmee worden de keuzes bij de besteding van de gelden uit de kwaliteitsafspraken nog eens onderschreven.

### Missiegedreven opgaven

We staan als samenleving en maatschappij voor grote uitdagingen die ons allemaal raken. Wij zijn ons zeer bewust van onze belangrijke rol bij deze missiegedreven opgaven, zoals we nadrukkelijk hebben vastgelegd in ons ambitieplan 'HU in 2026'. Wij leiden professionals van morgen op, in samenwerking met de beroepspraktijk, met praktijkgericht onderzoek; in verbinding met de samenleving, kennispartners en de maatschappij.

Met oog op economische onzekerheden, snel veranderende arbeidsmarkten, een uitdagende energietransitie, de woonproblematiek en een volatiele samenleving, willen we onze rol voor stad en regio verder bestendigen. We leiden professionals op die in staat zijn bij te dragen aan de ontwikkeling van hun beroepspraktijk en daarmee ook aan de

maatschappelijke uitdagingen. Met onze vier expertisegebieden (Samen Lerend, Samen Gezond, Samen Duurzaam en Samen Digitaal) hebben we gekozen voor een heldere strategische positionering en propositie. In 2021 heeft deze positionering concrete resultaten voor de regio opgeleverd. Vanuit de samenwerking tussen onderwijs, onderzoek en de beroepspraktijk zien we steeds meer innovaties die bijdragen aan oplossingen; tastbare resultaten zoals we hebben geschetst in ons ambitieplan.

### Leven Lang Ontwikkelen

Innovaties volgen elkaar snel op in onze maatschappij, mede onder invloed van digitalisering. Snel veranderende arbeidsmarkten vragen andere competenties van de beroepsbevolking. Als opleider voor de beroepspraktijk veranderen en innoveren wij mee. Waar geven ook richting, door met nieuwe professionals en nieuwe kennis uit ons onderzoek bij te dragen aan noodzakelijke veranderingen. Onze ambitie een Leven Lang Ontwikkelen is een katalysator om veranderende vraag, aanbod en competenties op de arbeidsmarkt met elkaar in balans te brengen.

We ontwikkelen hiervoor ons opleidingsaanbod in vorm, didactiek en inhoud, investeren in verdere professionalisering van onze docenten en zorgen in samenwerkingsverbanden voor aansluiting op de beroepspraktijk. Als hogeschool zetten we in op passende bacheloropleidingen, aantrekkelijk om- en bijscholingsaanbod voor werkende professionals, waardevolle masters, gewilde Associate degrees en maatwerk in cursussen. Het opleiden van mensen die in een andere sector gaan werken, realiseren we in nauwe samenwerking met de stad, de regio, het beroepsonderwijs Utrecht en de beroepspraktijk, met concrete resultaten als [maakjestap.nl](http://maakjestap.nl), [utrechtleert.nl](http://utrechtleert.nl) en [utrechttechcommunity.nl](http://utrechttechcommunity.nl).

Tegen de achtergrond van de coronapandemie en het toekomstperspectief op de arbeidsmarkten zien we met name een opdracht voor ons in de sectoren educatie, zorg, techniek en digitalisering. Met onze expertisegebieden (Samen Lerend, Samen Gezond, Samen Duurzaam en Samen Digitaal) bereiden we ons voor op deze dynamiek. Het terugdringen van het leraren- en verpleegkundig tekort blijft een prioriteit.

### Studentsucces

Inmiddels tellen we twee jaargangen studenten die tijdens de coronapandemie aan hun opleiding begonnen zijn. We hebben ontzettend veel waardering en respect voor het incasseringsvermogen, de flexibiliteit en doorzettingsvermogen van deze jonge mensen, die er met begrip en inzet het beste van gemaakt hebben. Het percentage uitval is daarbij gedaald van 37% naar 27% en de behaalde studiepunten zijn op peil gebleven. Desondanks zien we ook de impact van de coronapandemie op het leven van onze studenten.

Het welzijn is verslechterd, met name in mentaal opzicht, zoals uit [dit rapport van het RIVM](#) blijkt. We zien studenten in een lastige (thuis)situatie die het tijdens de pandemie nog zwaarder kregen. We bieden hun zoveel mogelijk support, ook met studentpsychologen en decanen. Bij elke versoepeling in het coronabeleid hebben we prioriteit gegeven aan het stimuleren van het onderlinge contact en de mogelijkheid tot samen studeren op de campus. Quarantaine, afstandsonderwijs en de anderhalve-meter-samenleving leiden tot een verminderde verbinding met de opleiding en met medestudenten. Daarom hebben we opnieuw besloten om het bindend studieadvies (BSA) op te schorten. Het welzijn van onze studenten heeft onze blijvende aandacht.

Het aantal inschrijvingen is in 2021 toegenomen met 2,4%. We signaleren een lichte daling van gemiddeld 2% bij de bacheloropleidingen en een stijging van 24% bij de masteropleidingen. De toename in het Associate degree (Ad)-segment houdt aan met een groei van 43%. Dat steunt ons in de overtuiging dat Ad's significant bijdragen aan een betere aansluiting tussen mbo en hbo en daarmee de ambities van veel jonge mensen helpen faciliteren.

We hebben in 2021 meer docenten kunnen aantrekken. Dit dankzij de toegenomen in- en doorstroom, de voorinvesteringen uit het recente verleden, het positieve besluit van het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap op de kwaliteitsafspraken en de extra gelden uit het Nationaal Programma Onderwijs. De student/docent-ratio aan de HU behoudt de positieve trend.

Met het afbouwen van proctoring (toetsen op afstand onder digitaal toezicht), ingevoerd om studievertraging te voorkomen, zien we ook een verschuiving van summatieve naar formatieve toetsen. Niet het toetsen maar het leren staat centraal, waardoor het geleerde beter beklijft en de studenten continu aandacht hebben voor de ontwikkeling op persoonlijk en inhoudelijk vlak. In het verlengde hiervan kiezen steeds meer opleidingen voor programma-tisch toetsen, waarbij wordt gekeken naar de gehele ontwikkeling van de student.

In deze en andere onderwijsontwikkelingen worden onze professionals gesteund door het Teaching and Learning Network (TLN) van de HU; een netwerk waarin medewerkers elkaar vanuit hun eigen expertises ondersteunen en verder helpen. Ook de Digitale HU, het platform dat docenten ondersteunt in digitaal onderwijs, draagt sterk bij aan een toekomst waarin we fysiek (praktijk)onderwijs, digitaal afstandsonderwijs en (digitaal) onderzoek kunnen aanbieden. Met als inzet om onze studenten zoveel mogelijk maatwerk te bieden: studeren wanneer en hoe je wilt, gericht op individuele ontplooiing en rekening houdend met persoonlijke omstandigheden en mogelijke beperkingen.

Studentsucces gaat voor ons niet primair over het afronden van de studie, maar over de persoonlijke ontwikkeling van onze studenten. Met goed onderwijs en goed onderzoek en een stimulerende, veilige en positieve leeromgeving willen we dit zo goed mogelijk faciliteren. Met oog voor de balans tussen leren en studentenleven. Onze studenten gaan tijd nodig hebben om verloren ervaringen in te halen en andere perspectieven te ontdekken. We investeren daarom in de versterking van de HU-gemeenschap en in sociale activiteiten voor studenten. We gebruiken de beschikbare ruimte in onze gebouwen primair voor ontmoeting en leerteams.

### HU-gemeenschap

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. Dit, ondanks alle beperkingen en effecten van de coronapandemie. Zo was de verbinding met collega's, met de HU-gemeenschap, op afstand ook soms kwetsbaar. Voor leidinggevend was het een uitdaging om iedereen zich gezien en gekend, verbonden te laten voelen.

De coronapandemie heeft ons zowel dichter bij elkaar gebracht als ons op afstand laten groeien. We hebben de (veer)kracht van de HU-gemeenschap ervaren en dat heeft het bewustzijn van deze gemeenschap doen toenemen. We merken dat we samen veel energie

ontlenen aan het besef dat we samen de kwaliteit, het studentsucces, collegialiteit en de ontwikkeling van de HU als onderwijsinstelling kunnen blijven waarborgen, ook onder de moeilijkste omstandigheden.

Met het positieve besluit van het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap over de kwaliteitsafspraken van de HU, tot stand gekomen met intensieve participatie van studenten, opleidingscommissies, instituutraden, Hogeschoolraad en externe stakeholders, hebben we meer geld kunnen investeren in het versterken van de HU-gemeenschap. Zoals met het Student Support Centre, dat flink is gegroeid met trainingen en supportgroepen, met uitbreiding van StudieHUiskamers voor langstudeerders en met meer inzet van Taalsupport, waarbij taalcoaches workshops geven en studenten elkaar begeleiden in het verbeteren van taal en tekst. Met Podium hebben we een cultureel studentenplatform gerealiseerd met activiteiten voor zowel HU-studenten als extern publiek.

Ook het [langste regenboogfietspad ter wereld](#) mag niet onvermeld blijven. Dit initiatief van een HU-student, gerealiseerd door de HU in nauwe samenwerking met Universiteit Utrecht, maakt duidelijk dat het Utrecht Science Park een plek is waar mensen zichzelf kunnen zijn.

#### **Digitalisering**

Digitalisering in het onderwijs heeft in de coronapandemie een enorme impuls gekregen. De reeds jaren eerder ingezette digitale strategie maakte het mogelijk om snel te schakelen. Bij de eerste lockdown in 2020 zijn we erin geslaagd om in korte tijd volledig om te schakelen naar digitaal afstandsonderwijs en digitale toetsing en daarmee zo goed als mogelijk studievoortgang en studentsucces te borgen. Ook thuiswerken werd direct gefaciliteerd. Dit zijn positieve resultaten van de al eerder ingezette digitale strategie van de HU. In 2021 hebben we ons - noodgedwongen door de wisselende beperkingen en versoepelingen - ook het snel anticiperen en schakelen tussen online en fysiek onderwijs eigen gemaakt.

We hebben samen veel geleerd – en blijven leren - en we investeren deze kennis in onze opleidingen, de ontwikkeling van nieuwe opleidingen en de samenwerking met de beroepspraktijk. We gaan daarbij uit van een mensgerichte, integrale digitalisering – in het HU Expertisegebied Samen Digitaal – waarmee we bijdragen aan de digitale transitie in de arbeidsmarkten, het onderzoek en de doorwerking in de beroepspraktijk. We kijken vooral naar de interactie tussen mens en technologie: Wij geven vorm en inhoud aan digitale toepassingen waarbij we behoeften en belangen van mens en samenleving als uitgangspunt nemen.

Wij leveren professionals af die bijdragen aan de digitalisering van hun (toekomstige) werk-omgeving, en digitale technologie daar ten goede weten in te zetten. Die begrijpen dat door inzet van technologie en data menselijke interacties ingrijpend kunnen veranderen. Menselijke waarden, datawijsheid en zingeving staan bij hen centraal.

#### **Tot slot**

In het verslagjaar zijn we erin geslaagd om in korte tijd veel docenten aan ons te binden, waarmee we de kwaliteit van ons onderwijs en onderzoek waarborgen, kleinere klassen kunnen vormen en meer aandacht voor individuele studenten kunnen bieden. Dit succes is ook een signaal dat de HU een aantrekkelijke werkgever én community is. Dit zien wij als een belangrijke verantwoordelijkheid: het onder alle omstandigheden continueren van ons



onderwijs en onderzoek en het bewaken van de HU-gemeenschap als een professionele, veilige omgeving voor studenten, docenten, onderzoekers en medewerkers.

Daartoe actualiseren we de onderwijsvisie en ontwikkelen we een onderzoekvisie, waarin we helder zijn over de kwaliteit die we nastreven. Ook zien we een verantwoordelijkheid in het beheersen van polarisatie; het overbruggen van scherpe tegenstellingen die, zoals in de breedte van de samenleving, ook in de HU-gemeenschap leven. Onze rol hierin is het realiseren van ons devies: 'Hier komt alles samen'. In onze hogeschool is plek voor iedereen, kunnen verschillende perspectieven en overtuigingen naast elkaar bestaan, mag je het hartgrondig oneens zijn met elkaar in debat en discussie. Het is de HU-gemeenschap zelf die haar grenzen verkent en bepaalt, wij bewaken deze vrije ruimte.

*Het College van Bestuur*

*Jan Bogerd*

*Wilma Scholte op Reimer*

*Tineke Zweed*

“

Wat wil je worden?  
Wij vragen onze studenten  
liever: wie wil je worden?

Uit: 'Hier komt alles samen' – hu.nl

## VERSLAG RAAD VAN TOEZICHT

Hogeschool Utrecht is in 2021 intensief bezig geweest met de invulling van wat het voor de samenleving wil en kan betekenen. Het heeft grote stappen gezet in realisatie van het ambitieplan. Heeft daarbij vooral vooruitgang geboekt in het denken van intern naar extern; de samenwerking met de gemeente en provincie, de regio, het beroepenveld is gegroeid. De Raad van Toezicht constateert met genoegen dat de hiervoor genoemde ontwikkelingen voornamelijk voor en door de studenten zijn opgepakt; studenten nemen met gerichte ondersteuning en stimulering vooral zelf initiatieven om de ambities van de hogeschool realiseren. De hogeschool heeft zich vanuit haar visie en beleid geprepareerd op haar maatschappelijke uitdagingen en heeft daarbij op het gebied van kwaliteitsafspraken en Nationaal programma Onderwijs vooruitgang geboekt.

Ook het jaar 2021 stond (ook) voor de Raad van Toezicht voor een groot deel in het teken van de coronapandemie en de daaruit voortvloeiende wisselingen in online en fysiek onderwijs. 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. De coronaperiode heeft volgens de Raad van Toezicht enerzijds op korte termijn financiële gevolgen, maar zal ook mogelijke systeemwijzigingen op lange termijn tot gevolg hebben.

Met het toenemen van de onzekerheden zal er volgens de Raad van Toezicht kort-cyclisch gestuurd moeten gaan worden. Dit betekent dat bestuur en toezicht frequenter met elkaar de uitgangspunten bij het omgaan met risico's moeten kalibreren. De Raad van Toezicht vraagt hierbij ook aandacht voor het perspectief van de Human Capital agenda van de HU.

Het door de overheid ingestelde Nationaal Programma Onderwijs (NPO) om de gevolgen van de pandemie voor het onderwijs en onderzoek te mitigeren, is in de planvormingsfase in 2021 uitvoerig door de Raad van Toezicht besproken.

Een ander belangrijk onderwerp voor de Raad van Toezicht waren de 'synchrone ontwikkelingen': het tegelijkertijd en samen met de Hogeschoolraad en het College van Bestuur ontwikkelen van nieuwe visies op besturen, toezicht en medezeggenschap en het in gezamenlijkheid ontwikkelen van een nieuwe werkwijze in de governance-driehoek en het opstellen van nieuwe reglementen. Tot dit initiatief is samen met medezeggenschap en bestuur besloten omdat het ook volgens de raad bijdraagt aan het realiseren van de HU ambities. Kernwoorden in deze ontwikkeling zijn waarde-gedrevenheid en sturen op kaders in onderling vertrouwen.

Overige belangrijke onderwerpen die in 2021 op de agenda van de Raad van Toezicht stonden:

- Kwaliteitsafspraken 2020-2024, (In hoofdstuk 5 staat nader beschreven op welke wijze de Raad van Toezicht betrokken is bij de monitoring en verantwoording van de kwaliteitsafspraken);
- De 3<sup>e</sup> cyclus Professional Doctorate hbo;
- HU-kwaliteit, met als zwaartepunt de integrale aanpak die de HU voor ogen heeft;
- Midterm reviews onderzoek en onderwijs;

- Integrale veiligheid;
- De liquidatie van Interval Services BV;
- Goedkeuring begroting 2022 en meerjarenraming 2022-2026;
- Eerste verlenging dienstverlening KPMG-accountants;
- Interim managementletter KPMG.

De Raad van Toezicht heeft het bestuursverslag over 2021, dat door het College van Bestuur is opgesteld, goedgekeurd. Accountantskantoor KPMG heeft een goedkeurende controleverklaring afgegeven bij de jaarrekening 2021.

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 belanghebbers. Zo waren leden van de Raad van Toezicht aanwezig bij het O&O Festival (28-1-2021), de Jaaropening (26-8-2021) en bij de Dag van de Examencommissies (7-10-2021). De Raad van Toezicht is in 2021, naast commissiebijeenkomsten en andere activiteiten, vier keer in een formele vergadering bijeengekomen. Vanwege de coronasituatie vonden alle bijeenkomsten digitaal plaats via Microsoft Teams. De vergaderingen werden telkens bijgewoond door het College van Bestuur, tenzij daar door de voorzitter van de Raad van Toezicht anders toe werd besloten. Ook is in 2021 een toehoorder bij de vergaderingen aanwezig geweest in het kader van een traineeship.

#### **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. De meeste onderwerpen die de Raad van Toezicht bespreekt worden in deze commissies voorbereid. Dit geldt in elk geval voor de meeste cyclische financiële en bedrijfsvoeringsonderwerpen. De commissies adviseren de Raad van Toezicht in de door haar te nemen besluiten.

#### **Auditcommissie**

Naast de reguliere onderwerpen die jaarlijks door de auditcommissie worden besproken, heeft de auditcommissie zich in 2021 gebogen over de noodzaak van een meer wendbare planning- en control cyclus, die onder meer het hoofd moet bieden aan de snel veranderende omgeving van de HU. In het verlengde van dit onderwerp is de wendbaarheid van de HU als organisatie onderwerp van gesprek geweest, waarbij doorontwikkelen van disruptie-scenario's van belang is. Uiteraard stonden ook in 2021 integrale veiligheid, in het bijzonder cyber security, op de agenda. En net als bij de commissie Onderwijs en Onderzoek is integrale kwaliteit, onder meer gezien vanuit de Human Capital agenda van de HU een belangrijk onderwerp geweest.

De Auditcommissie werd in 2020 gevormd door de heer Rutten (voorzitter), de heer Meulenberg en mevrouw Van den Berg. De directeur Finance, Control en Analysis is als inhoudsdeskundige bij de vergaderingen van de commissie aanwezig.

#### **Commissie Onderwijs & Onderzoek**

De Commissie Onderwijs & Onderzoek kwam in 2021 vier keer bijeen. 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 ook dit jaar de gevolgen van de coronacrisis voor onderwijs, onderzoek en het studentperspectief hoog op de agenda. Uitvoerig heeft de commissie zich beziggehouden met de inrichting en uitvoering van de midterm review onderwijs, (die in het teken van voorsorteren op de komst van een instellingsaccreditatie stond). De midterm review onderzoek stond ook verschillende keren op de agenda. Samen met de HSR is stilgestaan bij de monitoring van de kwaliteitsafspraken. Ook de planvorming van het NPO is door de commissie besproken.

De Commissie Onderwijs & Onderzoek bestond in 2021 uit de heer Vermeulen (voorzitter), de heer Brinksma en mevrouw Hendricks. Ook bij deze vergaderingen was Jade Brouns toehoorder (openbare delen). De directeur Onderwijs, Onderzoek en Studentzaken is als inhoudsdeskundige bij de vergaderingen van de commissie aanwezig.

#### **Selectie- en Remuneratiecommissie**

De Selectie- en Remuneratiecommissie overlegde in 2021 vier keer fysiek in het kader van haar werkzaamheden. Daarnaast waren er drie schriftelijke rondes. De commissie heeft het functioneren van de leden van het College van Bestuur over 2020 beoordeeld. Een ander deel van haar werkzaamheden in 2021 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 2020 op te stellen en het remuneratiebeleid voor 2022 vast te stellen.

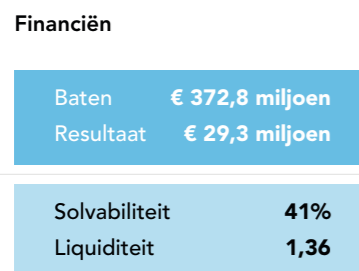
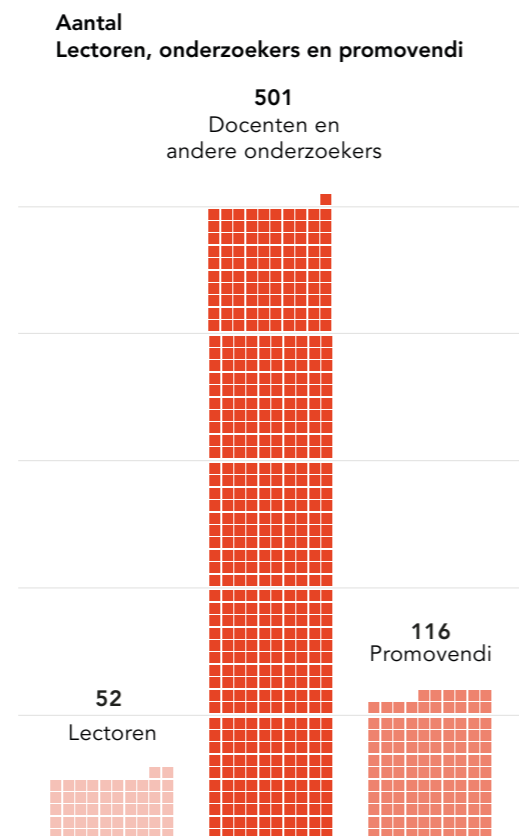
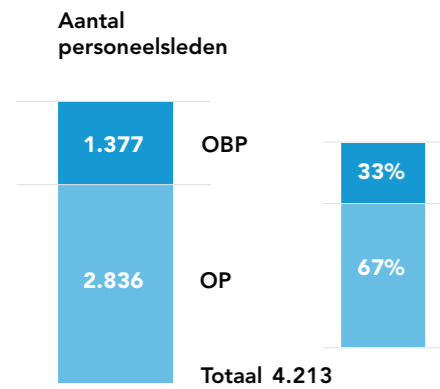
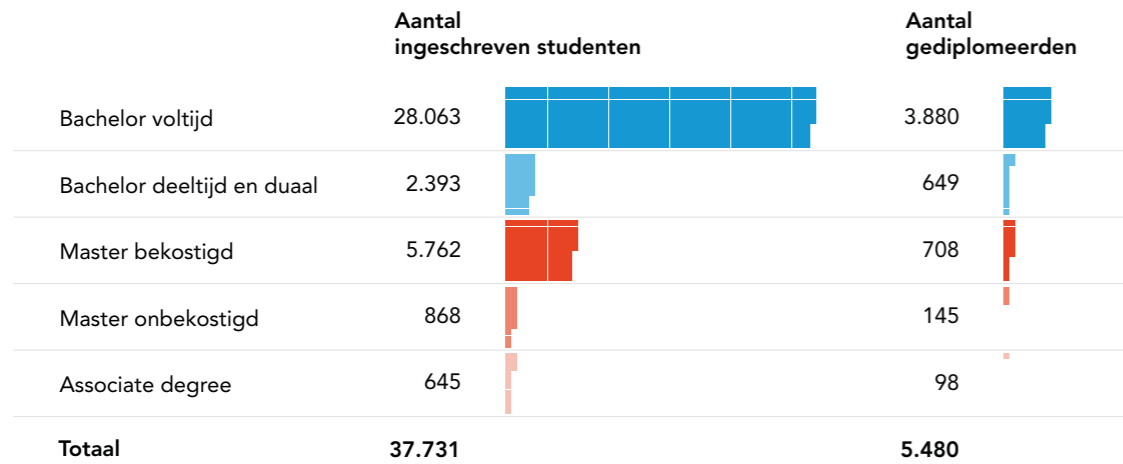
De Selectie- en Remuneratiecommissie werd in 2021 gevormd door de voorzitter van de raad de heer Van Montfort en de vicevoorzitter van de raad de heer De Krom.

#### **Contacten met de Hogeschoolraad**

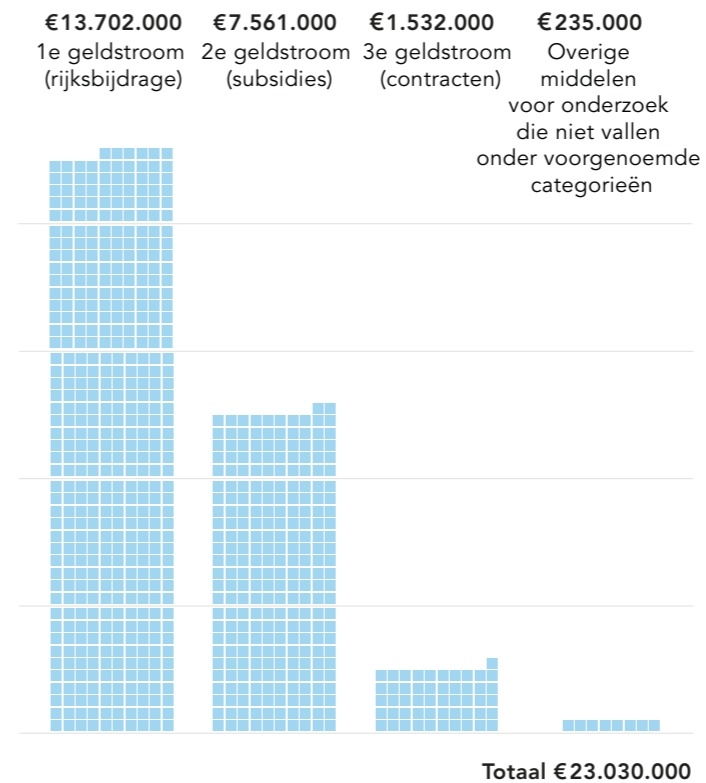
De Raad van Toezicht hecht belang aan het contact met de Hogeschoolraad. Op 17 maart 2021 vond de jaarlijkse Round Table plaats. Deze bijeenkomst stond in het teken van wat de coronatijd met ons mensen doet; Jitske Kramer was hierbij de gast. Daarnaast heeft de Raad van Toezicht samen met een vertegenwoordiging van de Hogeschoolraad het panelbezoek in het kader van de midterm review onderwijs voorbereid.



## 2021 IN CIJFERS

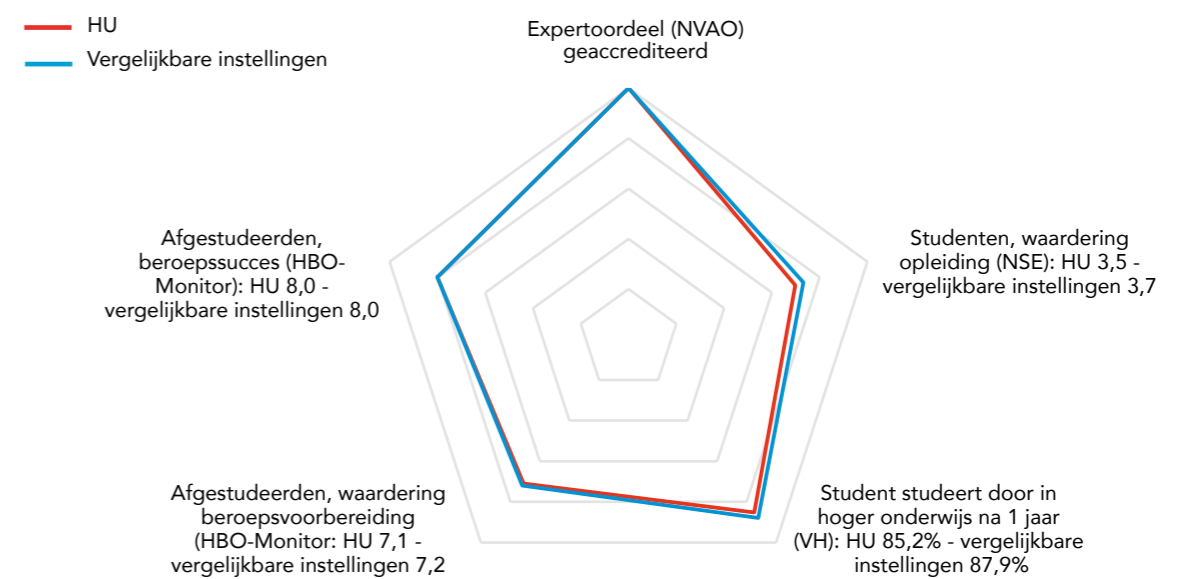


### Middelen voor onderzoek



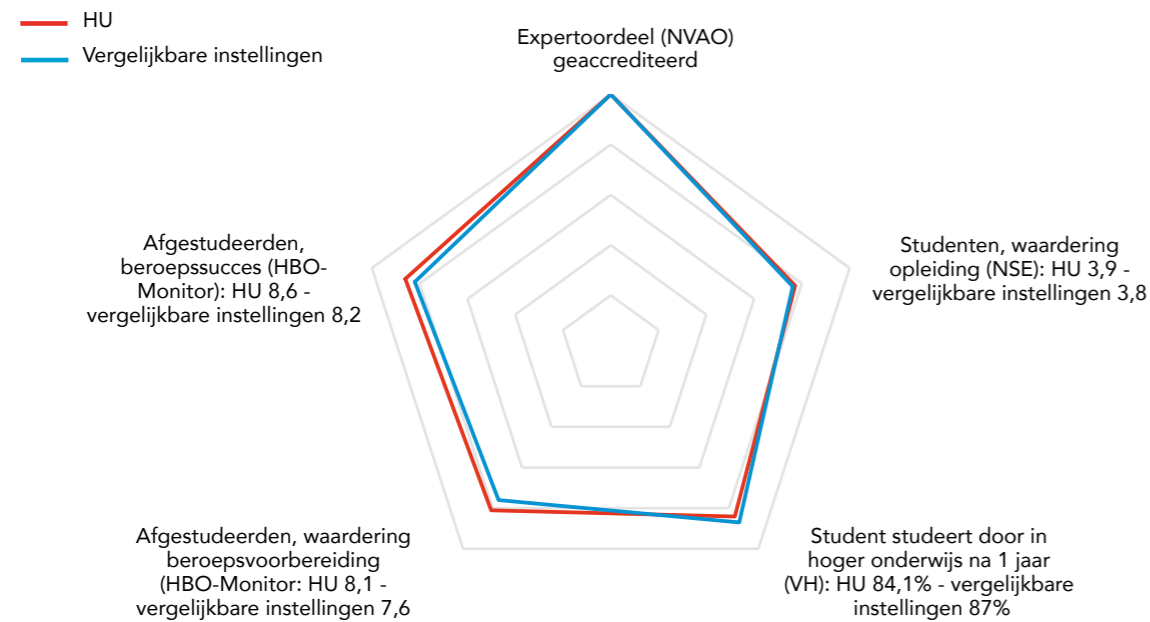
### Bachelors (alle varianten)

Totaalbeeld vanuit expert, student en afgestudeerde



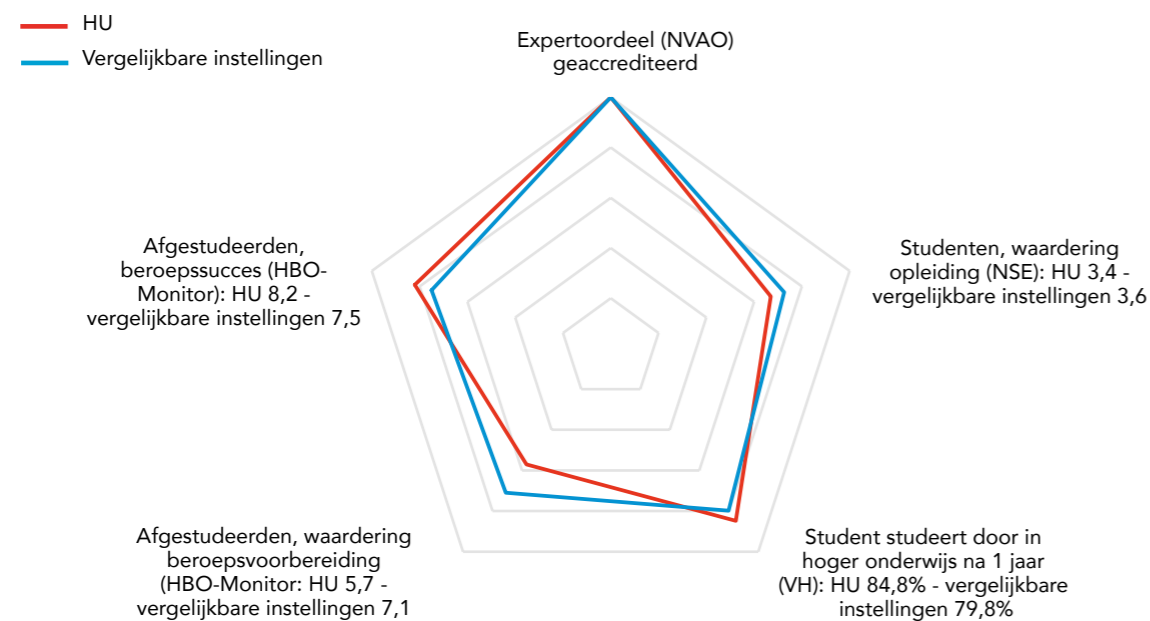
### Masters (alle varianten)

Totaalbeeld vanuit expert, student en afgestudeerde



### Associate Degree

Totaalbeeld vanuit expert, student en afgestudeerde



#### Toelichting

Experts, oordeel accreditatie - bron: Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie (NVAO).  
 Studenten, waardering van de studie in het algemeen - bron: Nationale Studenten Enquête (NSE) 2021.  
 Aantal studenten dat doorstudeert in het hoger onderwijs na 1 jaar - bron: Vereniging Hogescholen (VH) 2019.  
 Afgestudeerden, beroepssucces van de HU: uurloon €14,71, werkloosheid 0,0%, carrièremogelijkheden 3,6. Bij vergelijkbare instellingen opleidingen: uurloon €15,54, werkloosheid 4,8%, carrièremogelijkheden 3,6 - bron: HBO-Monitor 2020.

**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 student-succes. Maar vooral in onze studenten zelf: wij leiden studenten op tot professionals die het verschil maken in de beroepspraktijk en in de samenleving.**

Elk collegejaar rond juli brengen we 'HU in Kaart' uit: per opleiding maar ook over alle bachelors, masters en Ad's samen. Op dit totaaloverzicht staat een selectie van belangrijke kwaliteitscijfers. De kaart vormt een goede basis voor het gesprek over de kwaliteit van het onderwijs. De ankerpunten in de grafische weergave geven een beeld van de kwaliteit vanuit het perspectief van alle stakeholders in combinatie met wat wij op de HU belangrijk vinden. De vijf ankerpunten zijn:

- 1 Het oordeel van de experts over de kwaliteit van de HU. Alle opleidingen van de HU zijn geaccrediteerd door de Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie (NVAO). De HU heeft ook het keurmerk Instellingstoets Kwaliteitszorg (ITK) verkregen.
- 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. We vinden het belangrijker dat studenten hun opleiding afronden dan de eis om dat binnen vier jaar te doen. De Vereniging Hogescholen geeft ons jaarlijks inzicht in het behoud van studenten voor onze instelling en voor het hbo.
- 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. De HU-student is een gewilde professional op de arbeidsmarkt.



# I. BESTUURSVERSLAG

“

Stel je een plek voor waar je mag dromen, stiekem groter dan je zelf durft. Waar er in je wordt geloofd. Waar jij jezelf opnieuw ontdekt. Een zoektocht van potentie, een ontdekkingstocht naar jou. Jouw tempo, jouw reis. Welkom.

Uit: HU corporate video. Tekst: Typhoon

## 1. WIJ ZIJN HOGESCHOOL UTRECHT

Wij zijn Hogeschool Utrecht. Wij leiden de professionals van de toekomst op. Wij helpen de beroepspraktijk te vernieuwen. Wij werken met ons onderwijs en onderzoek aan oplossingen voor maatschappelijke vraagstukken. In dit jaarverslag vertellen we hoe we met onze medewerkers, studenten en partners deze ambities realiseren.

### 1.1 ONZE MISSIE, AMBITIES EN ONS PROFIEL

Met goed onderwijs en onderzoek werken we aan de ontwikkeling van talent en de innovatie en professionalisering van de beroepspraktijk. We dragen bij aan een open, rechtvaardige en duurzame samenleving. We willen het verschil maken voor student, beroepspraktijk, samenleving en maatschappij. Dat kenmerkt de HU. In ons handelen als studenten, professionals en teams laten we ons leiden door onze kernwaarden: samenwerkend, toekomstgericht, richtinggevend en ruimte biedend, verantwoordelijk, integer en met de wil om te leren.

#### Ambities

De uitvoering van ons ambitieplan 'HU in 2026' krijgt concreet vorm met de inspanningen vanuit onze instituten, kenniscentra en diensten. Vijf ambities staan daarbij centraal, die richting geven en inspiratie bieden.



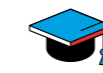
MISSEGEDREVEN  
OPGAVEN

- Missiegedreven opgaven: bij ons werken studenten, docenten, onderzoekers en partners uit de praktijk samen aan maatschappelijke vraagstukken vanuit vier expertisegebieden: Samen Gezond, Samen Duurzaam, Samen Digitaal en Samen Lerend.



LEVEN LANG  
ONTWIKKELEN

- Leven lang ontwikkelen: mensen willen zich blijven ontwikkelen. De HU biedt relevant onderwijs voor hun loopbaan.



STUDENTSUCCES

- Studentsucces: we leiden professionals op met succes op de arbeidsmarkt en impact op de samenleving.



HU GEMEENSCHAP

- HU-gemeenschap: we zijn een inclusieve, toegankelijke hogeschool waar iedere student en medewerker zich thuis voelt.



DIGITALISERING

- Digitalisering: we investeren in digitale ontwikkelingen met aandacht voor mens en cultuur: de mens is bij digitale oplossingen het vertrek- en eindpunt.

Hoe de HU deze vijf ambities realiseert wordt niet alleen in dit jaarverslag vermeld. Veel meer concrete resultaten worden verzameld op [www.huontwikkelt.nl](http://www.huontwikkelt.nl). Met deze ambities bouwt de HU voort op het fundament dat gelegd is in het vorige instellingsplan.

#### 1.1.1 Samen gezond, duurzaam, digitaal, lerend

Het fundament onder onze vier expertisegebieden is [ons profiel](#): 'De kwaliteit van (samen) leven in de stedelijke omgeving'. De stedelijke omgeving en de vraagstukken die daar spelen, in het bijzonder in de stad en onze regio, vormen de basis voor onze expertisegebieden. We doen dus niet al het denkbare, maar richten ons op:



**Samen Gezond.** We zetten ons in om gezondheids- en welzijnsproblemen van mensen in de stad en regio te reduceren, de zelfredzaamheid te vergroten en leefstijl en sociale en fysieke veiligheid te verbeteren. Door beter samen te werken in gezondheid en welzijn willen we meer grip krijgen op de behoeften van risicogroepen. Zo kunnen we de juiste zorg op het juiste moment en de juiste plaats aanbieden. Hiermee willen we de gezondheidsverschillen tussen groepen mensen verkleinen. Met interprofessionele interventies op wijk- en straatniveau dragen we bovendien bij aan een gezonde leefomgeving waarin mensen vaker en gemakkelijker gezonde keuzes kunnen maken.

**Samen Duurzaam.** We streven ernaar de ecologische voetafdruk richting nul te bewegen. Natuurlijk heeft niet iedereen de middelen om te investeren in zonnepanelen, warmtepompen en elektrische auto's. Een grote groep mensen heeft hele andere zorgen, voor hen komt duurzaamheid op een tweede of derde plaats. We zoeken daarom naar acceptabele, betaalbare, inclusieve oplossingen waar zoveel mogelijk mensen van kunnen profiteren. We willen dat duurzame oplossingen – circulair gebouwde omgeving, gezonde leefomgeving, slimme mobiliteit – concreet en merkbaar bijdragen aan een meer inclusieve, rechtvaardige en veilige samenleving.

**Samen Digitaal.** Digitalisering heeft impact op ons leven: hoe we wonen, werken en met elkaar omgaan. Met kansen om ons welzijn te verbeteren maar er zijn ook valkuilen. Wij richten ons op mensgericht & datagedreven digitaliseren: het vorm geven aan digitalisering en het gebruik van data op een manier die recht doet aan mens en samenleving, zodat uiteindelijk zoveel mogelijk mensen profiteren van digitalisering.

**Samen Lerend.** De kwaliteit van het onderwijs is cruciaal voor de continuïteit van onze sterke, regionale kennissamenleving. Hoogwaardig onderwijs dat iedere leerling goede ontwikkelingsmogelijkheden biedt, draagt bij aan sociale gelijkheid en helpt tegenstellingen te overbruggen. Wij bouwen aan een educatief ecosysteem, zetten ons in voor de ontwikkeling van toekomstbestendig, flexibel onderwijs voor iedereen en het oplossen van het lerarentekort.

De HU werkt aan deze expertisegebieden samen met regionale, landelijke en internationale partners. Ook de verdere samenwerking van - en samenhang tussen - onderwijs en onderzoek

wordt vormgegeven rond deze expertisegebieden. Voor het ondersteunen van de verdere ontwikkeling van onze profilering en onze expertisegebieden zijn profileringmiddelen beschikbaar gesteld aan regiegroepen op elk van de thema's (Samen Gezond, Samen Duurzaam, Samen Digitaal, Samen Lerend). Deze regiegroepen hebben hier bestemming aan gegeven aan allerlei activiteiten en initiatieven, waarvan in dit verslag voorbeelden zijn gegeven.

Met het werken aan expertisegebieden stimuleren en ondersteunen we studenten bij hun individuele en professionele ontwikkeling, en bij het verwerven van competenties die in de huidige samenleving onmisbaar zijn. Met ons onderwijs en praktijkgericht onderzoek rond de expertisegebieden werken we ook aan oplossingen voor brede maatschappelijke vraagstukken op het gebied van zorg en welzijn, duurzaamheid, onderwijs en digitalisering, passend bij onze ambitie 'missiegedreven opgaven'. Zo hebben we vanuit de expertisegebieden met ons onderwijs en onderzoek impact op onze regio.

#### Indicatoren

In 2020 is het implementatiekader vastgesteld, met per ambitie indicatoren en met streefwaardes voor het jaar 2026, waarbij zoveel mogelijk wordt vergeleken met de R6, de zes grote randstadhogescholen. Bij de indicatoren waar de individuele scores van de R6 niet openbaar zijn, is gekozen voor een streefwaarde ten opzichte van het R6-gemiddelde. Daar waar geen gegevens van de R6 beschikbaar zijn, is de streefwaarde gebaseerd op de ontwikkeling binnen de HU. Per indicator is de streefwaarde weergegeven, de nulmeting en het afgelopen jaar. Bijvoorbeeld: de streefwaarde van de HU bij regionale inbedding is een top-3 positie in 2026. Bij de nulmeting stond de HU op plek 4 en in 2021 op plek 3.



## / STUDENTEN BOUWEN MEES APP VOOR BETERE LEEFOMGEIVING

Terwijl de lucht ergens volgens metingen schoon is, kan het er toch stinken. Bij een constante bromtoon slaan de decibel meters misschien niet uit, maar irritant is het wél. [Met de 'belevingsapp' MEES](#) kunnen burgers aangeven waar in de provincie Utrecht het volgens hen nog wel wat stiller, groener of rustiger mag. De app is in opdracht van het RIVM ontwikkeld door studenten in het kader van de HU-minor Datavisualisatie & Infographics. De provincie wil de data onder andere gebruiken om fietsroutes te verbeteren, om zo meer mensen aan het fietsen te krijgen. Deze digitale technologie helpt mensen dus letterlijk in het zadel. De app toont nog wat zien: hoe de expertisegebieden van de HU elkaar aanvullen en versterken, zoals in dit geval Samen Gezond en Samen Digitaal.

### Resultaatindicatoren ambitieplan

Ambities en indicatoren	Streven 2026	Nulmeting 2020	Meting 2021
<b>Missiegedreven opgaven</b>			
<b>Regionale inbedding</b> Indicator: Percentage gezamenlijke publicaties met een actor uit de regio.	Streven: Top-3 binnen R6	4e positie	3e positie
<b>Middelen 2e en 3e geldstroom</b> Indicator: Verhouding externe middelen (2e en 3e geldstroom plus overige onderzoeksmiddelen) ten opzichte van 1e geldstroom.	Streven: 100%	48%	68%
<b>Leven lang ontwikkelen</b>			
<b>Instream post-initieel</b> Indicator: de (geïndexeerde) toename in instroom bij de HU vergeleken met de toename bij R6.	Streven: Top-3 toename binnen R6	Bachelor: 3e Master: 2e AD: 4e	Bachelor: 1e Master: 1e AD: gedeeld 1e
<b>Marktaandeel post-initieel</b> Indicator: marktaandeel HU vergeleken met marktaandelen overige R6-hogescholen.	Streven: Top-3 binnen R6	Bachelor: 1e Master: 1e AD: 6e	Bachelor: 1e Master: 1e AD: 3e
<b>Instream mbo-vooropleiding</b> Indicator: de (geïndexeerde) toename in instroom bij de HU vergeleken met de toename bij R6.	Streven: Top-3 toename binnen R6	5e positie	1e positie
<b>Marktaandeel mbo-vooropleiding</b> Indicator: marktaandeel HU vergeleken met marktaandelen overige R6-hogescholen.	Streven: Top-3 binnen R6	3e positie	3e positie
<b>Studentsucces</b>			
<b>Studenttevredenheid begeleiding (ook indicator HU-gemeenschap)</b> Indicator: Tevredenheid studenten over begeleiding door studieadviseurs, coaches, mentoren, tutoeren.	Streven: Top-3 binnen R6	6e positie (in 2018)	3e positie
<b>Studenttevredenheid opleiding</b> Indicator: Algemene tevredenheid studenten over hun opleiding.	Streven: Top-3 binnen R6	6e positie (in 2018) <sup>1</sup>	3e positie
<b>Studenttevredenheid post-initieel (ook indicator HU-gemeenschap)</b> Indicator: Algemene tevredenheid studenten over het post-initieel onderwijs aan de HU.	Streven: Top-3 binnen R6	Bachelor: 4e Master: 4e AD: 5e (in 2018)	Bachelor: 1e Master: 1e AD: 2e <sup>2</sup>
<b>Studenten behouden voor het hoger onderwijs</b> Indicator: Het percentage studenten dat doorstudeert in het hoger onderwijs na 1 jaar.	Streven: Top-3 binnen R6	Bachelor: 6e Master: 5e AD: 1e (cohort 2019)	Bachelor: 4e Master: 3e AD: 1e (cohort 2020)

<sup>1</sup> Tussen 2018 en 2021 is er geen Nationale Studenten Enquête (NSE) gehouden.

<sup>2</sup> Studenttevredenheid post-initieel AD: Vergelijking binnen R6 is lastig doordat alleen de HR substantieel vergelijkbare opleidingen aanbiedt.

### HU-gemeenschap

<b>Tevredenheid afgestudeerden (ook indicator LLO)</b> Indicator: Verschil tussen percentage tevreden afgestudeerden bij de HU en bij R6.	Streven: hoger of gelijk aan R6-gemiddelde	-3,7% t.o.v. R6-gemiddelde	-2,6% t.o.v. R6-gemiddelde
<b>Tevredenheid medewerkers</b> Indicator: Rapportcijfer medewerkers voor hoe zij het werken aan de HU waarderen.	Streven: hoger of gelijk aan R6-gemiddelde	Niet beschikbaar <sup>3</sup>	-0,2
<b>Digitalisering</b>			
<b>Tevredenheid digitale leeromgeving en ICT</b> Indicator: Tevredenheid eerstejaars studenten over effectief gebruik van digitale leermiddelen door hun docenten (schaal 1-5).	Streven: hoger of gelijk aan R6-gemiddelde	0,02 (Ba-vt, AD) 0,11 (Ba-dt/du, Ma)	-0,02 (Ba-vt, AD) -0,06 (Ba-dt/du, Ma)

Figuur 1.1 Resultaatindicatoren ambitieplan. Bron: HU Administratie (vt=voltijd; dt=deeltijd; du=duaal; ad=Associate degree; ma=master; ba=bachelor)

#### 1.1.2 Visieontwikkeling

In 2021 is gestart met een actualisering van onze huidige onderwijsvisie, vastgesteld in 2015. Waar de huidige onderwijsvisie veel nadruk legt op de vorm en didactiek van het onderwijs, gaan we deze visie meer laden met de waarden uit ons ambitieplan zoals studenten-succes, gemeenschapsvorming en het werken aan maatschappelijke opgaven. Ook komt er in de visie meer aandacht voor studentenwelzijn. De visie op pedagogiek wordt uitgebreid; de visie op wat er nodig is om duurzame verbindingen aan te gaan, om studenten te stimuleren en te zorgen dat ze zich thuis voelen. De coronapandemie bracht de behoefte aan een duidelijke, vernieuwde, pedagogische visie meer aan de oppervlakte. In 2021 is ook gestart met visievorming op ons onderzoek. Zo'n onderzoekvisie is niet eerder door de HU geformuleerd – en de timing ervoor is goed: in 2021 verscheen de Strategische Onderzoeksagenda van de Vereniging Hogescholen en vond de midterm review plaats. De onderwijsvisie en de onderzoekvisie zullen in samenhang richting en ruimte geven aan docenten en onderzoekers.

#### 1.2 WE INITIËREN EN VERBINDEN

De HU is onlosmakelijk verbonden met de regionale ecosystemen. We verbinden ons nadrukkelijk aan de ambities van de stad en regio Utrecht. In 2021 is de aandacht voor regionale samenhang en ontwikkeling verder versterkt. Zowel vanuit het onderwijs en onderzoek als vanuit het bestuur heeft de HU actief bijgedragen aan de profilering van de regio en veelvuldig samenwerking en afstemming gezocht met partners in de regio. Zo is de HU in 2021 als partner nauw betrokken bij de oprichting en vorming van de nieuwe Economic Board Utrecht (EBU): een netwerk van leiders uit bedrijfsleven, kennisinstellingen en overheden uit de regio Utrecht, die samen werken aan een gezonde toekomst van de regio. Het Utrecht Science Park (USP) is het grootste sciencepark van Nederland en een belangrijke motor voor de regionale economie. Negen partijen (Universiteit Utrecht, UMC Utrecht,

<sup>3</sup> Door overstap in 2021 op een nieuw meetinstrument binnen de HU is het niet mogelijk om vergelijkbare cijfers uit 2020 te presenteren.

Hogeschool Utrecht, stichting USP, provincie Utrecht en de gemeenten Utrecht, De Bilt, Zeist en Bunnik) werken samen om het USP verder te ontwikkelen als innovatieve, wetenschappelijke en ondernemende gemeenschap, met een gedeelde focus op life sciences en health. Op 22 december 2021 is het convenant USP medeondertekend door de HU. Dit convenant voorziet in het oprichten van een Bestuurlijk Overleg USP (BO-USP), waarin gewerkt wordt aan een toekomstbestendig sciencepark, zowel op de middellange als lange termijn. Met het convenant USP en de oprichting van het BO-USP geven alle betrokken partijen aan dat zij zich willen inzetten voor een gezamenlijke en gecoördineerde aanpak.

### Regionale samenwerkingsverbanden

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. Hieronder volgen enkele concrete voorbeelden van regionale samenwerkingen.

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, is in oktober 2021 voor de tweede keer de Sustainable Campus Challenge georganiseerd. Ruim honderd studenten van ROC Midden Nederland, Hogeschool Utrecht en Universiteit Utrecht werkten in multidisciplinaire teams aan oplossingen om het Utrecht Science Park gezonder en duurzamer te maken. Nieuw dit jaar was de samenwerking met de Utrecht Science Week, waar de beste zes teams hun oplossingen mochten presenteren voor een groter publiek.

Op 14 en 15 oktober 2021 vond de eerste editie van deze Utrecht Science Week plaats; een initiatief van stichting Utrecht Science Park en de volgende partners: Hogeschool Utrecht, Universiteit Utrecht, Universitair Medisch Centrum Utrecht, Prinses Máxima Centrum en biotechbedrijf Genmab. Het programma werd gekoppeld aan de Dag van de Duurzaamheid van Hogeschool Utrecht en Pathways to Sustainability van de Universiteit Utrecht.

Beroepsonderwijs Utrecht is een samenwerking van de Utrechtse beroepsonderwijsinstellingen Hogeschool Utrecht, Hogeschool voor de Kunsten Utrecht, Marnix Academie, ROC Midden Nederland, MBO Utrecht, MBO Amersfoort, Grafisch Lyceum Utrecht en Nimeto. In februari 2021 startte Beroepsonderwijs Utrecht met de ontwikkeling van een digitaal platform voor de regionale opleidingsmarkt. Met dit platform voor om-, her- en bijscholing wil Beroepsonderwijs Utrecht de scholingsmogelijkheden versterken voor de regionale arbeidsmarkt. Het platform is bedoeld om sectoren met grote arbeidstekorten versneld te voorzien van medewerkers met de juiste vaardigheden en competenties. Het initiatief draagt bij aan de gezamenlijke ambitie van de Human Capital Agenda Utrecht om met Leven Lang Ontwikkelen vaardigheden van professionals beter te laten aansluiten bij de vraag van (toekomstige) beroepen. Op 7 januari 2022 is het platform live gegaan: 'MaakJeStap', voor loopbaan & ontwikkeling in de regio Utrecht. De lancering ging gepaard met een regionale campagne, gericht op loopbaanbewustzijn.

Op 14 september 2021 tekenden de (circa 30) partners in de Health Hub Utrecht voor verlenging van de City Deal Health Hub Utrecht (2016) tot eind 2022. De Health Hub Utrecht is een belangrijk netwerk voor de HU binnen het HU Expertisegebied Samen Gezond. Omdat de HU en het UMC Utrecht vanuit hun beider strategische beleid aanknopingspunten vonden op leefstijl en preventie, is in april 2021 besloten door de beide besturen de samenwerking te intensiveren. In 2022 start het Schakelpunt Gezond Leven. Ook spelen we een belangrijke rol in de Data en [Kennishub Gezond Stedelijk Leven](#), een netwerk van kennispartners (UU, RIVM)



## / GRASFALT

De natuur gebruiken om asfalt duurzamer te maken: je moet er maar op komen. HU-alumnus Chemische Technologie Marcel van de Peppel deed het. Hij wist het vervuilende bitumen uit asfalt te vervangen door lignine, dat wordt gewonnen uit olifantsgras. [Het resultaat: Grasfalt](#). Inmiddels hebben meer dan zeventig HU-studenten stage gelopen en projecten gedaan bij Marcel en zijn bedrijf, Miscancell. Niet alleen deze studenten leren van de samenwerking. Docent-onderzoeker Hermen Bollemaat: "Ik kom hier ook nieuwe dingen tegen en blijf zo up-to-date in mijn vakgebied. De nieuwe inzichten gebruik ik weer in mijn lessen." De samenwerking bevalt alle partijen zo goed dat Miscancell voor minstens drie jaar betrokken blijft bij de inhoud en vormgeving van de opleiding Chemische Technologie. Een mooi voorbeeld van de driehoek onderwijs-onderzoek-beroepspraktijk.

en bedrijfsleven, die samen werken aan innovatieve tools die een positief effect hebben op de gezondheid van iedereen die woont, werkt of recreëert in een stedelijke omgeving.

In 2021 kwam ook de Utrecht Talent Alliantie (UTA) tot stand, bestaande uit regionale vertegenwoordigers van werkgevers in de grootste tekortsectoren zoals onderwijs en ICT: overheden, kennis- en onderwijsinstellingen – waaronder de HU -, het UWV, Economic Board Utrecht en ROM Utrecht Region. De UTA, die officieel van start gaat in februari 2022, verbindt, versterkt en versnelt initiatieven die bijdragen aan een toekomstbestendige beroepsbevolking: een beroepsbevolking waarin mensen digitaal vaardig zijn, zich blijven ontwikkelen en zo de flexibiliteit hebben soepel over te stappen naar beroepen met tekorten en groeipotentie.

### 1.3 TOEKOMSTBESTENDIG

Bij de HU zijn klimaat en duurzaamheid al jaren een belangrijk onderwerp. Als hogeschool willen we actief bijdragen aan klimaat- en duurzaamheidsoplossingen en daarmee aan de kwaliteit van (samen)leven in onze stedelijke omgeving, met (inter)nationale doorwerking. We werken aan de Sustainable Development Goals (SDGs), waarbij wij kiezen dat te doen vanuit vier expertisegebieden: Samen lerend, Samen gezond, Samen digitaal en Samen duurzaam.

De missiegedreven opgaven die hierbij centraal staan, vormen drie thema's:

1. De circulair gebouwde omgeving, waarbij op een nieuwe manier gekeken wordt naar de bouw. Waarbij betaalbaarheid van oplossingen en nieuw economisch denken en doen cruciaal zijn.
2. De gezonde leefomgeving, gericht op een leefomgeving die bewoners als prettig ervaren, waar gezonde keuzes gemakkelijk en logisch zijn. Waar negatieve invloed op de gezondheid zo klein mogelijk is. Hier is een belangrijke cross-over met ons HU-expertisegebied Samen Gezond, dat uitgaat van een integrale en systemische benadering in de verbinding van gezondheid en welzijn.
3. Slimme mobiliteit, gericht op het terugdringen van de ecologische voetafdruk van persoonsvervoer. En het anders inzetten van goederenvervoer in (binnen)steden. Hier is een cross-over met het economische domein (logistics) en het sociale domein (betaalbaarheid van de mobiliteitstransitie).

Met aansprekende initiatieven heeft de HU gewerkt aan deze duurzame doelen.



### / GAS VAN JE APPELSCHILLETJES

Hoe kunnen we alle energie die we nodig hebben duurzaam opwekken? Petra Meeuwen: "Er wordt heel veel voedsel weggegooid. Het zou ideaal zijn als je dat organische afval kunt combineren met het produceren van biogas." Petra, gepromoveerd op bioprocestechnologie, is HU-onderzoeker én docent: zij geeft studenten les in onderzoeksvaardigheden en begeleidt hen in hun onderzoek. Samen werken zij aan [een biovergister voor consumenten](#). Doordat de bacteriënmix wordt afgestemd op het afval, haalt de kleine vergister veel meer gas uit een kilo afval dan de grote vergisters die in de landbouw worden ingezet. Arjan Brenkman, opleidingsmanager Chemische Technologie: "Hoe gaaf is dat, in tijden van stijgende gasprijzen en toenemende energiearmoede?"

### / SUSTAINABUL

Jaarlijks rijkt Studenten van Morgen de SustainaBul uit, een jaarlijkse duurzaamheidsranglijst van Nederlandse hogescholen en universiteiten. De hogeronderwijsinstellingen worden beoordeeld op hun websites, op duurzaamheid in onderzoek, onderwijs, bedrijfsvoering en hun integrale benadering van duurzaamheid. Zo denkt de HU concreet na over nieuwe projecten en initiatieven rond de zeventien duurzame ontwikkelingsdoelen van de Verenigde Naties. In 2021 wist de HU de vijfde plek te bemachtigen in de algemene ranking. Van alle hogescholen was de HU zelfs de nummer twee (na Hogeschool van Hall Larenstein).



Een voorbeeld hiervan is de samenwerking met Miscancell, een bedrijf van Marcel van de Peppel, alumnus van de HU-opleiding Chemische Technologie (zie kader 'Grasfalt'). Een ander voorbeeld is de [gevelconfigurator](#), ontwikkeld door het lectoraat Nieuwe Energie in de Stad en studenten van de opleiding HBO-ICT. Met de gevelconfigurator kunnen flatbewoners in een paar klikken zien wat de impact is van verduurzamingsmaatregelen, zodat zij veel eenvoudiger tot een 'flatbrede' aanpak kunnen komen.

Als kennis- en opleidingsinstelling heeft de HU ook een belangrijke voorbeeldrol te vervullen op het gebied van duurzaamheid. Het is dan ook een belangrijk onderwerp in onze bedrijfsvoering. In 2021 is gewerkt aan een Roadmap 2030 met als doel energieneutraal te zijn in 2030, waarbij vier pijlers zijn uitgewerkt: energie, afval, mobiliteit en horeca.

De HU Dag van de Duurzaamheid maakte in 2021 voor het eerst onderdeel uit van de eerste editie van de Utrecht Science Week, die als thema had: 'Samen naar een gezonde, duurzame samenleving'. Het thema van deze online bijeenkomst was Samen Duurzaam, waarbij een koppeling is gelegd tussen de Green Deal van de Europese Unie en de rol die de HU speelt. Tot de sprekers behoorden transitiedeskundige Derk Loorbach en Europarlementariër Bas Eikhout (zie ook [deze terugblik](#)). De dag trok meer dan 2500 bezoekers, live en online. De inhoudelijke programmering sloot aan op de expertisegebieden Samen Duurzaam en Samen Gezond.

#### 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 duurzaamheidsdoelen. Green Office HU zette in 2021 in op betere online zichtbaarheid, onder andere door online workshops en acties te organiseren. Het aantal volgers op social media steeg fors, een indicatie dat de inzet op meer online zichtbaarheid succesvol is.

Ook organiseerde Green Office HU in 2021 een aantal fysieke bijeenkomsten, zoals een kledingruil en verschillende workshops voor studentenbestuurders rondom het Handboek Duurzaamheid voor studentenverenigingen, dat Green Office HU in 2021 uitbracht in samenwerking met Green Office UU en studentenunie Vidius. Een ander aansprekend project is 'Precious Plastic' (zie kader: Plastic in de plantenbak). Green Office HU fungeert ook als opdrachtgever of bemiddelaar voor onderwijsprojecten die raken aan duurzaamheid. In 2021 leverde Green Office HU bijvoorbeeld een belangrijke bijdrage aan de Sustainable Campus Challenge, en was zij opdrachtgever voor een studentproject waarbij campagnes werden ontwikkeld rondom de Digital Clean-up Day.

## / PLASTIC IN DE PLANTENBAK

Jerrycans, ze worden gebruikt - en weggegooid - in alle laboratoria op het Utrecht Science Park. Studenten van de Green Offices van Hogeschool Utrecht en Universiteit Utrecht werken nu samen om iets aan deze afvalstroom te doen. Hun project [Precious Plastic](#) gaat het plastic verwerken tot, om te beginnen, een plantenbak. Lekker groen. Daarvoor bouwen HU-studenten een speciale recycle-machine. Precious Plastic sluit goed aan bij een lopend, Europees onderzoeksproject naar het hergebruik van wegwerpplastic, Transform-CE, waarbij de HU bij betrokken is. Een mooi voorbeeld van 'think local, act global'.



“

Wij zijn nieuwe denkers met antwoorden op nieuwe vragen. Innovatie wordt geboren uit lef. En daar is niets te veel mee gezegd. Onderwijs. Onderzoek. Onderneem. Dat is de cyclus van het leven, de kringloop van groei. De hartslag van samenkomst. Wij zijn één.

Uit: HU corporate video. Tekst: Typhoon

## 2. WE ZORGEN SAMEN VOOR ONDERWIJS EN ONDERZOEK

Vitaal en vernieuwend: zo kan onze hogeschool het beste worden omschreven. We stimuleren en ondersteunen studenten niet alleen bij de 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 gaandeweg inhoudelijke verantwoordelijkheid kunnen nemen over hun studieprogramma en zo hun eigen pad kunnen kiezen. Ons flexibele, post-initiële aanbod maakt het mogelijk om later in de carrière kennis en kunde te komen verbreden en verdiepen.

### 2.1 OPLEIDINGEN EN ASSORTIMENT

#### 2.1.1 Een leven lang ontwikkelen

De onderwijsinstituten van de HU zijn integraal verantwoordelijk voor doorontwikkeling van het opleidingsportfolio. De 21 instituten staan samen met de 4 kenniscentra dicht bij de arbeidsmarkt en de beroepspraktijk. Daardoor kan de HU optimaal inspelen op innovatiebehoefte vanuit de beroepspraktijk en de groeiende vraag naar opleidingen voor nieuwe beroepsprofielen op snijvlakken tussen disciplines. Samen met die beroepspraktijk hebben de instituten in 2021 gewerkt aan het ontwerp van veel nieuwe opleidingen en het herontwerp en flexibilisering van het bestaande aanbod.

De grootste belemmering voor transitie in maatschappij en arbeidsmarkt is: gebrek aan adequaat opgeleide werknemers die in staat zijn noodzakelijke innovaties te implementeren. Daarom diende een consortium van hogescholen (waaronder de HU), universiteiten en ROC's eind oktober een aanvraag in bij het Nationaal Groeifonds voor een [LLO-Katalysator](#): een schakelpunt van en voor het bedrijfsleven, maatschappelijke organisaties, onderwijs, overheid en de professionals voor initiatieven voor een leven lang ontwikkelen. Met een samenhangend pakket investeringen en op innovatievraag toegesneden aanbod wil de LLO-Katalysator leven lang ontwikkelen op een hoger plan brengen, landelijk en in de regio.

Daarnaast zijn de hogescholen, verenigd in de Vereniging Hogescholen, gestart met een Sectorplan Leven Lang Ontwikkelen. Hierin zijn afspraken gemaakt over de gezamenlijke ontwikkeling van professionele masters in zes op innovatie en maatschappelijke opgaven gerichte, multidisciplinaire thema's.

#### Ontwikkeling HU-portfolio

We willen dat leerlingen en studenten in hun keuzes niet beperkt worden door de organisatorische inrichting van het onderwijs. We zetten de talenten en ontwikkelingskansen van mensen centraal en streven naar onderwijs dat ruimte biedt aan de talenten en achtergronden van het individu. We kiezen daarbij voor doorlopende leerlijnen, met een zo naadloos mogelijke overgang tussen de verschillende vormen van onderwijs. Hiermee verlagen we de drempel voor een leven lang ontwikkelen.



## / SLIMME AFVALBAK

“We zijn een beetje uit het oog verloren hoe raar het is om een kip op te laten groeien, naar de slacht te brengen, te bakken en daarna linea recta de prullenbak in te gooien”, vertelt Kevin Leunissen, eigenaar van het bedrijf HP2 Consulting. “Het probleem van voedselverspilling hebben jij en ik, maar het speelt op een nog veel grotere schaal bij restaurants.” Een klant van Kevin, het bedrijf Orbisk, [bedacht een oplossing: de food-waste-monitor](#). Koks zetten hun kliko op een weegschaal en hangen er de food-waste-monitor boven. Deze scant en ‘begrijpt’ welk voedsel er precies wordt weggegooid. De weegschaal geeft door om hoeveel voedsel het gaat. Mooi, maar wat te doen met al die data? Kevin linkte Orbisk aan de HU. Daar ontwikkelden HU-studenten van de opleiding HBO-ICT een app die de data inzichtelijk maakt voor koks. Nuttig en ‘food for thought’...

Zo heeft de HU in 2021 geïnvesteerd in de verdere ontwikkeling van een consistent aanbod van Associate degrees (Ad's), voor de sterk groeiende markt vraag in dit segment. Met Ad's wordt het gat gedicht tussen het middelbaar beroepsonderwijs en het hoger onderwijs. De tweejarige opleidingen zijn vooral bedoeld voor mbo'ers die na hun opleiding nog door willen studeren, maar die niet of niet direct een vierjarige hbo-bacheloropleiding willen volgen. Per september 2021 stonden er 22 Ad's in het portfolio van de HU, waaronder 3 nieuwe, inmiddels geaccrediteerde opleidingen (Sociaal Financiële Dienstverlening, E-Commerce en Online Content Creator). Voor de bacheloropleidingen lag de vernieuwing vooral in het brede minoraanbod: in 2021 werden 148 minors aangeboden, waarvan 16 nieuwe programma's.

De HU profileert zich ook met voltijd 'doorstroom'-masters, gericht op de maatschappelijke opgaven en op de toenemende vraag naar professionele masteropgeleiden in innovatieve beroepsprofielen. In 2021 zijn de masteropleidingen Project Management, Sustainable Business Transitions en Human Centered Artificial Intelligence ontwikkeld. Deze zullen naar verwachting in 2022 van start gaan.

In het contractonderwijs voor de beroepspraktijk (bachelormodules, post-bachelorcursussen en leergangen gericht op beroepskwalificatie) verdient de nieuwe leergang Cardiovasculaire – en Respiratoire Fysiotherapie een bijzondere vermelding. Hiermee speelde het Instituut voor Bewegingsstudies in samenwerking met de beroepsvereniging in op de zeer actuele

vraag naar revalidatie van Long-COVID patiënten. Zowel masteropgeleide fysiotherapeuten als studenten van de masteropleiding Bewegezorg kunnen zich voor deze specialisatie kwalificeren.

### 2.1.2 INSCHRIJVING EN DIPLOMERING STUDENTEN

De HU investeert in bachelors, masters en cursussen die optimaal aansluiten bij de vraag uit de beroepspraktijk. Dit leidde in 2021 tot een toename van het aantal ingeschreven studenten (zie figuur 2.1). De grote toename van de instroom bij Associate degrees (Ad's) sluit aan bij de ambitie om te groeien in dit segment en zo de doorstroom vanuit het mbo naar het hbo nog breder toegankelijk te maken, passend bij de ambitie van de HU een leven lang ontwikkelen te faciliteren. In het bekostigde masteronderwijs is de HU nog altijd één van de grootste aanbieders binnen het hbo. Na een aantal jaren van daling van het aantal inschrijvingen is er in 2021 weer een stijging te zien, wat aansluit bij het streven naar een significante groei in dit segment.

#### Aantal ingeschreven studenten binnen het initieel en post-initieel degree onderwijs

	2017	2018	2019	2020	2021	% verschil 2021 t.o.v. 2020
Master onbekostigd	54	167	283	565	868	53,6%
Master bekostigd	3.726	4.005	4.498	5.086	5.762	13,3%
Bachelor voltijd	27.873	27.315	26.540	27.675	28.063	1,4%
Bachelor deeltijd en duaal	2.247	2.323	2.228	2.158	2.393	10,9%
Associate degree	638	617	623	642	64	0,5%
<b>Totaal</b>	<b>34.538</b>	<b>34.427</b>	<b>34.172</b>	<b>36.126</b>	<b>37.731</b>	<b>4,4%</b>

Figuur 2.1 Aantal ingeschreven studenten binnen het initieel en post-initieel degree-onderwijs. Peildatum: ingeschreven per 01-09-2021, niet uitgeschreven op 31-12-2021 (Bron: HU Administratie).

#### Ontwikkeling studentenaantallen minors en KOM

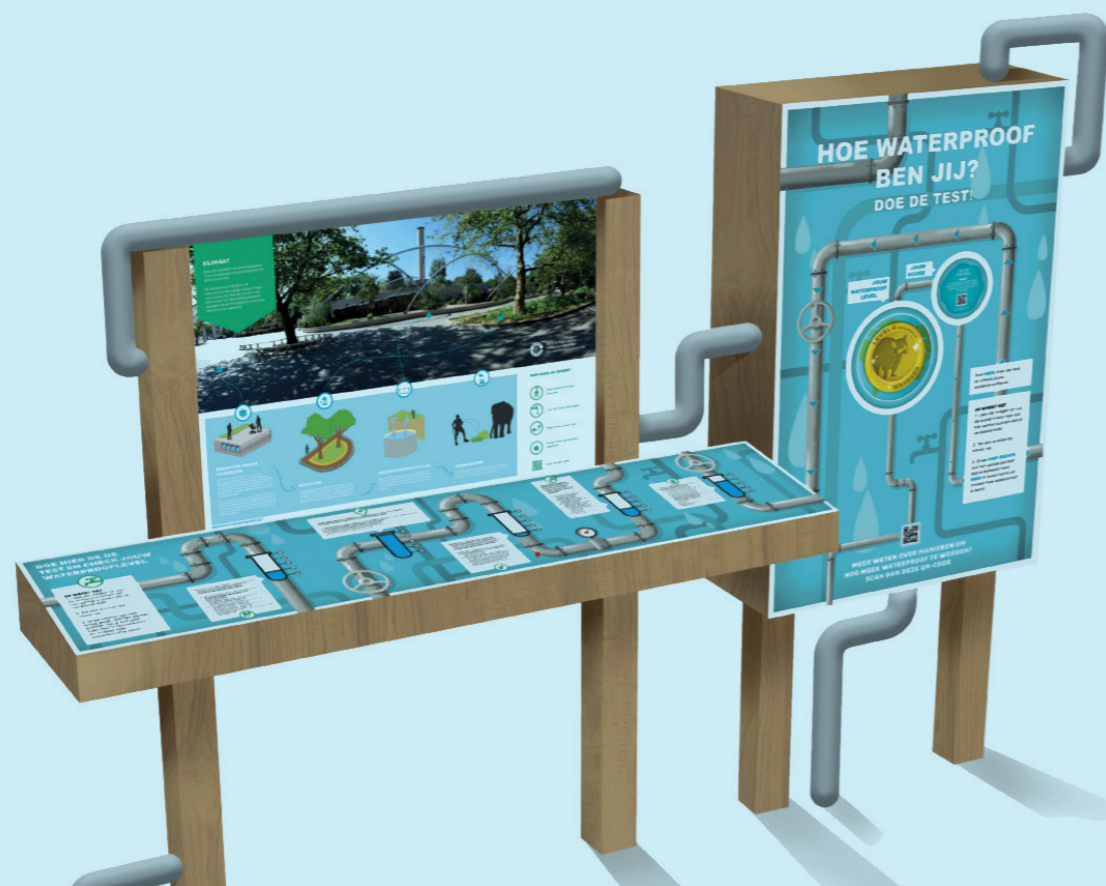
Jaar	Totaal (KOM + HU)	KOM (inkomend)	HU
2018	4800	1295	3505
2019	5269	1795	3474
2020	5898	2449	3449
2021	6156	2297	3859

Figuur 2.2 Ontwikkeling studentenaantallen minors en KOM. (Bron: HU Administratie)



## / HOEVEEL WATER VERBRUIKT EEN OLIFANT?

Diergaarde Blijdorp is een moderne dierentuin met oog voor duurzaamheid. “Maar afvalwater kwam nog wel direct in het Rotterdamse watersysteem terecht. En de hokken van de olifanten werden schoongemaakt met drinkwater”, vertelt Lindsey Schwidder van TU Delft. Die universiteit ontwikkelde op verzoek van de dierentuin een systeem voor de opvang van regenwater, onder het plein. Goed voor negenduizend badkuipen met water, klaar voor hergebruik. Mooi, maar ook onzichtbaar. Terwijl Blijdorp graag aan educatie doet. Hoe breng je het belang van waterbesparing over op het publiek? Lindsey was al eens op de HU geweest, als gastdocent bij de opleiding Communication and Multimedia Design (CMD). Ze was onder de indruk van de professionaliteit van de studenten en besloot ze te vragen dit project op te pakken. Astrid Kortekaas van Diergaarde Blijdorp [was blij verrast met het eindproduct](#). “Het is een soort quiz, waarmee bezoekers kunnen nagaan of ze aan waterbesparing doen. Verspil je water als een olifant of ben je zuinig als een otter?” Daarnaast kwam er een ‘watermachine’, een fysieke installatie die bezoekers op een leuke manier informeert over de waterbuffer. Ook Lindsey is tevreden: “Elke keer als we iets zichtbaar moeten maken, denk ik nu: even met Utrecht bellen.”



Figuur 2.3 is een weergave van de ontwikkeling van het aantal gediplomeerden in de afgelopen vijf kalenderjaren. Door de start van diverse nieuwe Ad-opleidingen de afgelopen jaren is meer dan een verdubbeling te zien in het aantal Ad-gediplomeerden.

Aantal gediplomeerden in kalenderjaren

	2017	2018	2019	2020	2021	% verschil 2021 t.o.v. 2020
Associate degree	44	34	29	29	98	117,8%
Bachelor deeltijd en duaal	600	582	542	542	649	16,1%
Bachelor voltijd	4.158	4.324	3.991	3.991	3.880	-1,4%
Master bekostigd	825	758	672	672	708	-10,5%
Master onbekostigd	159	134	134	134	145	3,6%
<b>Totaal</b>	<b>5.786</b>	<b>5.832</b>	<b>5.368</b>	<b>5.368</b>	<b>5.480</b>	<b>0,2%</b>

Figuur 2.3 Aantal gediplomeerden in kalenderjaren (Bron: HU Administratie).

### Bindend en dringend studieadvies

Ook in 2021 heeft een aantal instituutdirecties ervoor gekozen om een dringend advies voor hun opleidingen te gaan hanteren in plaats van een bindend studieadvies. Voor studenten van de opleidingen die nog wel een bindend studieadvies hanteerden in collegejaar 2020-2021 gold, net als in het collegejaar 2019-2020, dat de studenten die aan het einde van hun studiejaar niet aan de norm voldeden een opgeschort studieadvies ontvingen in verband met corona.

## 2.2 KWALITEIT VAN HET ONDERWIJS

We kijken 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.

### 2.2.1 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 onze opleidingen. De NVAO heeft in 2021 voor zes opleidingen een positief besluit genomen; voor vier bachelor- en twee masteropleidingen. Daarnaast zijn vijf nieuwe opleidingen gevisiteerd. Deze opleidingen (allen Associate degrees) hebben met succes hun Toets Nieuwe Opleiding (TNO) doorlopen. Het gaat om de volgende opleidingen (B = bachelor, M = master, Ad = Associate degree):

- Ad HRM
- Ad Engineering
- Ad Health and Social Work
- Ad E-commerce
- Ad Online Contentcreator
- B Management in de Zorg
  1. B Opleiding tot leraar Basisonderwijs
  2. B Ondernemerschap & Retail Management
  3. B Integrale Veiligheidskunde
  4. M Project Management
  5. M Advanced Nursing Practice

### 2.3 STUDENTSUCCES

Bij de HU spreken we over studentsucces. Of studenten geslaagd zijn hangt niet zozeer af van het behalen van een diploma binnen de gestelde termijn. Het gaat vooral ook over succes en aansluiting op de beroepspraktijk en een duurzame inzetbaarheid in de maatschappij. We willen onnodige studievertraging en uitval tegengaan. Als studenten ergens aan beginnen, stimuleren we hen dit ook af te ronden. 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 individuele behoeften van studenten qua tempo, interesse, leerstijl en niveau.

#### Honours en andere extra-curriculaire uitdagingen

Met [honourstrajecten](#) en andere extra-curriculaire uitdagingen biedt de HU studenten de mogelijkheid om talenten en kwaliteiten (persoonlijk en professioneel) verder te ontdekken en te ontwikkelen. Het aantal studenten dat heeft deelgenomen aan honoursonderwijs is stabiel gebleven ten opzichte van 2020.

Het honoursprogramma heeft 2021 diverse nieuwe trajecten ontwikkeld en een nieuw profiel gelanceerd, als kompas waar een honourstudent aan moet voldoen. Dit profiel van de Y-professional (lees: why) beschrijft een (aankomend) professional die de verbinding kan leggen tussen diepe vakkennis en brede vaardigheden, én verbinding maakt met zichzelf en de omgeving. De Y-professional is zich bewust van de eigen waarden en drijfveren.

Honours werkt binnen de HU samen met andere initiatieven, zoals de SDG Innovatiehub, Podium, het Student Support Center en de Utrechtse Challenge Alliantie. Ieder jaar wordt op het Onderwijs & Onderzoek festival een Honoursstudent van het jaar gekozen. [In 2021 won Memo Kara Khalil](#) deze eretitel vanwege zijn bijzondere inzet voor HU Home, dat vluchtelingstudenten en andere meertalige studenten helpt zich thuis te voelen op de HU.

#### Studieverenigingen en studentorganisaties

Studieverenigingen en studentorganisaties zijn belangrijk voor de binding van studenten met elkaar, de opleiding en de hogeschool. In het kader van de HU-gemeenschap hecht de HU dan ook grote waarde aan deze organisaties. De HU en Universiteit Utrecht hebben 158 studieverenigingen en studentorganisaties erkend. Hiervan zijn 20 studieverenigingen en 3 stichtingen gelieerd aan de HU. Samen met de universiteit faciliteert de HU de besturen van Utrechtse studentenorganisaties, onder andere met bestuursbeurzen, (incidentele) subsidies en faciliteiten. De HU stelt samen met de universiteit bestuursbeurzen beschikbaar aan



### / ZUIVERE KOST VOOR VEGANISTISCHE BOER

Voor het HU-programma Creatieve Industrie moest student Robert de Hoop een startup beginnen. Maar wat voor startup? "Ik las in de krant over het eerste veganistische akkerbouwbedrijf van Nederland. Ik dacht: het verbouwen van groenten, dat is toch sowieso veganistisch?" Nee dus. Om het land te voeden, gebruiken boeren immers dierlijk mest. Maar niet bij boer Joost van Strien. Hij maakt alleen gebruik van plantaardige meststoffen, die hij zelf verbouwt. Al zijn export gaat nu nog naar Duitsland. Boer Joost wil zijn producten natuurlijk het liefst lokaal verkopen, dat is veel duurzamer. Robert en zijn team ontwikkelden voor boer Joost een webshop met daarachter een slim distributiesysteem van hubs: plekken waar de boer zijn groente aan kan leveren, waarna de hubhouders het bij de klanten brengen. Opdracht volbracht, maar: Robert [gaat verder met de startup, Zuivere Kost](#). "Het zou mooi zijn als ik hier uiteindelijk mijn werk van kan maken. Dat ik ook een beetje kan... oogsten. Maar ik hoop vooral dat boer Joost door ons meer medestanders krijgt en mensen anders naar duurzame akkerbouw gaan kijken. Daar zit de echte winst."

de besturen van de studentenorganisaties. In 2021 is er door de HU €193.292 uitgekeerd. In totaal hebben 179 HU-studentbestuurders een bestuursbeurs ontvangen. Sinds 2018 is het voor fulltime studentbestuurders ook mogelijk om collegegeldvrij te besturen. In 2021 zijn er 10 aanvragen voor collegegeldvrij besturen geaccordeerd. Bestuurlijk actieve studenten worden binnen de HU ondersteund door het team Studentparticipatie.

#### Inclusie

Voor studentsucces is het een voorwaarde dat je jezelf kan zijn op de opleiding en gezien wordt. Om dit te ondersteunen, startte op 1 januari 2021 een Diversity Officer op de HU, die samen met het netwerk Diversiteit & Inclusie werkt aan bewustwording en beleid op het gebied van diversiteit en inclusie. Met ondersteuning van dit netwerk werden in 2021 initiatieven georganiseerd zoals het [project Jong-leren met verschil](#), waarin studenten met diverse achtergronden hun levensverhaal delen om meer begrip te kweken voor diversiteit. Een ander initiatief - geïnitieerd door HU-studenten - is de installatie van [all-gender wc's](#) in alle gebouwen van de HU. Ook startte in februari 2021 een opleiding die studenten met een verstandelijke beperking opleidt tot ervaringsdeskundigen (zie kader). Een laatste - zeer zichtbaar - voorbeeld is de aanleg, op initiatief van een HU-student, van het langste regenboogfietspad ter wereld, als symbool voor waar het Utrecht Science Park voor wil staan: een welkome plek voor iedereen (zie kader).

### 2.3.1 STUDENTTEVREDENHEID

#### Nieuwe studenten

Met de 100 Dagen Monitor krijgen we zicht op de ervaringen van studenten in de 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 (de R6-hogescholen). De kern van het onderzoek richt zich op het proces van studiekeuze, het beeld dat de aankomende student van de opleiding heeft gevormd en de aansluiting op de gevolgde vooropleiding. Onderstaande vragen geven daar het samenvattende beeld van.

#### Tevredenheid nieuwe Ad-studenten over opleiding keuze, beeld en aansluiting

100 Dagen Monitor 2021 HU: kernvragen Ad	2019	2020	2021
Hoe tevreden ben je op dit moment over je keuze voor jouw opleiding? (min 1 = ontevreden, max 5 = tevreden)	-	-	4,0
Mijn huidige beeld van mijn opleiding is overwegend: (min 1 = negatief, max 5 = positief)	-	-	4,0
Hoe beoordeel jij, alles bij elkaar genomen, de aansluiting van je opleiding met je vooropleiding? (Geef een rapportcijfer)	-	-	7,1

Figuur 2.4: Tevredenheid nieuwe Ad-studenten over opleiding keuze, beeld en aansluiting. (Bron: HU Administratie).

#### Tevredenheid nieuwe voltijd bachelorstudenten over opleiding keuze, beeld en aansluiting

100 Dagen Monitor 2021 HU: kernvragen bachelor voltijd	2019	2020	2021
Hoe tevreden ben je op dit moment over je keuze voor jouw opleiding? (min 1 = ontevreden, max 5 = tevreden)	4,0	4,1	4,1
Mijn huidige beeld van mijn opleiding is overwegend: (min 1 = negatief, max 5 = positief)	3,9	4,0	4,0
Hoe beoordeel jij, alles bij elkaar genomen, de aansluiting van je opleiding met je vooropleiding? (Geef een rapportcijfer)	6,8	6,8	7,1

Figuur 2.5: Tevredenheid nieuwe voltijd bachelorstudenten over opleiding keuze, beeld en aansluiting. (Bron: HU Administratie).



### / LANGSTE REGENBOOGFIETSPAD TER WERELD

“Er wonen, werken en studeren veel mensen op het Utrecht Science Park. Het is daarom geweldig dat je op zo’n locatie een symbool krijgt waarmee je laat zien dat iedereen geaccepteerd wordt.” Aan het woord is HU-student Elias van Mourik. Dankzij zijn inspanningen kreeg het Utrecht Science Park [het langste regenboogfietspad van de wereld](#). Voor de realisatie hebben Hogeschool Utrecht, Universiteit Utrecht en het UMC Utrecht de handen ineengeslagen, omdat zij zich helemaal kunnen vinden in het symbool. Elena Valbusa, diversity officer van de HU: “We willen hiermee laten zien dat iedereen zichzelf kan zijn en welkom is in het Utrecht Science Park. Iedereen, dus ongeacht je kleur, seksuele geaardheid, culturele achtergrond, maar ook ongeacht je beperking of het inkomen van je ouders. Wij kijken liever naar de mens, met ieders eigen talenten en kwaliteiten en hoe we die verder kunnen ontwikkelen.”

### / OPLEIDING TOT ERVARINGSDESKUNDIGE

Sinds februari 2021 kunnen mensen met een verstandelijke beperking bij de HU [een opleiding tot ervaringsdeskundige volgen](#). Als ervaringsdeskundigen dragen ze bij aan ons onderwijs, bijvoorbeeld door tijdens een les iets te vertellen over hun ervaringen met het leven met een beperking, of door samen met studenten van sociale opleidingen aan opdrachten te werken. Na de opleiding kunnen ze aan de slag bij een instelling waar zorg en ondersteuning geboden wordt, of bij een bedrijf of instelling waar mensen graag willen leren van een ervaringsdeskundige. De opleiding, die gemiddeld drie jaar duurt, wordt verzorgd door de Vereniging LFB, een organisatie door en voor mensen met een (verstandelijke) beperking. Jan Bogerd, collegevoorzitter van de HU: “Diversiteit is een groot goed; het inspireert en brengt ons nieuwe ideeën, boeiende discussies, verrassende perspectieven en onverwachte oplossingen. Deze opleiding versterkt vanuit die gedachte onze HU-gemeenschap.”



**Tevredenheid nieuwe deeltijd bachelor- en masterstudenten over opleiding keuze, beeld en aansluiting**

100 Dagen Monitor 2021 HU: kernvragen bachelor deeltijd en master	2019	2020	2021
Hoe tevreden ben je op dit moment over je keuze voor jouw opleiding? (min 1 = ontevreden, max 5 = tevreden)	4,0	4,2	4,2
Mijn huidige beeld van mijn opleiding is overwegend: (min 1 = negatief, max 5 = positief)	3,9	4,0	4,0
Hoe beoordeel jij, alles bij elkaar genomen, de aansluiting van je opleiding met je vooropleiding? (Geef een rapportcijfer)	6,8	7,1	7,2

Figuur 2.6: Tevredenheid nieuwe deeltijd bachelor- en masterstudenten over opleiding keuze, beeld en aansluiting. (Bron: HU Administratie).

De uitkomsten laten zien dat er nauwelijks verschillen zijn tussen de studenten die in 2020 en de studenten die in 2021 aan hun HU-studie begonnen. De beperkingen die corona ook in 2021 met zich meebracht in de fysieke oriëntatie op een nieuwe opleiding, hebben niet geleid tot minder tevredenheid over de studiekeuze. Ook het huidige beeld van de opleiding, die wederom door de coronamaatregelen anders verloopt dan normaal, toont geen verschil. De aansluiting wordt zowel door de voltijd bachelor studenten en de deeltijd bachelor- en masterstudenten beter gewaardeerd dan in eerdere jaren. Dit kwam vooral in uitdrukking door een stijging op de beleving van het niveau van de studie en de manier van leren/studeren die positiever beoordeeld werden dan vorig jaar.

**Huidige studenten**

Voor het eerst sinds 2018 heeft Stichting Studiekeuze123 in 2021 de Nationale Studenten Enquête (NSE) gehouden. Ondanks de coronapandemie, waardoor veel onderwijs dit jaar op afstand werd gegeven, is twee derde van de hbo-studenten tevreden over hun onderwijs. De invloed van die pandemie bemoeilijkt het maken van vergelijkingen met voorgaande jaren. Ook het feit dat dit jaar met een volledig nieuwe vragenlijst is gewerkt, maakt deze NSE lastig vergelijkbaar met eerdere jaren.

De respons op de NSE 2021 was 40%. Op hoofdlijnen waren de resultaten als volgt:

- De HU in haar geheel scoort op de meest onderdelen net boven het gemiddelde van de andere R6 scholen.
- De HU in haar geheel scoort op de meeste onderdelen net onder het Nederlands gemiddelde.
- De HU Bachelors scoren gemiddeld vaker onder de gemiddelden van Nederland en van de R6.
- De HU Masters scoren boven R6 en gelijk aan de Nederlandse gemiddelden.
- De HU Associate degrees scoren bijna overal onder de gemiddelden van Nederland en de R6.

**Uitslag NSE 2021 voor de HU**

Hoe tevreden ben je met je opleiding in het algemeen?	NSE 2021 (op een schaal van 5)
HU totaal	3,5
R6 totaal (vergelijkbare opleidingen)	3,6
Landelijk totaal vergelijkbare opleidingen)	3,7
<b>Niveau</b>	
HU masters	3,9
HU bachelors	3,5
HU Ad's	3,4
<b>Vorm</b>	
HU voltijd	3,5
HU deeltijd	3,6
HU duaal	3,7

Figuur 2.7: uitslag NSE 2021 voor de HU

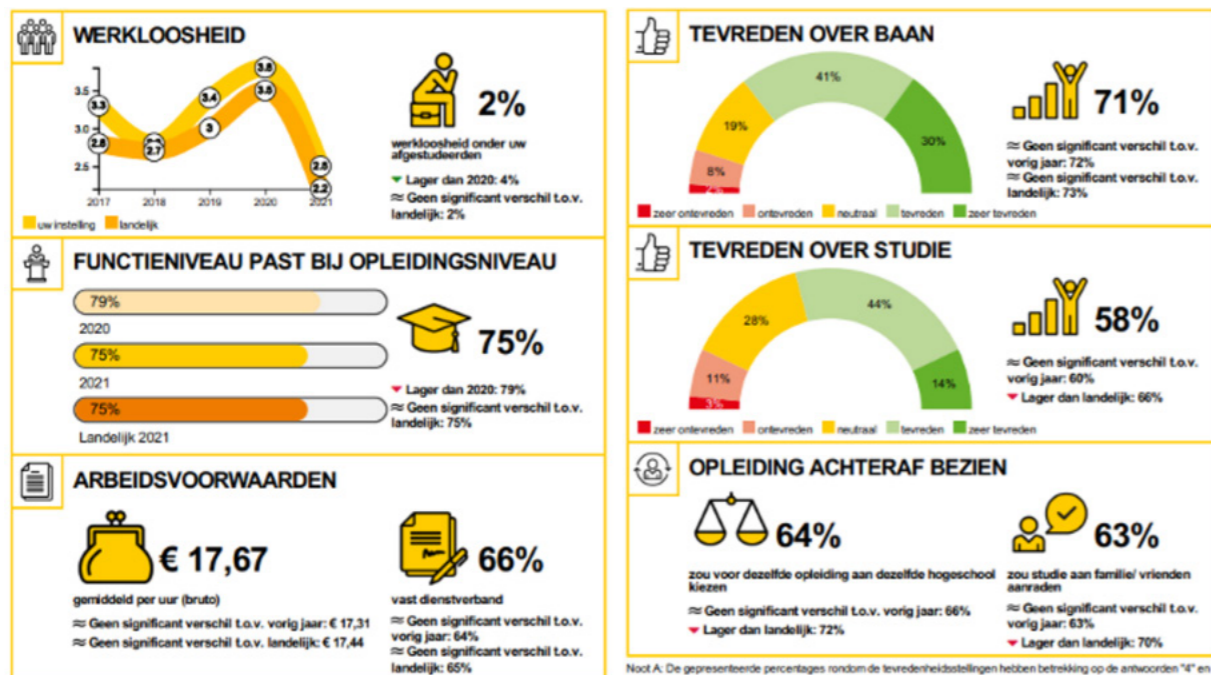
De NSE is voor de HU een belangrijk instrument om studenttevredenheid te meten, maar niet het enige instrument. Met behulp van de 100 Dagen Monitor, het kort cyclisch evalueren van cursussen, docenten en toetsen met Evalytics en de Exit Monitor verzamelen we op diverse momenten gegevens bij onze zittende studenten. Deze gegevens verwerkt de HU op de interne site tevreden.hu.nl en vormen onder meer de input voor HU-in-Kaart Onderwijs waarin kwaliteitsinformatie van meerdere stakeholders te vinden is (Zie ook het hoofdstuk '2021 in cijfers').

### 2.3.2 Tevredenheid 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 2021 (verschenen april 2022) 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 2019 tot en met augustus 2020 hun diploma behaald hebben. In totaal hebben 2.020 HU-alumni de enquête ingevuld, een responspercentage van 37%. Dit percentage is hoger dan dat van vorig jaar (34%) en gelijk aan het landelijk gemiddelde.

De afgestudeerden van de HU werken voor het overgrote deel (75%) op een passend niveau, met goede arbeidsvoorwaarden. Het bruto uurloon (mediaan) steeg in 2021 ten opzichte van 2020 met €0,36 naar €17,67. Dat is iets hoger dan het landelijk bruto uurloon onder alumni van vergelijkbare opleidingen. Tegelijk daalde de werkloosheid onder HU-alumni licht, van 3,8% naar 2,5%, aldus de HBO-Monitor 2021.

De tevredenheid achteraf over de gevolgde studie is onder HU-alumni is lager dan vorig jaar. Het percentage afgestudeerden dat tevreden of zeer tevreden is, is dit jaar 58%, vergelijkbaar met de 60% in 2020. Het landelijk vergelijkbare gemiddelde blijft met 66% hoger dan dat van de HU. De tevredenheid bij HU-alumni over de baan is met 71% vergelijkbaar met vorig jaar en is lager dan het landelijk vergelijkbaar gemiddelde (73%).

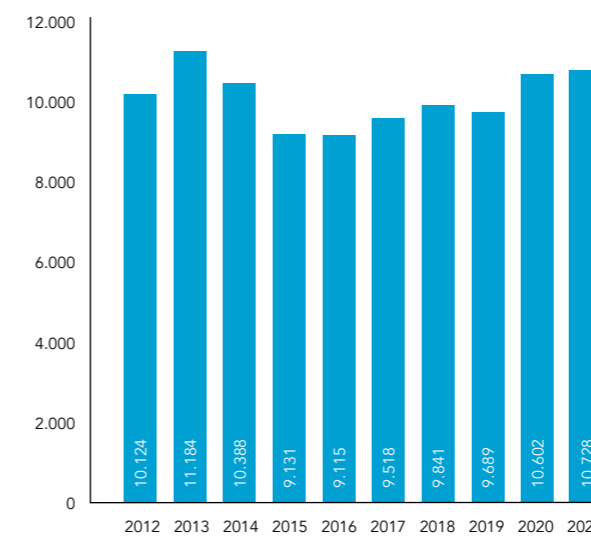


Noot A: De gepresenteerde percentages rondom de tevredenheidsstellingen hebben betrekking op de antwoorden "4" en "5" op een vijf-puntsschaal van 1 "zeer ontevreden" tot 5 "zeer tevreden".  
Noot B: Alle vergelijkingen zijn op basis van statistische significantie (p-waarde < 0,05).  
Noot C: "Landelijk" betekent "landelijk vergelijkbaar in termen van opleidingsamenstelling".

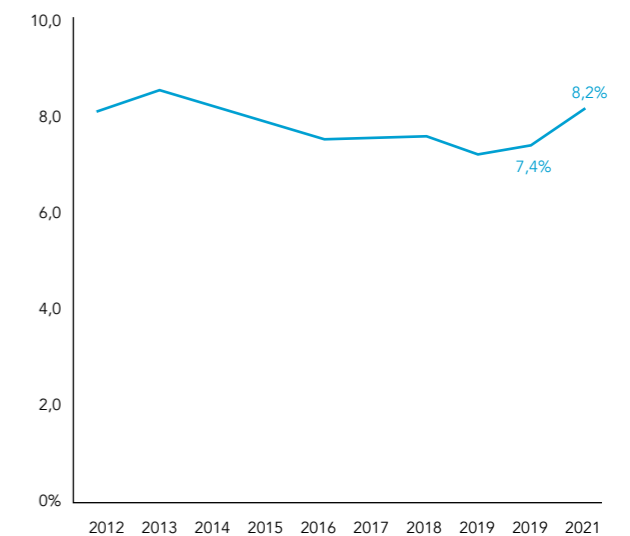
Twee op de drie HU-alumni hebben in 2021 een vast contract (66%), vorig jaar was dit voor de HU alumni 64%. Het percentage HU-alumni dat weer voor dezelfde opleiding zou kiezen daalde (van 66% in zowel 2020 naar 64% in 2021).

### 2.3.3 Marktaandeel

De totale instroom van de HU is in 2021 licht gestegen naar 10.728 studenten. De stijging van 1,2% is vooral te danken aan de sterke stijging van het aantal deeltijdstudenten en groei in het Ad- en master-segment. Landelijk is met name bij de voltijd een daling te zien (effect als gevolg van corona: terugval na sterke stijging vorig jaar). Doordat de HU het dit jaar in alle segmenten beter doet dan de markt, stijgt het marktaandeel aanzienlijk: van 7,3% naar 8,1%.



Figuur 2.8: Instroom aantal studenten HU totaal



Figuur 2.9: Totale marktaandeel van de HU

NB: De aantallen kunnen lager uitvallen dan in andere rapportages omdat in deze grafieken geen rekening is gehouden met wisselinstroom: studenten die nog niet eerder bij de betreffende hogeschool stonden ingeschreven in hetzelfde type hoger onderwijs, maar wél bij een andere hogeschool. Dit zijn dus studenten die gewisseld zijn van de ene hogeschool naar de andere.

## 2.4 INNOVEREN VAN ONS ONDERWIJS

Digitalisering, flexibilisering van het onderwijs en daarbij de regie over het leertraject bij de student leggen, leerteamleren met de docent als coach: de HU investeert sterk in innoveren van het onderwijs, voor een optimale aansluiting bij en voorbereiding op de beroepspraktijk en op de competenties die nodig zijn voor de vraagstukken van morgen.

De coronapandemie heeft enkele van deze ontwikkelingen in een stroomversnelling gebracht. Allereerst: de digitalisering van het onderwijs. Niet alleen in technisch opzicht, maar ook in didactiek: welke aspecten van het onderwijs kunnen net zo goed of beter op afstand, en wat vraagt dat van docenten? Zo onderzocht het Institute for People & Business in 2021 hoe het aanbod van onderwijsvideo's op een hoger plan kon worden gebracht. Samen met HU Video namen enkele docenten vervolgens een serie kennisclips op. Ook maakten ze het met een promotievideo laagdrempeliger voor andere docenten om hetzelfde



te doen. Studenten [zijn tevreden over de kwaliteit](#) en geven aan de clips van toegevoegde waarde te vinden.

De beweging naar meer programmatisch toetsen was reeds lang ingezet. Deze beweging heeft tijdens de coronapandemie een extra impuls gekregen. Diverse instituten werkten in 2021 aan de invoering van programmatisch toetsen. Hierbij zijn toetsen meer onderdeel van het leerproces en worden ze vooral gebruikt om studenten te sturen en te stimuleren. Onder andere bij de opleidingen Optometrie en Orthoptie konden een aantal praktijktoetsen door corona niet op de HU doorgaan, maar wel op de stageplekken. Er werd voor gekozen studenten daar [meer systematisch te gaan evalueren](#), als opstapje richting programmatisch toetsen. Om opleidingen te steunen in deze ontwikkeling, heeft de HU een speciale [pagina over toetsing](#) ingericht. Bij het Instituut voor ICT wordt het onderwijs aangeboden in samenhangende onderwijsseenheden van 30 EC per semester, waarbij elke onderwijsseenheid programmatisch wordt getoetst: gedurende het semester ontwikkelgericht, met veel feedback, waarbij het geleerde uiteindelijk met één eindassessment wordt gevalideerd. Instituut Archimedes voerde in 2021 een omvangrijk innovatieprogramma uit, zodat bij alle veertien bacheloropleidingen van het instituut per 1 september 2022 het werken met leeruitkomsten kan worden ingevoerd. Het werken met leeruitkomsten wordt gekoppeld aan het werken met programmatisch toetsen. Dit is een belangrijke stap in de flexibilisering van de lerarenopleidingen. Het zijn slechts enkele voorbeelden van de vele innovatietrajecten die in 2021 vanuit de instituten zijn gestart.

Ook passend bij het flexibiliseren en meer op maat brengen van het onderwijs is de pilot 'het nieuwe afstuderen', waar het Institute for Finance & Accounting in 2021 mee startte bij de opleiding Accountancy. Doel is studenten zelf te laten kiezen tussen afstuderen met een scriptie ('oude stijl') of afstuderen met een beroepsproduct (een portfolio van beroepshandelingen plus professionele vaardigheden). Deze pilot is succesvol verlopen en wordt in 2022 uitgebreid naar andere opleidingen binnen het instituut.

Wat flexibilisering vermag, is onder andere te zien bij de [hybride Master Educational Needs \(MEN\)](#) van het Seminarium voor Orthopedagogiek. Met de invoering van de hybride variant verdubbelde in het studiejaar 2021/2022 de instroom bij de MEN. De flexibilisering bleek duidelijk aan een behoefte van de beroepspraktijk te voldoen.

Het onderwijs van de HU profiteert bij de doorontwikkeling direct van inzichten uit onze lectoraten. Zoals het onderzoek van Ilya Zitter, bijzonder lector Leeromgevingen in het Beroepsonderwijs. Zij onderzoekt hoe je leeromgevingen zo kunt ontwerpen dat een innovatief, lerend systeem ontstaat, zonder sterke scheiding tussen onderwijs en praktijk. Op 25 maart 2021 hield zij ten overstaan van collega's en partners [haar openbare les](#).

#### TLN

In het HU Teaching & Learning Network (TLN), dat in 2020 van start ging, werken professionals van instituten en kenniscentra van de HU samen aan het verhogen van de kwaliteit van de opleidingen en onderwijsinnovatie, zoals bovengenoemde beweging naar programmatisch toetsen.

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 in 2021 diverse leernetwerken gestart en workshops, masterclasses en inspiratiesessies



## / ERKENNING VOOR VERNIEUWENDE WERKWIJZE OPEN-ICT

In 2021 [won het Open-ICT team van de HU de tweede prijs](#) van de Nederlandse Hogeronderwijspremie. Het Open-ICT Team won de eer en €800.000 vanwege hun werkwijze: ze laten studenten vanaf het begin werken met en leren in projecten uit het échte bedrijfsleven. De beoordelingscommissie was positief verrast over het lef en ondernemerschap dat het Open-ICT-team heeft getoond: "Door afscheid te nemen van standaard cursussen en tentamens en in plaats daarvan studenten meer regie te geven in hun leerproces, creëert het ICT-team studeren op maat. En de resultaten liegen er niet om: studenten zijn zeer tevreden (cijfer 9,0) en de uitval is bijna gehalveerd." Minister Van Engelshoven van OCW reikte de prijzen voor het eerst uit tijdens het ComeniusFestival, dat op 1 maart 2021 online werd gehouden.

georganiseerd. Al deze activiteiten zijn gericht op de kwaliteitsverbetering en innovatie van de opleidingen en de ontwikkeling van hbo-didactiek en -onderzoek. De vraagstukken en behoeften vanuit de hbo-onderwijspraktijk zijn bepalend voor de agenda en de activiteiten van het netwerk.

#### Onderwijs & Onderzoek Festival

Door corona noodgedwongen online, maar ook in 2021 hield de HU het jaarlijkse Onderwijs & Onderzoek Festival. Er werd dit jaar ingezoomd op hoe docenten en onderzoekers van de HU invulling geven aan het ambitieplan HU in 2026. Ook werd uitgebreid stilgestaan bij de grote maatschappelijke gevolgen van de coronapandemie en de betekenis daarvan voor de HU. Te gast waren onder meer onderwijspedagoog en schrijver Gert Biesta, MIT-hoogleraar en internationaal bestsellerauteur Andrew McAfee, radio-dj Gerard Ekdorf en collegevoorzitter Jan Bogerd.

Tijdens het Onderwijs & Onderzoek Festival werden weer de [jaarlijkse HU-prijzen uitgereikt](#). Het team van de Master Data Driven Business werd verkozen tot Onderwijsinnovatieteam van het Jaar. De prijs voor de Honoursstudent van het jaar ging naar Memo Kara Khalil, Syrisch



## / HUMAN CENTERED ARTIFICIAL INTELLIGENCE

De EU wil een rolmodel zijn in het verantwoord en innovatief gebruik van data. Daarom heeft de Europese Commissie subsidies verstrekt voor de ontwikkeling van vier internationale masters op het gebied van Artificial Intelligence. Een daarvan wordt de master Human Centered Artificial Intelligence. [De HU is in 2021 gestart met de ontwikkeling van deze master](#), samen met drie buitenlandse universiteiten. De HU is hiervoor geselecteerd vanwege haar expertise rond de mensgerichte aspecten van digitalisering; de focus van ons HU-Expertisegebied Samen Digitaal. De master zal in het studiejaar 2022/2023 van start gaan.

vluchteling en student aan de lerarenopleiding Engels. Onderzoeker Anand Sheombar van het lectoraat Procesinnovatie & informatiesystemen werd door de jury aangewezen als Onderzoeker van het jaar. Tot slot ging de prijs van Docent van het jaar naar Amin Asad, docent bij de opleiding Sociaal Juridische Dienstverlening.

### 2.4.1 Flexibilisering van ons onderwijs

Een leven lang ontwikkelen, persoonlijke leerroutes en samenwerking met het beroepenveld, zijn centrale begrippen in de HU onderwijsvisie. Dat betekent onder meer regie nemen over het eigen leerproces, meerdere instroommomenten, leerwegaafhankelijk toetsen op heldere leeruitkomsten en het loskoppelen van leeractiviteiten en toetsing. Om deze flexibilisering handen en voeten te geven, innoveert HU haar onderwijs sinds een aantal jaren onder andere binnen twee experimenten van het ministerie van OCW. Dit zijn 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 startte de HU met een aantal deeltijdopleidingen de Pilot Flexibilisering

Leeruitkomsten. Inmiddels doen 36 deeltijdopleidingen mee. De pilot wordt door de minister ondersteund met een subsidie van €2 miljoen. Uit de resultaten tot nu toe, blijkt dat het flexibele onderwijsconcept goed aansluit bij de wensen van de professional. Dat zien we onder andere terug in de toenemende instroomcijfers (meer dan 40%). Voor de verdere doorontwikkeling wisselen de flexibele deeltijdopleidingen steeds meer kennis en good practices uit. De doorontwikkeling van de flex-deeltijdopleidingen is daarmee verankerd in een HU-brede ontwikkeling van Leven Lang Ontwikkelen en flexibiliseren.

#### Experiment Flexstuden

De HU is een van de vijf deelnemers aan het experiment Flexstuden. Binnen dit experiment betalen '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 het tijdspad van hun studie. 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 voltijdstudenten. Met ingang van februari 2021 is het experiment Flexstuden ook opengesteld voor deeltijd en duale studenten. In studiejaar 2021/22 bevindt dit experiment zich in het vijfde jaar van uitvoering. Flexstuden mag zich verheugen in steeds meer belangstelling, in het studiejaar 2020/21 staan 782 studenten bij de HU geregistreerd als flexstudent.

## 2.5 JUISTE STUDENT OP DE JUISTE PLAATS

Een soepele overstap van een vervolgopleiding en een passende studiekeuze zijn een belangrijk fundament onder een succesvolle studieloopbaan en op studentsucces.

In het studiejaar 2019-2020 hebben alle HU-opleidingen met een studiekeuzecheck het LOB-cv ingevoerd. Een LOB-cv (loopbaanoriëntatie en -begeleiding) is een digitale vragenlijst die studiekeuzers helpt bij het maken van een juiste studiekeuze. Met het LOB-cv wil de HU de studentreis verder optimaliseren. Inmiddels werken 35 van onze accountscholen met het LOB-cv, als voorbereiding op het studiekeuzeproces van hun leerlingen. Aanvullend op het LOB-cv is in 2021 de Studie Oriëntatie Kit ontwikkeld, als voorbereiding op het LOB-cv. Deze wordt momenteel door 16 scholen gebruikt.

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 organiseerde de HU op 17 juni [een bijeenkomst met het havoplatform](#), voor bestuurders, directieleden en managers van de HU en van havo-scholen uit de regio Utrecht. Onderwerp was: wat heeft de aankomende student nodig om zijn of haar hbo-opleiding succesvol te doorlopen, en welke rol spelen het vo en het hbo daarin? De deelnemers aan de conferentie in 2021 hebben de nadrukkelijke wens uitgesproken de intenties om te zetten in concrete acties. In 2022 vindt een vervolgonferentie plaats.

#### Student journey: werving

In 2020 hadden we online studiekeuzeactiviteiten, in 2021 zijn we gaan werken aan een hybride invulling. De online voorlichtingen bleken goed te werken voor de (eerste) oriëntatie van studiekeuzers. Daarnaast hebben we geëxperimenteerd met een eenvoudig programma in de vorm van kleinschalige rondleidingen voor een beperkte groep studiekeuzers.

### Introducties

Van 16 tot en met 18 augustus 2021 namen in totaal 3839 (2002 fysiek en 1837 digitaal) nieuwe eerstejaarsstudenten deel aan de Utrechtse Introductie Tijd (UIT). Van al deze 'UITlopers' was 23,8% afkomstig van de HU. Het UIT-bestuur bestaat uit totaal zes studenten afkomstig van de HU en Universiteit Utrecht.

#### 2.5.1 Begeleiding tijdens de studie

Ons onderwijsaanbod en onze begeleiding moeten aansluiten bij de behoeften, wensen en verwachtingen van studenten. Binnen het onderwijs doen we dat in de leerteams met een leerteambegeleider en via loopbaanleren. Voor eerstejaars zijn er binnen verschillende opleidingen buddyprojecten, waarin ze support krijgen van studenten uit latere jaren.

Aanvullend heeft de HU tweede- en derdelijns studentbegeleiders. Het team Studentbegeleiding bestaat uit het begeleidingscluster van studentdecanen, studentenpsychologen en ondersteuning, uit het cluster Studentenwelzijn, Diversiteit & Inclusie en Studeren + en uit het Student Support Centre.

#### Decanen en psychologen

De studentendecanen, de keuzeadvisers en de studentenpsychologen ondersteunen studenten die door bijzondere omstandigheden studievertraging dreigen op te lopen of zich afvragen of ze de juiste studie hebben gekozen. De behoefte van studenten aan deze vorm van begeleiding was al hoog, maar heeft vanwege de coronapandemie een vlucht genomen. Vanuit het Nationaal Programma Onderwijs (NPO) is in 2021 de formatie uitgebreid. Al deze vormen van studentenbegeleiding konden in 2021 online plaatsvinden, maar ook live op locatie als de situatie van de student daarom vroeg.

#### Student Support Centre

Het Student Support Centre (SSC) biedt onder meer gratis trainingen en workshops over onderwerpen die volgens studenten nu nodig zijn om prettig te kunnen studeren. Het SSC faciliteert ook verschillende StudieHUISkamers waar studenten onder begeleiding samen kunnen studeren en Supportgroepen, waarin studenten met medestudenten elkaar helpen en steunen. Het aanbod is in 2021 verrijkt met eHealth-modules, waarmee studenten zelfstandig en anoniem aan de slag kunnen met thema's als eenzaamheid en middelengebruik.

#### Studie en topsport

In juni 2021 waren er 94 topsportstudenten met een officiële topsportregeling, verdeeld over 40 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.

#### 2.5.2 Internationale mobiliteit studenten

We helpen onze studenten bij het verwerven van competenties die onmisbaar zijn in de huidige maatschappij, 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.



#### HU-studenten in het buitenland

Het aantal studenten dat tijdelijk in het buitenland studeerde nam in 2021 weer toe. Door de coronapandemie zien we een flinke daling van 42% ten opzichte van 2019. Voor buitenlandse stages en afstudeeropdrachten zien we ook nog een daling.

#### Internationalisation at home

HU studenten in het buitenland	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Studie	552	500	577	464	156	272
Stage	361	358	433	464	328	267

Figuur 2.10: Internationalisation at home

Instituten hebben hun International Week omgezet naar een online programma met onder meer gastlessen van internationale sprekers. Verder is door thuisblijvers gebruik gemaakt van het aanbod internationaal georiënteerde minors. In 2021 nam de HU weer deel aan de jaarlijkse Utrecht Summer School met een aanbod van HU-cursussen, zowel fysiek, online en hybride. In totaal hebben 104 studenten deelgenomen. Nieuw dit jaar is de stimuleringsmaatregel van OCW voor Virtuele Internationale Samenwerkingsprojecten. Dit geeft studenten de kans om vanuit Nederland internationale ervaring op te doen. Een vorm waarbij

fysieke, financiële, culturele of andere bezwaren minder of geen belemmering vormen voor deelname. Vanuit de HU zijn zes projecten ingediend en deze zijn allen gehonoreerd.

#### Buitenlandse studenten aan de HU

Het aantal buitenlandse diploma-studenten aan de HU steeg in 2021 naar 1325, waarvan 1256 bachelorstudenten en 69 masterstudenten. Het aantal studenten dat als onderdeel van een exchangeprogramma een periode aan de HU studeerde, steeg van 282 studenten in 2020 naar 369 studenten in 2021.

#### Buitenlandse studenten aan de HU

Buitenlandse studenten aan de HU	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Internationale diploma studenten (B + M)	643	695	821	900	1001	1325
Internationale exchange studenten	499	562	547	419	282	369

Figuur 2.11: Buitenlandse studenten aan de HU

#### Inkomende mobiliteit

Een deel van het profileringsfonds van de HU wordt ingezet als kennisbeurs voor non-EU studenten. Aankomende eerstejaarsstudenten kunnen zich na hun toelating aanmelden voor het Holland Scholarship (HSP). Deze beurs is in 2021 toegekend aan vijftien eerstejaars studenten. Voor zittende non-EU studenten was de HU Talent beurs beschikbaar vanuit het profileringsfonds en is toegekend aan vijftig studenten.

#### Uitgaande mobiliteit

HU-studenten die een periode gaan studeren in een non-EU-land, konden in 2021 aanspraak maken op het HSP. Negen studenten hebben dit jaar een HSP-beurs ontvangen. Verder neemt de HU deel aan het VSBfonds. Deze beurs is bedoeld voor maatschappelijk betrokken studenten, die na de afronding van hun opleiding aan de HU een vervolgopleiding in het buitenland gaan doen. In 2021 werd de VSB-beurs aan zes studenten toegekend.

#### Profileringsfonds

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 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	Aanvragen 90	€ 64.930	€ 1.249	3,5 mnd
Ziekte functiebeperking, familieomstandigheden, mantelzorg of niet-studeerbare opleidingen	Toewijzingen 52			
Bestuurders van studie- of studentenverenigingen	Aanvragen 179	€ 193.292	€ 1.080	2,5 mnd
	Toewijzingen 179			
Overige categorieën	Aanvragen 105	€ 193.760	€ 2.808	eenmalig
Prestaties op het gebied van sport of cultuur, fin. Steun aan niet EER-studenten, uitgaande beurzen e.a.	Toewijzingen 69			

Figuur 2.12: Aantal aanvragen en toewijzingen Profileringsfonds (Bron: HU Administratie). 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.

## 2.6 KWALITEIT EN DOORWERKING VAN ONS ONDERZOEK

Het onderzoek van de HU is praktijkgericht, heeft impact en werkt door, zowel in ons onderwijs als in de wetenschap en de beroepspraktijk. Dankzij onderzoek sluit het onderwijs goed aan op actuele ontwikkelingen in de beroepspraktijk. Zo wordt het onderwijs inhoudelijk voortdurend vernieuwd en blijft het vakinhoudelijk van hoge kwaliteit. Tevens boeken we met ons onderzoek steeds meer voortgang bij de innovatie van de beroepspraktijk. En daar zijn we trots op. Met ons onderzoek en de kennisinfrastructuur hebben we invloed en impact op economische en maatschappelijke ontwikkelingen in de regio.

De HU is sinds de aanstelling van de eerste lector, in 2001, een voorloper geweest in praktijkgericht onderzoek in het hoger beroepsonderwijs – en wil dat blijven. Daar werken we hard aan. Zo is de HU in 2021 succesvol in SPRONG-aanvragen en sluit de HU met onderzoek naar proefdiervrij testen aan op de Nationale Wetenschapsagenda.

#### Midterm review

Gedurende 2021 heeft de midterm review van het HU-onderzoek plaatsgevonden. Het belangrijkste doel van de midterm review is peilen of het HU-onderzoek in de goede richting beweegt. In de midterm review stond een drietal vragen centraal.

1. *Maken we, in het kader van het ambitieplan 'HU in 2026', een goede beweging in de ambitie om, vanuit onze profilering, toegevoegde waarde te leveren aan missiegedreven opgaven?*

De conclusie was dat ons praktijkgericht onderzoek en een gezamenlijk streven naar onderzoekskwaliteit steeds centraler komen te staan. Een aandachtspunt betreft het vertalen van de expertisegebieden naar gedetailleerde 'roadmaps' om te komen tot een concrete onderzoeksprogrammering per expertisegebied. Het ontwikkelen van een integrale onderzoekvisie van de HU zal daar behulpzaam bij zijn. Daar is in 2021 een start mee gemaakt.

2. *Voeren we de goede dialoog over kwaliteit, doen we de goede dingen, hebben we de juiste hulpmiddelen?*

De conclusie was dat de dialoog over onderzoekskwaliteit steeds meer verankerd is in de voorbereiding, uitvoering en evaluatie van ons onderzoek. Onze interne en externe stakeholders gaven ook aan dat de kwaliteit, omvang en impact van het HU-onderzoek zich 'tot de top van het hbo' mag rekenen. Onze stakeholders raden ons aan om nog meer in te zetten op het vormen van sterke interne (met het onderwijs) en externe (met het werkveld, mbo's en universiteiten) communities rond onze onderzoeksthema's. Een tweede ontwikkelpunt bestaat uit het verder versterken van de kwaliteitscultuur van HU-onderzoek, bijvoorbeeld door afgewezen en gehonoreerde aanvragen systematischer met elkaar te bespreken.

3. *Brengen wij onze expertise voldoende in als het gaat om landelijke ontwikkelingen rond onderzoek?*

Het lukt ons de afgelopen jaren steeds beter om met ons onderzoek zowel regionaal als (inter)nationaal zichtbaar en agendabepalend te zijn. Dit wordt bevestigd door onze stakeholders. We dragen ons profiel beter uit, ondersteund door vernieuwende vormen van communicatie zoals multimedieverhalen (HU Stories) en podcasts. Een belangrijke nationale ontwikkeling in het hbo is de ontwikkeling van de Professional Doctorate (PD). Dit is een belangrijke ontwikkeling in de professionalisering van het praktijkgerichte onderzoek aan hogescholen. Het geeft lectoren promotierecht en geeft PD-kandidaten met een eigen profiel kans onderzoek te doen in de beroepspraktijk. De HU is sterk bij betrokken in de voorbereiding op de pilottrajecten in vier verschillende domeinen, onder andere met het lectoraat Methodologie van Praktijkgericht Onderzoek. Verder vinden de kenniscentra van de HU goede aansluiting bij belangrijke nationale kennis- en innovatieagenda's (KIA) door subsidieaanvragen (waaronder SPRONG) en door deelname in grote consortia voor publiek-private samenwerkingen (zie 2.5.3, Doorwerking van ons onderzoek).

#### 2.6.1 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 docent-onderzoekers.



### / 'SORRY VOOR MIJN BROERTJE'

De broers Nahib en Nabil zijn als kind gevlucht voor de Taliban. Waar Nahib zijn leven op de rails kreeg en ging werken in een justitiële jeugdinstelling, kwam Nabil in zijn puberteit juist in de criminaliteit terecht. Wat maakt hun verhalen zo verschillend? De HU nam hun ervaringen niet alleen als uitgangspunt voor onderzoek maar ook voor een podcastreeks: 'Verklaring omtrent gedrag'. Deze reeks is voor 3FM bewerkt tot de podcastreeks 'Sorry voor mijn broertje'. Die kreeg een [eervolle vermelding van de jury van de Zilveren Reismicrofoon 2021](#). Bijzonder, omdat deze podcast niet is ontwikkeld door een omroeporganisatie of mediabedrijf, maar door een hogeschool. Lector Kennisanalyse Sociale Veiligheid Andrea Donker: "Echte verhalen maken de noodzaak tot genuanceerd denken over het ontstaan van crimineel gedrag veel beter invoelbaar dan wetenschappelijke studies. Die studies heb je wel weer nodig om algemene kennis op te doen over de ontwikkeling van crimineel gedrag. Wij wilden met deze podcast een brug slaan tussen wetenschap en praktijk." Die brug is kenmerkend voor het werk van onze hogeschool.

#### Personele inzet

Eind 2021 waren er 38 lectoraten binnen de HU. In 2021 is er één nieuwe lector benoemd bij het kenniscentrum Digital Business and Media en zijn er twee nieuwe lectoren benoemd bij het Kenniscentrum Leren en Innoveren. Daarnaast is er een L.INT lector op Gezonde Stedelijke ontwikkeling gestart bij het Kenniscentrum Gezond & Duurzaam Leven, in samenwerking met het RIVM (zie kader). Op peildatum 31 december 2021 waren er in totaal 52 lectoren verbonden aan de HU, 3 meer dan op 31 december 2020. Ook het aantal docent-onderzoekers en andere onderzoekers nam toe, van 347 naar 501. Het aantal promovendi steeg met 3 (en 14 fte).

#### Personele inzet kenniscentra eind 2021

Categorie	Totaal aantal	Totaal fte's	Aantal gepromoveerden
1. Lectoren	52	33,1	52
2. Docenten en andere onderzoekers	501	150,6	164
3. Promovendi	116	57,2	–
4. Ondersteuning	76	26,8	3

Figuur 2.13: Personele inzet kenniscentra eind 2021 (Bron: HU Administratie)

#### Promotievouchers

Promotietrajecten dragen bij aan de personeelontwikkeling en aan de opbouw en versterking van onderzoeksprogramma's, kenniskringen en kenniscentra. 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 2021 liepen er 130 promotieonderzoeken op de HU. In 2021 zijn 11 HU-medewerkers gepromoveerd, waarvan er 5 werden gefinancierd met een promotievoucher. In 2021 heeft een groot deel van de promovendi vertraging opgelopen door corona bij de uitvoering van promotieonderzoek, doordat het onderzoek niet kon doorgaan (bijvoorbeeld in de zorg), gecombineerd met de zorg voor kinderen en/of met een verhoogde inzet in het HU-onderwijs.

#### Facilitering postdoc(s)

Een HU-postdocvoucher financiert 0,2 fte gedurende een jaar. Hiermee kan een onderzoeker bijvoorbeeld een onderzoeksaanvraag schrijven, om zo na promotie een vervolg aan de onderzoeksloopbaan 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. In 2021 zijn er 12 medewerkers gefaciliteerd bij hun post-doc onderzoek. Bij het merendeel van de postdoctrjecten is sprake van concrete realisatie van meerjarig onderzoek. De kenniscentra zijn vanaf 2020 de beschikbare promotie- en postdoc-vouchers beleidsrijker in gaan zetten door de voorstellen te laten aansluiten bij de onderzoeksfocus van elk kenniscentrum. Hierdoor dragen in toenemende mate deze onderzoekstrajecten bij aan de inhoudelijke onderzoeksprogrammering van de kenniscentra. Hierbij wordt ook gestimuleerd om binnen en tussen kenniscentra samen te werken met andere lectoraten.



## / SAMEN VOOR EEN GEZONDE STAD

Voor de aanpak van het woningtekort kiezen gemeenten vaak voor woningbouw in bestaand verstedelijkt gebied. Groene, rustige plekken komen hierdoor onder druk te staan, terwijl die essentieel zijn voor de gezondheid van stadsbewoners. De HU en het RIVM hebben [samen een lector Gezonde Stedelijke Ontwikkeling aangesteld](#), die deze problematiek gaat aanpakken. Lector Hanneke Kruize gaat in living labs samen met onderzoekers, partners en bewoners groene, stedelijke plekken ontwerpen en monitoren hoe burgers die ruimtes gebruiken en beleven. Denk hierbij aan living labs bij Cartesiushoek Utrecht, Merwedekanaalzone Utrecht en Stille stad Amersfoort. Ook studenten gaan een bijdrage leveren, in multidisciplinaire projecten. Alleen met hen heeft groen de toekomst.

### 2.6.2 Middelen voor onderzoek

#### Middelen voor onderzoek

Inkomsten 1e geldstroom (rijksbijdrage)	€ 13.702.000
Inkomsten 2e geldstroom (subsidies)	€ 7.561.000
Inkomsten 3e geldstroom	€ 1.532.000
Overige middelen voor onderzoek die niet vallen onder voorgenoemde categorieën	€ 235.000
<b>Totaal</b>	<b>€ 23.030.000</b>

Figuur 2.14 Middelen voor onderzoek (Bron: HU Administratie)

### 2.6.3 Doorwerking van ons onderzoek

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

Een bijzondere bevestiging van de kwaliteit van ons onderzoek en de potentie van onze onderzoekers is de honorering van [vier SIA SPRONG trajecten](#) (waarvan bij twee de HU penvoerder is). Met SPRONG stimuleert Regieorgaan SIA de samenwerking tussen onderzoekers van verschillende hogescholen die de potentie hebben om binnen acht jaar uit te groeien tot krachtige onderzoeksgroepen. We participeren in het SPRONG-project [Responsible AI](#), waarin we samen met de Hogeschool van Amsterdam en Hogeschool

Rotterdam (HR) een infrastructuur opbouwen voor een krachtige onderzoeksgroep. Een groep die regionaal en nationaal wordt (h)erkend als hét centrum voor praktijkgericht onderzoek op het gebied van Responsible Applied AI. Het tweede SPRONG-project waarin we participeren, is het Expertise Netwerk Systemisch Co-Design. Doelstelling van deze SPRONG-groep is om hét (inter)nationaal erkend lerend Expertise Netwerk Systemisch Co-Design te worden dat een nieuwe werkwijze voor complexe maatschappelijke uitdagingen biedt.

De trajecten waarin HU penvoerder is, zijn PREVENT (zie kader) en SURE. Als het over energietransitie en verduurzaming van de gebouwde omgeving gaat, gaat het vaak over techniek, uitstootreductie en betaalbaarheid. Maar minstens zo belangrijk voor de praktische uitvoering is het betrekken en meekrijgen van bewoners. In SURE, een brede onderzoeksgroep van de HU, Hanzehogeschool en een groot aantal organisaties en instellingen, versterken we de komende jaren de verbinding tussen technische mogelijkheden en het sociale domein op het gebied van duurzaamheid.

Vanuit het HU onderzoek zijn de volgende projecten illustratief voor wat we hebben bereikt met onze partners en hoe we worden gewaardeerd.



## / PREVENT: VOORKOMEN ÉN GENEZEN

In grote steden als Utrecht en Amsterdam wonen veel mensen in kwetsbare omstandigheden. Bijvoorbeeld vanwege psychische problemen, laaggeletterdheid, een migratieachtergrond, eenzaamheid of schulden. Die problematiek gaat gepaard met stress, angst, somberheid, een ongezonde leefstijl of andere gezondheidsproblemen. In de aanpak van die problemen zijn gezondheid en welzijn gescheiden werelden, stelt HU-lector Cindy Veenhof: "Professionals spreken elkaars taal niet en opereren vanuit hun eigen domein, terwijl de problemen die inwoners ervaren een overkoepelende aanpak nodig hebben. Om integrale, wijkgerichte preventie mogelijk te maken, moeten zorg en welzijn tot elkaar komen." [PREVENT](#), een onderzoeksgroep van tien lectoraten van Hogeschool Utrecht en de Hogeschool van Amsterdam, gaat die uitdaging aan. In living labs gaan professionals in de wijk samenwerken, van huisarts tot buurtsportcoach, van schuldhulpverlener tot wijkverpleegkundige en van paramedicus tot sociaal werker. Ook in de zorg komt alles samen, als het ons ligt.

### Gezonde Peutermonden

Het project [Gezonde Peutermonden](#) van de HU in samenwerking met ACTA zet in op het tijdig aanbieden van preventieve mondzorg door mondzorgcoaches op consultatiebureaus. Vanaf de doorbraak van de eerste melktand krijgen ouders preventieve mondzorgadviezen op maat. De onderzoekers hopen hiermee de mondgezondheid van baby's en peuters te verbeteren. Dit bleek een goede manier om ouders bewust te maken van het belang van mondzorg voor peuters. Bovendien waren mondzorgprofessionals erg enthousiast. Vanuit het hele land is veel interesse in het project en willen veel gemeenten deze methode gebruiken. Een lopend implementatieonderzoek kijkt naar de beste manier waarop Gezonde Peutermonden geïmplementeerd kan worden. Een extra blijk van waardering voor dit project op ons expertisegebied Samen Gezond was het [winnen van de RAAK-publieksprijs 2021](#).

### Wonen 3.0 en Celcius huis

De lectoraten Nieuwe Energie in de Stad en Building Future Cities en het Centre of Expertise Smart Sustainable Cities dragen met hun projecten op het gebied van circulair bouwen bij aan het programma Wonen 3.0. Wonen 3.0, een programma in ons expertisegebied Samen Duurzaam, laat studenten challenge based en interdisciplinair leren. Een mooi voorbeeld is de deelname van studenten van verschillende opleidingen aan de internationale wedstrijd Solar Decathlon Build Challenge. Hierbij gaat het om het bouwen van het meest duurzame en innovatieve huis. Het Celcius team van de HU ontwikkelde een modulair huis, dat op duurzame en betaalbare wijze kan meegroeien en krimpen met de behoeftes van de bewoners. [Met het huis won het team](#) de eerste prijs voor engineering, de tweede prijs in de categorie architecture en de derde prijs voor operations: de effectiviteit en efficiëntie in het gebruik.

### SAMBuddy

De 'vertelknuffel' [Sambuddy](#) is een bijzondere robot, ontwikkeld door onder meer de HU en de Vrije Universiteit. Hier komen twee van onze expertisegebieden samen: Samen Digitaal en Samen Gezond. SAMBuddy is ontworpen voor kinderen die hun hart willen luchten of een



maatje nodig hebben. Bijvoorbeeld kinderen met autisme. Zij praten moeilijk met andere mensen en makkelijker met een sociale robot. Het project [won de Computable Award 2021](#) gewonnen in de categorie onderwijsproject. De prijs wordt jaarlijks uitgereikt aan projecten die zich hebben onderscheiden in de ICT. De jury vond het "noemenswaardig dat een consortium van organisaties vanuit verschillende expertises (zoals social robotics en psychologie) de handen ineen hebben geslagen met als doel iets te maken dat er echt toe doet."

#### Inclusive Science Education

Hoe zorg je dat in een meertalige klas alle kinderen gelijke onderwijskansen krijgen? Een internationaal team deed daar drie jaar lang onderzoek naar, waaronder onderzoekers van Universiteit Innlandet in Hamar (Noorwegen), Universiteit Malmö (Zweden) en het lectoraat Meertaligheid en Onderwijs van de HU. Eind november 2021 [presenteerden zij hun bevindingen](#). Het project heeft een reeks wetenschappelijke en praktijkgerichte publicaties opgeleverd, gericht op de professionalisering van basisschoolleerkrachten op het terrein van inclusief, taalgericht natuur- en techniekonderwijs. Daarnaast is in het najaar van 2021 een website opgeleverd, die bruikbaar is voor de praktijk van (basis)onderwijs en voor de lerarenopleiding: [www.inclusievevakdidactiek.nl](http://www.inclusievevakdidactiek.nl)

### / BLIJVEN OEFENEN

Cliënten van oefentherapeuten leren tijdens de behandelingen anders te bewegen. Zij geven aan dat ze het lastig vinden om het geleerde toe te (blijven) passen in hun dagelijks leven. Daarom onderzoeken Hogeschool van Amsterdam en Hogeschool Utrecht samen hoe oefentherapeuten in hun behandeling [beter kunnen aansluiten bij de leefwereld van hun cliënten](#). Het project ontving een vierjarige subsidie van ZonMw. Op 1 december 2021 ging het project officieel van start.

#### Werken op afstand

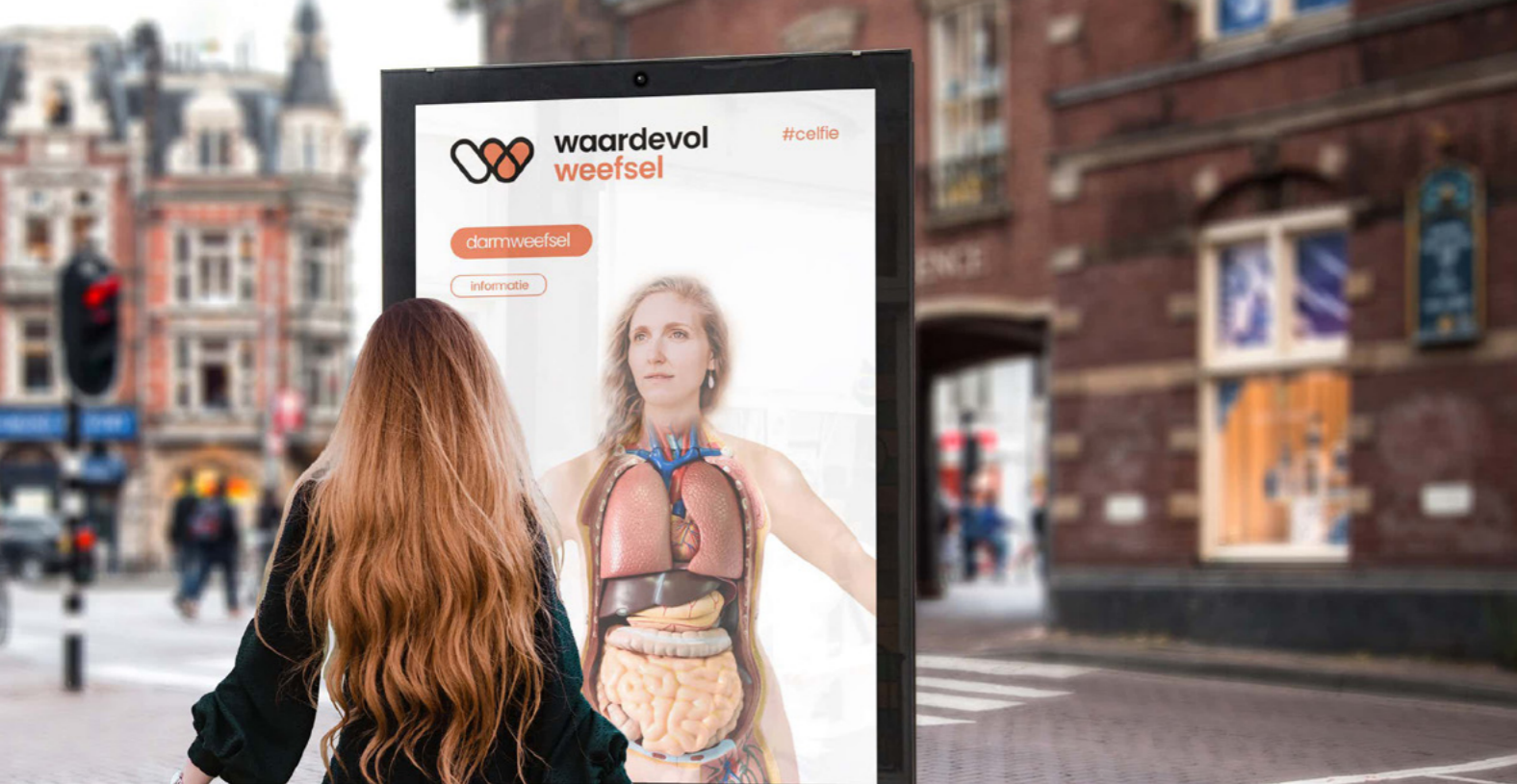
Door de coronapandemie heeft werken op afstand een enorme vlucht genomen. Er is echter nog weinig bekend over online werken in het gedwongen kader. Hoe ervaren reclasseringswerkers en cliënten het contact in een online omgeving? Lukt het hen om met digitale middelen een werkalliantie tot stand te brengen en te onderhouden? Daarover ging het project ['Werken op afstand: online werken in het gedwongen kader'](#) van het HU-lectorat Werken in Justitieel Kader. Onderzocht is hoe (online) meldplichtgesprekken, via (beeld) bellen of WhatsApp, door reclasseringswerkers en cliënten werden ervaren. Beide groepen vonden werken op afstand flexibel, efficiënt en tijd- en kostenbesparend. Er waren ook uitdagingen. Cliënten misten het persoonlijke contact. Werkers hadden vragen over hoe werken op afstand inhoudelijk vorm te geven is. In een vervolgonderzoek ontwikkelen de onderzoekers een handreiking en training, waarin de vaardigheden van de werkers in een online omgeving worden versterkt.

#### Ophogingen

Het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid wilde weten of een uitzonderingsjaar (waarin geen ophogingen van schulden plaatsvonden) helpend zou zijn bij het oplossen van schulden. Het HU-lectorat Schulden en Incasso heeft in samenwerking met Panteia en de Kredietbank Nederland verschillende scenario's doordacht en uitgewerkt. Dit heeft geleid tot een kamerbrief aan de Tweede Kamer en het niet invoeren van het uitzonderingsjaar. Door [dit onderzoek en de uitkomst](#) heeft de beroepspraktijk nu de ruimte om voor andere oplossingen te kiezen.







## / DE WAARDE VAN WEEFSEL

Menselijk restweefsel - weefsel dat overblijft na operaties - speelt een belangrijke rol in onderzoek naar het ontstaan van ziektes en de werking van medicijnen. "Veel van dat restweefsel wordt op dit moment echter weggegooid. Omdat mensen nog niet weten hoe waardevol het is en we het dus nog niet beschikbaar kunnen stellen voor de wetenschap", stelt Cyrille Krul, lector Innovative Testing in Life Sciences & Chemistry. Zij ontving in 2021 een beurs van de Nationale Wetenschapsagenda, om met wetenschapscommunicatie het [bewustzijn over het gebruik van menselijk restweefsel te vergroten](#). Dat gebeurt onder andere met interactieve billboards, augmented reality filters en science streams. "Door met nieuwe communicatiemiddelen op een laagdrempelige manier uit te leggen wat restweefsel is, willen we een brede doelgroep aanspreken." De projectgroep bestaat uit een mix van toegepaste en praktijkgerichte onderzoekers, communicatie-experts, digital marketeers en museumconservators. Onderzoekers van het lectoraat Communicatie in Digitale Transitie zijn betrokken bij het analyseren van online reacties. Een brede samenwerking dus, waarbij de HU helpt een brug te bouwen tussen wetenschap en publiek. Praktijkgericht, noemen we dat.

## / DATA NURSE

In de commerciële sector wordt steeds meer data verzameld en slim ingezet. Denk aan webwinkels: ze meten precies welk product het bij wie goed doet en waarom. In de gezondheidszorg is een dergelijk gebruik van data niet gangbaar. Toch kan het ook hier helpen het (zorg)aanbod beter af te stemmen op individuele cliënten. Daar houdt [Data Nurse](#) zich mee bezig, een consortium van onder andere de HU, Amsterdam UMC, Stichting Omaha System Support en Vilans. Er doen in totaal zo'n 6000 zorgprofessionals mee die zorg leveren aan 50.000 cliënten. HU-lector Nienke Bleijenberg: "Met een lerend gezondheidszorgsysteem in de wijkverpleging kunnen we de beroepspraktijk meten, sturen en verbeteren. Zo kunnen we cliënten en wijkverplegingsteams ondersteunen in hun gezamenlijke ambitie: een samenleving mogelijk maken waarin mensen zo lang mogelijk zelfstandig thuis kunnen blijven wonen." Digitalisering volgens de HU: mensgericht en datagedreven.

### Digitale transformaties in organisaties

Over digitalisering wordt in organisaties soms wat lichtvaardig gedacht. Technologie integreren in de business is meer dan software aanschaffen en gaan: het vraagt om een diepgaande verandering in de organisatie. Op 1 januari 2021 is bij de HU [een nieuw lectoraat van start gegaan](#): Organisatie in Digitale Transitie. Lector Xander Lub: "Organisaties en de samenleving staan voor een hele grote uitdaging. We moeten nadenken over hoe we de digitale transformatie zo kunnen vormgeven dat werknemers en burgers er profijt van hebben, in plaats van dat het leidt tot een kaasslag. Ik denk dat technologie ons mooie dingen kan brengen, maar we moeten oppassen dat we niet worden overgenomen door technologie."

### Mediaconsumptie in coronatijd

Tijdens de coronapandemie was het publiek grotendeels afhankelijk van mediaberichtgeving om op de hoogte te blijven van het verloop van de pandemie en van de ontwikkeling van corona zelf. Er werd echter zoveel informatie verspreid, dat het WHO zelfs spreekt van een 'infodemic'. overvloed aan informatie, waarvan de betrouwbaarheid niet altijd gecontroleerd kan worden, kan ook negatieve gevolgen hebben. Het lectoraat Kwaliteitsjournalistiek in Digitale Transitie en Amsterdam School of Communication Research onderzochten de nieuwsconsumptie van het Nederlandse publiek in de coronacrisis, wat [belangrijke inzichten opleverde](#) voor de mediabeleving in Nederland.

### Kleinbedrijf Index

De Kleinbedrijf Index hield tijdens de coronapandemie een vinger aan de pols bij het mkb en gaf overheden en bedrijven zelf daarmee belangrijke inzichten over eventueel noodzakelijk ingrijpen. Zo trok de index [in april aan de bel](#) toen bijna 30% van de kleinbedrijf-ondernemers technisch failliet bleek en ruim 50% van alle ondernemers genoeg moesten nemen met een ondernemersloon onder het bijstandsniveau. De Kleinbedrijf Index is een gezamenlijk initiatief van Qredits, ondernemersorganisatie ONL en de HU en wordt elk kwartaal gehouden.

### Master Human Centered Artificial Intelligence

Doorwerking vindt ook plaats in ons onderwijs. Zo ontwikkelde de HU in 2021 [een nieuwe master Human Centered Artificial Intelligence](#). De master gaat zich richten op de mensgerichte en ethische aspecten van Artificial Intelligence (AI). Voor de ontwikkeling werkt het Instituut voor ICT intensief samen met het HU-lectorat Artificial Intelligence, dat specifieke kennis en expertise op het gebied van verantwoorde AI en ethiek heeft. Het instituut en lectoraat trokken ook samen op bij de succesvolle aanvraag van een subsidie van de Europese Commissie, die human centered AI als speerpunt heeft op de digitale agenda.

“

Samen leren met nieuwsgierigheid als enige voorwaarde. In verbinding en vanuit vertrouwen. Samen schetsen we de contouren van morgen. Met ruimte voor verwondering om het in te kleuren. Met jou aan de basis, als rode draad. De zekerheid binnen het avontuur. Het avontuur van vrijheid.

Uit: HU corporate video. Tekst: Typhoon

## 3. SAMEN MAKEN WE DE HOGESCHOOL

Werken bij de HU betekent deel uitmaken van een **gemeenschap** waar iedereen zich welkom voelt en dezelfde kansen krijgt. In goede onderlinge samenwerking, met een proactieve en ondernemende houding en de teams staan bij ons centraal. Wij vinden teamwork essentieel voor de kwaliteit van onderwijs, onderzoek en serviceverlening. 2021 stond in het teken van de werving van grote aantallen docenten. En opnieuw moesten we een jaar grotendeels vanuit huis werken vanwege de coronapandemie.

### 3.1 WE BOUWEN AAN EEN KWALITEITSCULTUUR

Professionalisering geeft een flinke impuls aan onze kwaliteitscultuur, aan beter onderwijs, onderzoek en betere serviceverlening. Professionalisering betekent dat teams én (individuele) medewerkers zich blijven ontwikkelen en permanent aansluiting houden bij de beroepspraktijk en nieuw ontwikkelde kennis. Niet iedereen hoeft hetzelfde te kunnen, als in een team alle noodzakelijke rollen en competenties aanwezig zijn en talenten van alle teamleden worden benut. Professionalisering is in het team een gezamenlijke verantwoordelijkheid. Het team maakt afspraken met de leidinggevende hoe het teamleren te bevorderen en kennisontwikkeling en -uitwisseling mogelijk te maken. Leren gebeurt niet alleen formeel, via een opleiding, maar ook informeel. Bij dat laatste gaat het om leren van elkaar in het team en tussen teams, via peer reviews, collegiale intervisie en met inzet van teamcoaches, buddy's, mentoren, enzovoort. 'Samen leren, innoveren en professionaliseren', dat is de visie van de HU op professionalisering.

#### 3.1.1 Aandacht voor werkdruk en welbevinden

De voortdurende coronapandemie leidde bij een deel van de medewerkers tot extra werkdruk, blijkt uit het werktevredenheidsonderzoek (HU Thermometer 2021). Het percentage van de medewerkers dat de werkdruk als goed beoordeelt, was bij deze meting 53,3%. Dat is 5% hoger dan bij de meting uit 2020, maar 0,8% minder dan de uitkomst bij vergelijkbare onderwijsinstellingen. Belangrijkste redenen voor de ervaren hoge werkdruk zijn de hoeveelheid werk (81%), het schakelen tussen verschillende taken (58%), hulpmiddelen en ICT-systemen (41%) en de balans tussen werk en privé (32%). Gevraagd naar de tevredenheid over het werk geven de werknemers gemiddeld een 7,4: hetzelfde als in 2020.

Werkdruk blijft een belangrijk aandachtspunt. De HU biedt verschillende faciliteiten aan medewerkers en teams om werkdruk te verminderen, zoals individuele trainingen en coaching, duurzame inzetbaarheidsuren, preventief medisch onderzoek en teamcoaching. Conform nieuwe cao-afspraken wordt een uitgebreide analyse uitgevoerd over het complete centrale en decentrale werkdrukbeleid binnen de HU.

### 3.2 EEN STERKE HU-GEMEENSCHAP

In de HU-organisatie staan teams centraal. 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 maken. Ook in 2021 is gewerkt aan de versterking van teams. Het werken aan sociale cohesie was belangrijk in een tijd waarin we veel nieuwe docenten konden aanstellen en tegelijkertijd vanwege de pandemie nog veelal vanuit huis werkten. We investeren in onze medewerkers, versterken het

'onboarding' en faciliteren continue ontwikkeling van de medewerkers, met extra aandacht voor persoonlijk leiderschap.

### 3.2.1 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, kijken en werken over de grenzen van onze eigen vakgebieden heen. Met 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 initiatieven tussen en over de grenzen van vakgebieden. Door onszelf continu te verbeteren en samen kennis te creëren, ontwikkelen we onze talenten en innoveren we de beroepspraktijk en ons onderwijs.

### 3.2.2 Nieuwe collega's

In 2021 tot en met 2023 wordt voor alle onderwijsinstellingen via het Nationaal Programma Onderwijs (NPO) geld beschikbaar gesteld om achterstanden bij studenten vanwege corona weg te werken. Onze opleidingen willen dit geld inzetten om meer docenten aan te trekken, waardoor kleinere klassen en leerteams mogelijk zijn. En voor meer (intensieve) studentbegeleiding.

Initieel was het budget instroom vanuit de NPO-gelden 280 fte extra om in 2021 aan te trekken. Omdat door krapte op de arbeidsmarkt het moeilijk is voldoende docenten aan te trekken, is hiervoor een grootscheepse wervingsactie opgezet die landelijk aandacht kreeg. Dit leidde tot circa 1200 algemene reacties, met daarnaast nog een flink aantal sollicitanten die op specifieke vacatures reageerden. Hieruit concluderen we dat de HU wordt gezien als een aantrekkelijke werkgever. Bij het aanstellen van nieuwe collega's hebben we extra gelet op diversiteit en digitale vaardigheden.

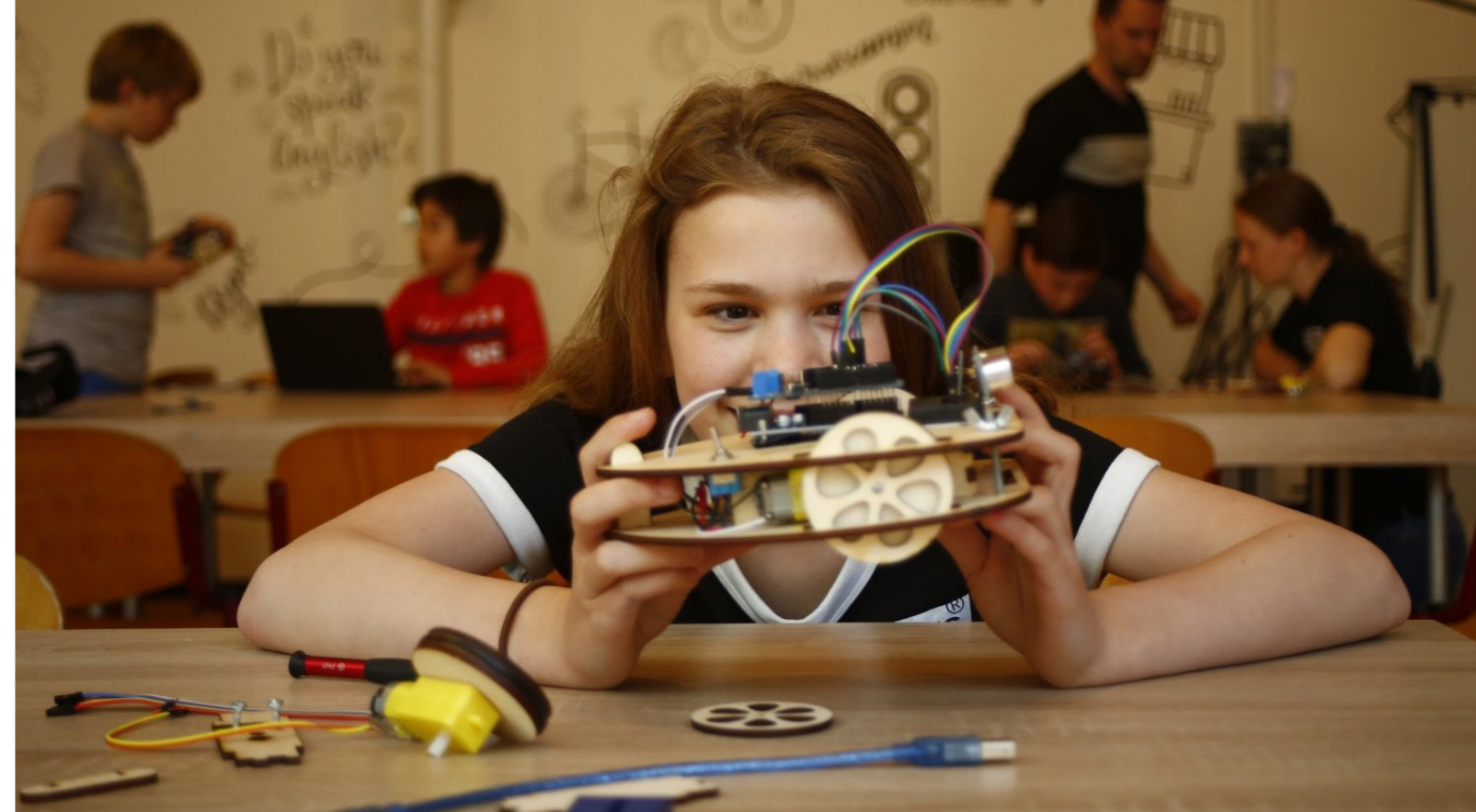
In 2021 zijn 1339 nieuwe collega's (629,5 fte) aangenomen (onderwijs, onderzoek en diensten), waarvan 781 (395 fte) verworven vanuit de NPO-gelden.

#### Onboarding

Met het werven van zoveel extra nieuwe collega's willen we hen ook een goede start geven. Daarom hebben we in 2021 nieuwe initiatieven ontwikkeld. Denk aan een buddy, een welkomstbrochure, een voorbeeld-inwerkprogramma voor docenten, de website [www.wegwijsopde.hu.nl](http://www.wegwijsopde.hu.nl), waarop relevante informatie voor nieuwe medewerkers ontsloten wordt, en extra Kickstartdagen waarop nieuwe medewerkers kennismaken met de organisatie. Ook werd de Introductie cursus Docent HBO opgeschaald zodat nieuwe docenten deze cursus direct na hun aanstelling konden volgen. Met een score van 7,7 kijken de nieuwe medewerkers die vanaf augustus bij de HU zijn gestart met een meerderheid met een goed gevoel terug op de eerste weken bij de HU.

### 3.2.3 Teams als essentiële bouwstenen

Omdat we als hogeschool steeds intensiever samenwerken met partners, vinden we het belangrijk dat teams zowel binnen als buiten de hogeschool over het eigen vakgebied heen verbindingen maken. Voor de ondersteuning van deze teamontwikkeling zetten we ook HU teamcoaches in. In 2021 zijn er circa 75 teams begeleid.



## / IN LEAPHY KOMT ALLES SAMEN

Op een dag gaf Olivier van Beekum, leraar op het Corderius College in Amersfoort, zijn leerlingen een bijzondere opdracht: ontwerp en bouw een betaalbare robot voor het onderwijs. Uit die opdracht werd Leaphy geboren; een robotje waarvan er inmiddels jaarlijks honderden op middelbare scholen in elkaar worden gezet. Kinderen komen zo op een leuke manier in aanraking met techniek en met programmeren. Olivier laat zijn leerlingen ook zelf Leaphy-lessen geven, om onderwijservaring op te doen. Klinkt prachtig, maar wat zijn nou precies de leeropbrengsten? Met die vraag klopte Olivier aan bij HU-lector Elwin Savelsbergh. Die startte een onderzoek naar wat scholieren nou precies van Leaphy leren. Maar Leaphy riep nog een vraagstuk op: al die robotjes, al dat materiaal, kan dat niet duurzamer? Daar kwam docentonderzoeker Arjen Boesveld om de hoek kijken. Hij zag mogelijkheden voor een Quest-project, een multidisciplinair HU-project voor techniekstudenten. Die kijken nu of Leaphy misschien circulair kan worden. "De verbinding tussen onderwijs, onderzoek en de beroepspraktijk is soms best lastig te maken", stelt Elwin. "Maar in dit project is dat prachtig gelukt. [Onderwijs, onderzoek en de beroepspraktijk werken hier echt samen](#). Het toont de kracht van de HU als netwerkorganisatie."

Teamontwikkeling is in de HU Thermometer van april en oktober 2021 specifiek bevestigd. Er is binnen de HU een sterke correlatie tussen teamontwikkeling en sociale veiligheid. In het werkbelevingsonderzoek (HU Thermometer) van 2021 laat de HU op dit gebied mooie cijfers zien: een 7,2 voor teamontwikkeling en een 7,6 voor sociale veiligheid. De top-factoren die de bevoegdheid en betrokkenheid binnen de HU beïnvloeden, zijn volgens de medewerkers: de bijdragen van de leidinggevende aan een goede sfeer (7,5), de uitdaging om kennis te vergroten (7,0) en de bevordering van de gelijke-kansen-cultuur (7,1).

### 3.3 PROFESSIONALISERING

#### 3.3.1 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 2022 kwam dat budget uit op €5.762.459. Uiteindelijk is daar €5.015.921 van besteed. Het restant wordt naar 2022 doorgeschoven. Hiermee wordt de 3% bestemming gewaarborgd.

De professionalisingsgelden liggen deels in het beheer en de verantwoordelijkheid van de teams zelf. Zodat zij samen kunnen bepalen hoe hier invulling aan te geven en zichzelf de vraag stellen; waarin willen we samen leren, innoveren én professionaliseren. Het overige deel is centraal belegd en in beheer van Teaching & Learning Network (TLN) en Dienst HR.

Bestedingen professionalisering	2017	2018	2019	2020	2021
Totaal te besteden*	€ 4.898.000,-	€ 4.945.000,-	€ 5.078.000,-	€ 5.285.000,-	€ 5.762.459,-
Totaal besteed	€ 5.164.000,-	€ 4.833.000,-	€ 4.884.000,-	€ 4.838.000,-	€ 5.015.921,-
Vershil	€ 266.000,-	€ - 112.000,-	€ -194.000,-	€ -447.000,-	€ -746.538,-

\* 3% van het getotaliseerde jaarinkomen 2021

Figuur 3.1: Bestedingen professionalisering

Het verschil voor 2021 is grotendeels toe te schrijven aan de exponentiële groei van het getotaliseerde jaarinkomen over 2021 heen. Door de NPO gelden heeft HU ruim 500 fte aan kunnen nemen. De begroting zoals deze in januari 2021 is vastgesteld heeft hier geen rekening mee gehouden. Deze groep nieuwe medewerkers is in het tweede deel van het jaar gestart en heeft nog nauwelijks tijd en ruimte gehad om aanspraak te doen op de professionalisingsgelden en de mogelijkheden die er zijn binnen en buiten HU. De eerste zes maanden van hun onboarding, staan voornamelijk in het teken van het ontdekken en goed uitvoeren van de nieuwe rol, wegwijs worden binnen de HU, het leren kennen van collega's en het bouwen van een netwerk.

Ook heeft corona hier een stempel gedrukt. Fysieke trainingen konden helaas geen doorgang meer vinden en ondanks dat training makkelijk ook virtueel konden plaatsvinden, heb je altijd nog te maken met een lagere kostprijs bij virtuele trainingen ten opzichte van fysieke trainingen. Niet alleen de locatiekosten vallen weg, ook werd de intensiteit van een training vaak ingekort. Daarnaast speelt mee dat medewerkers niet altijd de ruimte en tijd ervaren voor het volgen van trainingen en/of opleidingen.

Omdat in 2021 de zorg en verantwoordelijkheid voor het welzijn van onze mensen groeide, heeft de HU er expliciet voor gekozen om in te zetten op thema's als vitaliteit en werkgeluk. Het partnerschap met Zilveren Kruis (Livvit) heeft ervoor gezorgd dat HU veelal van deze interventies kosteloos heeft kunnen aanbieden aan haar medewerkers omdat deze al in de premie verrekend zijn. Het aanbod is erg goed ontvangen door HU medewerkers, er was

enorm veel animo voor, waardoor verschillende trainingen herhaaldelijk zijn aangeboden en een positieve uitwerking gehad hebben op het welzijn van onze medewerkers.

#### 3.3.2 Professionalisering via het ontwikkelportaal

Het Ontwikkelportaal is een digitale omgeving voor medewerkers en teams; op één platform hebben zij alle ontwikkelmogelijkheden binnen handbereik, zowel het interne ontwikkelaanbod als wel het externe ontwikkelaanbod. In 2021 hebben medewerkers 1.423 keer externe trainingen en/of opleidingen aangevraagd via het HU Ontwikkelportaal. Daarnaast heeft HU via het interne ontwikkelaanbod 85 ontwikkelinterventies (denk aan trainingen, workshops, webinars) aangeboden waar 2.480 HU medewerkers aan hebben deelgenomen. 964 van deze inschrijvingen vielen samen met het Ontwikkelfestival in 2021. Ook hebben medewerkers de mogelijkheid om gebruik te maken van e-learningen en micro-learning, dit hebben zij 1.574 keer gedaan.

#### 3.3.3 Gesprekkencyclus

Met de komst van corona en nieuwe cao is de gesprekkencyclus in het kader van de RGW (Resultaat Gericht Werken) in ontwikkeling. Iedere medewerker maakt in ieder geval met de leidinggevende contractafspraken. Hoe het functioneringsgesprek en het beoordelingsgesprek worden gevoerd, wisselt. Wel is belangrijk dat medewerker en leidinggevende in gesprek blijven over de voortgang van de resultaten. In 2021 werden 3342 medewerkers (90,6%) beoordeeld met een goed, 227 (5,6%) met een uitstekend en 7 (0,2%) met een onvoldoende. 122 collega's konden niet worden beoordeeld (3,6%).

### 3.4 EEN VEILIGE RUIMTE VOOR IEDEREEN

De HU vindt het belangrijk dat studenten en medewerkers in een veilige omgeving kunnen studeren en te werken. Hier komt alles samen' is ons credo, en dat geldt ook voor alle soorten, smaken en variaties in perspectieven, ervaringen, belevingen, toekomstdromen en verwachtingen. Onze HU-gemeenschap is een vrijplaats, een plek waar iedereen zich veilig kan voelen, veilig kan uiten en waar vrijheid en respect buiten kijf staan. En dan is het onvermijdelijk dat we soms op elkaars tenen staan, dat de mening of overtuiging van de één kwetsend kan zijn voor de ander, dat visies haaks op elkaar staan. Onvermijdelijk en daardoor juist veilig: je kan en mag in de HU-gemeenschap van mening verschillen, discussiëren, binnen de grenzen van respect en fatsoen, zonder consequenties.

In 2021 zijn een nieuwe integriteitscode, de nieuwe regeling vermoeden van integriteitschending en de herziene regeling vermoeden van een misstand vastgesteld. Tevens is gewerkt aan meer bewustwording op het gebied van integriteit, bijvoorbeeld door gezamenlijke normvindingssessies zoals Moreel Beraad. Hierbij wordt gezamenlijk het goede gesprek gevoerd over morele vraagstukken.

De HU heeft sinds 2021 een Diversity Officer in dienst, die samen met anderen het Netwerk Diversiteit en Inclusie onderhoudt. Hierin participeren zowel medewerkers als studenten. Zij hebben afgelopen jaar verschillende activiteiten, workshops en evenementen georganiseerd, zoals dialoogsessies en trainingen over onbewuste vooroordelen.

#### Inclusief werkgeverschap

Eind 2021 werkten er bij de HU 42 medewerkers met een arbeidsbeperking (die geregistreerd staan in het doelgroepenregister van het UWW). Negen van deze medewerkers waren

al in dienst vóór de nulmeting van de banenafpraak op 1 januari 2013, en tellen daarom niet mee voor de berekening van de extra gecreëerde banen in het kader van de banenafpraak. De overige 33 medewerkers werken gemiddeld iets minder dan 25,5 uur per week (de arbeidsduur die staat voor één participatiebaan); zij tellen samen voor 31 banen. 28 van deze 33 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, een enkeling werkt als docent of als onderzoeker bij een lectoraat. De overige 5 medewerkers zijn gedetacheerd bij de HU. Zij werken bij een instituut en bij de Sign Language Coffee Bar op Padualaan 97.

Behalve de hiervoor genoemde collega's werken er ook nog vijf 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.

#### Vertrouwenspersonen

Wanneer iemand een ongewenste omgangsvorm ervaart, is het belangrijk om gehoor te vinden. Daarvoor kunnen medewerkers en studenten terecht bij onze vertrouwenspersonen. Ook heeft de HU een klokkenluidersregeling, genaamd 'Regeling vermoeden van een misstand'. In 2021 kwam hier 1 melding binnen. Deze melding is ontvankelijk verklaard en onderzocht.

#### 3.4.1 Van werk naar werk

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

HR Arbeidsvoorwaarden bewaakt de procesgang rond van-Werk-naar-Werk outplacement. In 2021 bracht de HU 10 medewerkers voor outplacement aan bij de twee vaste outplacementpartijen van de HU; Focus Nederland en USG Restart. Van de medewerkers die in 2021 van HU outplacement aangeboden kregen, zijn er 8 trajecten afgerond en daarvan heeft 38% betaald werk buiten de HU gevonden. Twee ex-medewerkers zijn succesvol een eigen bedrijf begonnen zonder ondersteuning van een werkloosheidsuitkering. De medewerkers die niet direct geplaatst zijn, zijn maximaal voorbereid op hun toetreding tot de arbeidsmarkt, waardoor hun arbeidsmarktkansen zijn toegenomen.

In 2021 zijn er 8 medewerkers begeleidt door Randstad Onderwijs. Van de medewerkers die in 2021 begeleid zijn door Randstad Onderwijs, zijn er 8 trajecten afgerond en daarvan heeft 40% betaald werk buiten gevonden buiten de HU gevonden.

In verband met corona is het momenteel voor iedereen die werkloos wordt lastiger om aan werk te komen. Of dit nu in een andere baan betreft of als ZZP'er aan de slag gaan op de arbeidsmarkt. Dit heeft ondanks de krapte op de arbeidsmarkt die er is ontstaan in 2021 als gevolg dat de slagingskansen op de arbeidsmarkt in 2021 iets minder zijn dan voorheen.



#### Decentrale arbeidsvoorwaardenmiddelen (DAM)

Op grond van de cao-hbo is er jaarlijks een budget van 1,41% van het getotaliseerd jaarinkomen beschikbaar voor decentrale arbeidsvoorwaardenmiddelen. Met instemming van de vakorganisaties zijn hieruit vele jaren dezelfde regelingen bekostigd. Vanaf 2020 is een verschil van mening ontstaan over de invulling van de decentrale arbeidsvoorwaardenmiddelen. Op dit moment zijn we daarover nog in gesprek met de vakorganisaties. We streven ernaar om op korte termijn overeenstemming te bereiken. Er kunnen daarom vooralsnog geen cijfers gerapporteerd worden.

#### Verhouding OP/OBP

Soort	2020		2021	
	Headcount	%	Headcount	%
OBP	1143	32%	1377	33%
OP	2409	68%	2836	67%
<b>Grand Total</b>	<b>3552</b>	<b>100%</b>	<b>4213</b>	<b>100%</b>

OP: Onderwijzend en onderzoekend personeel

OBP: Ondersteunend en beheerspersoneel

Figuur 3.2: Verhouding OP/OBP (Bron: HU Administratie)

“

Deze reis maken we samen.  
Van hoofd naar de praktijk,  
naar het hart. Het hart van  
de samenleving in het hart  
van Nederland. Een toekomst  
binnen handbereik.

(Uit: HU corporate video. Tekst: Typhoon)

## 4. CORONAPARAGRAAF

In februari 2020 werd duidelijk dat het coronavirus ook Nederland had bereikt. De HU heeft toen meteen een crisismanagementteam (CMT) ingericht, dat meerdere scenario's uitdacht over de gevolgen van de pandemie voor ons onderwijs. Op 9 maart werd de eerste corona-nieuwsbrief naar alle studenten en medewerkers gestuurd. Toen op 12 maart het kabinet verscherpte maatregelen en een lockdown aankondigde, is de HU voor wat betreft haar onderwijsactiviteiten per direct gesloten en is de HU overgestapt op thuiswerken, met uitzondering van vitale processen.

Vanaf het verschijnen van de eerste brief van de minister van VWS en daarna de Servicedocumenten hoger onderwijs heeft de HU de kaders van het kabinet als uitgangspunt genomen in de uitvoering van de maatregelen. We hebben daarnaast een routekaart ontwikkeld die ons de afgelopen twee jaar heeft geholpen bij op- en afschalen van onze activiteiten op de campus. Dat deden we telkens in nauw overleg met de centrale medezeggenschap; de Hogeschoolraad.

Met ons onderwijs en onderzoek hebben we steeds ingespeeld op wat mogelijk en nodig was. Dat vroeg om flexibiliteit van studenten en medewerkers en wendbaarheid van de organisatie. Gedurende de coronaperiode hebben we verschillende keren gekeken wat we kunnen leren van de pandemie en de betekenis daarvan voor onze ambities zoals geformuleerd in ons ambitieplan HU in 2026. De conclusie is dat ons ambitieplan niet hoeft te worden bijgesteld. Wel bleek dat we bijvoorbeeld onze onderwijsvisie uit 2015 willen actualiseren, omdat de pedagogische kant in ons onderwijs meer aandacht behoeft. Bij de omvangrijke wervingscampagne voor 250 fte<sup>2</sup> vaste aanstellingen voor docenten die we mede vanwege de NPO-middelen in 2021 konden starten, is ook is duidelijk geworden dat de HU wordt gezien als een aantrekkelijke werkgever. Tegelijkertijd moeten we oog houden voor de werkdruk.

In deze coronaparagraaf komen achtereenvolgens aan de orde de aanpassingen op onderwijs en onderzoek ingegeven door de servicedocumenten, het welzijn onze studenten en medewerkers, de HU als veilige tussenruimte, en de verantwoording van de besteding van de NPO-middelen voor onderwijs en onderzoek.

### 4.1 AANPASSINGEN OP ONDERWIJS EN ONDERZOEK INGEGEVEN DOOR DE SERVICEDOCUMENTEN

Bij de aanpassingen in ons onderwijs en onderzoek hebben we de Servicedocumenten nauw gevolgd. Achtereenvolgens komen aan de orde: op- en afschalen onderwijs en onderzoek, preventiemaatregelen, online toetsen, bindend studieadvies, open dagen en voorwaardelijke toelating.

<sup>2</sup> Extra financiering (interview Jan Bogerd in Trajectum 26 maart 2021)

De HU kan met deze investeringen tot en met 2026 zo'n €170 miljoen aan extra financiering tegemoetzien. Dat betekent dat de hogeschool in 2021 ongeveer 65 fte's (fulltime arbeidsplaatsen) extra aan docenten kan aanstellen. Dit aantal komt boven op de extra docenten [vanwege de kwaliteitsgelden](#) (een vergoeding aan instellingen voor het afschaffen van de basisbeurs) en vanwege de groei van het aantal studenten. Het totaal aantal te werven docenten komt daarmee op 250 fte vóór september 2021, becijfert Bogerd. 'Goede banen, structurele banen.'



#### 4.1.1 Op- en afschalen onderwijs en onderzoek

Toen in maart 2020 de gebouwen van het hoger onderwijs vanwege de pandemie van de ene op de andere dag moesten sluiten, was het vanzelfsprekend niet eenvoudig meteen vanuit thuisonderwijs te geven en te volgen, of onderzoek te verrichten. Een ook voor de diensten was het flink schakelen. Gelukkig beschikte de HU ook toen al over een goede digitale infrastructuur die meteen door iedereen kon worden gebruikt. We zijn erin geslaagd om in korte tijd volledig om te schakelen naar afstandsonderwijs, thuiswerken, digitaal toetsen en het organiseren van online events en ontmoetingen. De initiële focus lag op de continuering van het onderwijs en het voorkomen van achterstanden bij studenten. Volgens onze onderwijsvisie werken we veel in leerteams. Die kleine groepen sloten goed aan op de noodzakelijke kanteling naar online onderwijs.

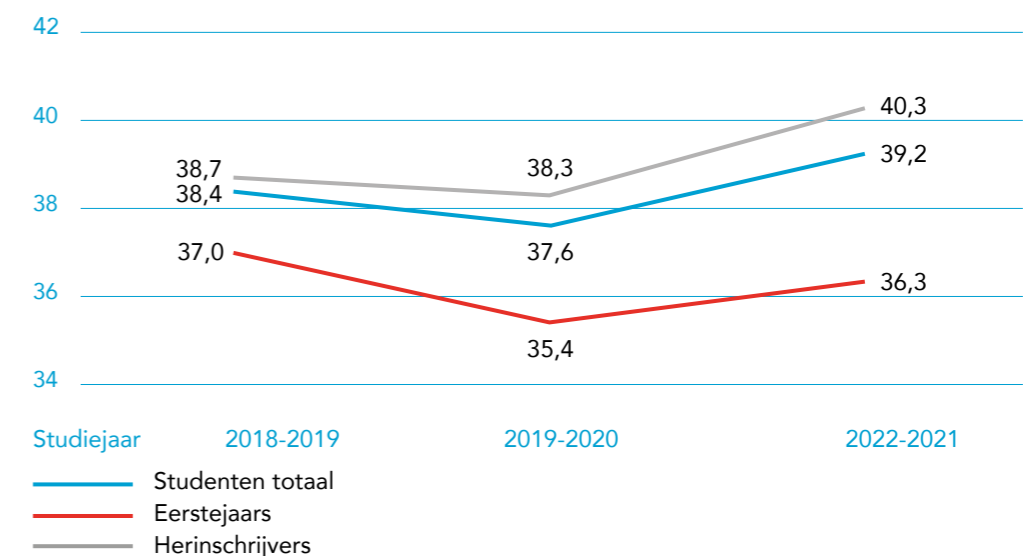
Al naar gelang de mogelijkheden die de servicedocumenten ons gaven hebben we in 2020 en 2021 geschakeld tussen online onderwijs en onderwijs op de campus in Utrecht en in Amersfoort. Zodra het weer mogelijk was, hebben we zo snel mogelijk praktijkonderwijs weer verplaatst naar de campus. De ervaring was dat praktijkonderwijs online niet goed mogelijk was. Bij verdere verruiming volgde ook het andere onderwijs. Tegelijkertijd hebben we ook gemerkt dat sommige onderdelen van het onderwijs wel online mogelijk zijn. Dat verwerken we bij de actualisering van onze onderwijsvisie waarin we ook voor de pandemie al aandacht hadden voor blended onderwijs.<sup>3</sup>

<sup>3</sup> Didactiek gericht op startende én ervaren professionals. Blended learning, de combinatie van face-to-face onderwijs, leren op de werkplek, leerteamlernen en online leren maakt gepersonaliseerd leren in toenemende mate mogelijk. Studenten maken zich via internet op hun eigen leer- of werkplek al veel kennis en ervaring eigen. Zo krijgt het face-to-face onderwijs meer toegevoegde waarde omdat verdieping op de stof beter mogelijk is. Er ontstaan meer mogelijkheden om aandacht te besteden aan persoonlijke en professionele ontwikkeling. Blended learning betekent ook dat kennisverwerving en vaardigheidsontwikkeling altijd vanuit een beroepscontext plaatsvinden. Studenten vormen leerteams op basis van ambities, doelstellingen en beoogde resultaten. Samen leren is essentieel bij succesvol onderwijs. Studenten nemen verschillende rollen in ten opzichte van elkaar in het team; zij leren elkaars 'kritische vriend' te zijn.

Het schakelen tussen onderwijs op de campus en onderwijs online heeft vanzelfsprekend effect gehad op het aantal behaalde studiepunten van onze studenten. Die weerslag was en is het sterkst op onze eerstejaars studenten. In het studiejaar 2019-2020 waarin corona zijn intrede deed, presteerden aanvankelijk de ouderejaars en met name de eerstejaars minder dan in het jaar daarvoor. In 2020-2021 trokken de ouderejaars dat vervolgens meer dan recht door beduidend meer studiepunten te halen dan twee jaar eerder: in 2020-2021 behaalden zij gemiddeld 40,34 studiepunten, waar zij in 2019-2020 gemiddeld 38,32 studiepunten behaalden. Ook bij de eerstejaars trad in 2020-2021 een duidelijke verbetering op ten opzichte van het jaar ervoor, maar bleef het gemiddeld aantal behaalde studiepunten nog wel achter bij studiejaar 2018-2019.

Belangrijke kanttekening is dat het algemene beeld niet voor al onze instituten geldt. Zo zijn er instituten waar eerstejaars studenten in 2020-2021 geen herstel laten zien en minder studiepunten halen dan in 2019-2020, en ook instituten waar ouderejaars in 2020-21 nog steeds minder studiepunten halen dan in 2018-2019.

Op het gebied van onderzoek hadden we de afgelopen twee jaar ook beperkter toegang tot onze laboratoria en andere faciliteiten, dataverzamelingen werden soms beperkt, en onderzoek met proefpersonen viel op sommige momenten stil. Ook werden onderzoekers vooral in de beginperiode meer ingezet voor onderwijs, omdat voorop stond dat het onderwijs voor studenten doorgang moest vinden. Pas op de momenten dat het thuiswerkadvies verviel, konden alle medewerkers van de kenniscentra weer voor een deel van hun tijd naar het werk, vooral voor 'high impact'-activiteiten. Hetzelfde geldt voor de medewerkers van de diensten die geen vitale functies hebben. Ook voor het onderzoek en de diensten hebben we in deze tijd gemerkt dat er werkzaamheden zijn die lastig online zijn te organiseren. Denk aan groepsessies gericht op innovatie. Tegelijkertijd bleken er ook werkzaamheden te zijn die we prima vanuit huis kunnen doen. Dat zal ook wanneer er geen pandemie is leiden tot andere manieren van (samen)werken. Over de keuzes die we daarin maken voeren medewerkers het gesprek met hun team; we kunnen onze ambities alleen



Figuur 4.1: Gemiddeld aantal behaalde studiepunten

realiseren als we samenwerken, zowel in- als extern. Inspiratie, de route naar hybride werken en een overzicht van voorzieningen en faciliteiten is samengebracht op [‘Hybride werken’](#).

Voor dit op- en afschakelen hebben we een routekaart gemaakt. Hierin hebben we geprioriteerd waarvoor onze gebouwen open waren al naar gelang de fase van de pandemie. De Hogeschoolraad heeft op 16 juli 2020 ingestemd met deze routekaart.

#### 4.1.2 Preventiemaatregelen

Van meet af aan heeft de HU sterk ingezet op preventiemaatregelen. Hierbij is de insteek van ‘samen veilig studeren’ geweest; er werd gewezen op de collectieve verantwoordelijkheid van studenten en medewerkers. Vanaf de eerste corona-update werd gewezen op hygiënemaatregelen en de website van het RIVM. Op momenten dat de HU-gebouwen weer betreed mochten worden, werden mondkapjes uitgedeeld, hebben we studenten ingezet als 1,5-meter- en mondkapjes-coaches en hebben we in een latere fase, toen er een zekere ‘moehaid’ in het naleven van maatregelen optrad, bijvoorbeeld een campagne rond het thema ‘masking’ gehad (‘masking it nicely’, ‘masking ot a friend’, ‘masking a favour’, enz.). In de gebouwen van de HU zijn looproutes aangegeven, werd extra schoongemaakt en studenten en medewerkers hebben regelmatig nieuwsbrieven #samenveiligstuderen ontvangen, waarin zowel een hart onder de riem werd gestoken als de consequenties van de maatregelen werden toegelicht.

Ook op andere manieren hebben we een bijdrage geleverd aan het terugdringen van het coronavirus. Zo heeft de HU voorjaar 2021 in Utrecht en Amersfoort [meegedaan aan de pilot van OCW \(snel\)testen](#). Hierin werd onderzocht of preventief testen van docenten en studenten met wendbare pop-up teststations het mogelijk zou maken weer meer mensen op de campus toe te laten. Doel was zoveel mogelijk partijen te laten profiteren van de opbrengsten, in de hoop het studiejaar 2021/2022 te kunnen starten met meer ruimte voor fysiek onderwijs. Samen met de GGD en de Universiteit Utrecht heeft de HU een vaccinatielocatie ingericht op de Utrecht Science Park. Het lectoraat Toegang tot Recht deed onderzoek naar hoe wij ons in tijden van crisis verhouden tot regels en het rechtssysteem en het lectoraat Kwaliteitsjournalistiek in Digitale Transitie deed onderzoek naar nieuwsgebruik en nieuwsmijding tijdens corona.

#### 4.1.3 Online toetsen

Alhoewel we binnen de HU steeds meer programmatisch toetsen had het sluiten van de HU gebouwen grote impact op de wijze waarop we een deel van onze toetsen afnemen. Noodgedwongen hebben we de mogelijkheid geboden online toetsen met behulp van proctoring af te nemen wanneer toetsen op campus niet mogelijk was. Aansluitend bij de Servicedocumenten zijn hiervoor het Reglement afdeling online geproctorde toetsen en een Beslisboom opgesteld. De Hogeschoolraad heeft ingestemd met deze kaders.

Om mee te kunnen bewegen met de overheidsmaatregelen, is er een routekaart opgesteld van toetsregimes met binnen de overheidsmaatregelen passende mogelijkheden van toetsafname op locatie en online door de HU. De kaart toont per situatie – van geen beperkingen tot en met totale lockdown – hoe en waar toetsen kunnen worden afgenomen en welk reglement hierbij geldt. Online proctoring buiten de HU wordt beschouwd als laatste redmiddel. De instituutdirecteur houdt hiervan een dossier bij waarin per toets is vastgelegd of de beslisboom is doorlopen en op basis van welke argumenten is bepaald dat proctoring de enige mogelijkheid is om de betreffende toets te kunnen afnemen.



#### Bring Your Own Device

BYOD houdt in dat centrale digitale toetsen op je eigen laptop worden afgenomen. Hiervoor wordt gebruik gemaakt van een veilige, ingeperkte variant van Proctoring. Zo wordt er geen gebruik gemaakt van de camera en microfoon, wordt er geen kopie van het ID gemaakt en zal er altijd een surveillant aanwezig zijn voor een ordelijk verloop en eventuele vragen. Er zit een flinke groei in de digitalisering van toetsen. Op deze manier is de HU niet meer gebonden aan een beperkt aantal vaste pc's maar is er een schaalbare oplossing om met de vraag mee te groeien en voldoende plekken te faciliteren.

#### 4.1.4 Bindend studieadvies (BSA)

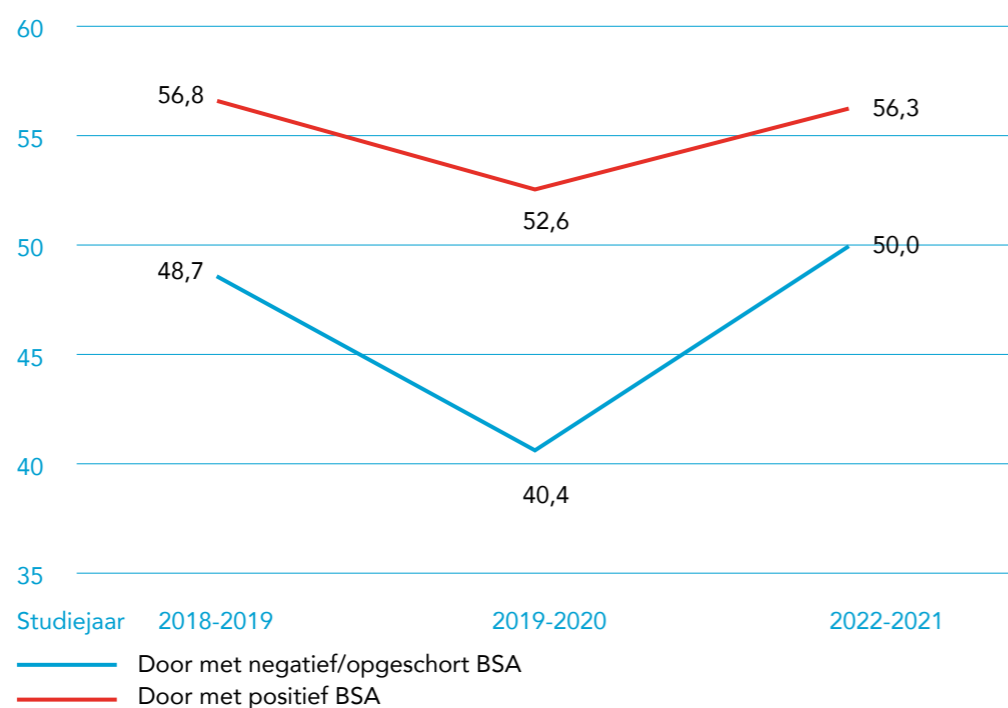
In de Servicedocumenten is beschreven dat hogescholen vanwege de pandemie in 2019-2020 en in 2020-2021 eerstejaarsstudenten die studievertraging oplopen en daardoor de BSA-norm in het studiejaar niet halen, de mogelijkheid bieden die norm te halen in het volgend studiejaar. Zij ontvangen een opgeschort studieadvies. Ook de HU heeft dit verwerkt in de OER en de HSR heeft hiermee ingestemd. Voor bachelorstudenten en voor de studenten van de (flexibele) deeltijdopleidingen die een opgeschort studieadvies hebben gekregen, gold een BSA-norm van 30 EC.

Uit metingen blijkt dat het verlagen van de BSA-norm bij de HU niet heeft geleid tot het behalen van minder studiepunten. Daarom is de HU voornemens om het verdere gesprek over het wel of niet behouden van de BSA verder te gaan voeren wanneer de OER beleidsrijk wordt herzien.

Herinschrijvers in studiejaar 2019-2020 waren nog – voorafgaand aan de coronaperiode – aan dat jaar begonnen met een ‘traditioneel’ positief, negatief of opgeschort bindend studieadvies. In dit studiejaar behaalden zij overeenkomstig het algemene beeld door corona-omstandigheden minder studiepunten dan de herinschrijvers in het voorgaande studiejaar.



Van de eerstejaars in cohorten 2019-2020 en 2020-2021 kon een aanzienlijk groter deel – ruim tweemaal zoveel - doorstuderen met een negatief of opgeschort BSA vanwege het versoepelde BSA-regime. De eerstejaarsuitval daalde daardoor eveneens aanzienlijk in cohort 2019 (van 42% in 2018-19 naar 34% in 2019-20) en daalde nog verder in cohort 2020 (29%). Tegelijkertijd halen deze studenten in hun tweede studiejaar 2020-201 vervolgens aanzienlijk meer studiepunten dan de doorstudeerders in 2019-2002, en presteerden vergelijkbaar met de herinschrijvers in 2018-2019.



Figuur 4.2: Gemiddeld aantal behaalde studiepunten van herinschrijvers met een positief BSA en herinschrijvers met een negatief/opgeschort BSA

#### 4.1.5 Open dagen

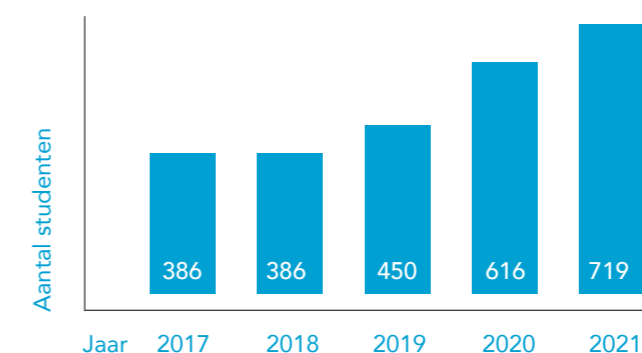
Ook voor aspirant-studenten had de sluiting van onze gebouwen consequenties. Wanneer onze gebouwen dicht waren, organiseerden we online open dagen. De ervaring is dat de drempel bij deze vorm laag is. Het aantal bezoekers nam flink toe. Wanneer er vanwege de maatregelen geen grote groepen in onze gebouwen terecht konden, hebben we gewerkt met kleine groepen. We zien deze varianten als goede aanvullingen op het aanbod dat we hadden voor aspirant-studenten en zullen we in de toekomst gebruik van blijven maken.

#### 4.1.6 Voorwaardelijke toelating

De Servicedocumenten hebben de mogelijkheid geboden om in de studie jaren 2020-2021 en 2021-2022 (aspirant-)studenten die vanwege de coronapandemie niet voldeden aan de vooropleidings- of toelatingseisen van de beoogde vervolgopleiding in bepaalde gevallen alvast toe te laten. Deze voorwaardelijke toelating is een volwaardige inschrijving. Bachelorstudenten die voorwaardelijk waren toegelaten, dienden respectievelijk vóór 1 januari 2021 en vóór 1 januari 2022 alsnog aan de vooropleidings- of toelatingseisen van de

vervolgopleiding voldoen. In het regionale overleg mbo-hbo Utrecht en Amersfoort zijn over de uitvoering hiervan goede afspraken gemaakt. Het resultaat van deze afspraken is dat in het studiejaar 2020-2021 171 mbo-studenten definitief zijn toegelaten na de afrondingsadviezen en in het studiejaar 2021-2022 nog eens 49 mbo-studenten. Voor studenten die willen starten met een masteropleiding, is een overeenkomstige regeling getroffen. Conform de kaders van het Servicedocument moest een hogeschool indien de student op dat moment niet voldeed aan de eisen de inschrijving beëindigen en moest de student de opleiding verlaten.

De overstap van studenten met een propedeusediploma naar de Universiteit Utrecht is in de coronajaren toegenomen. Sommige hbo'ers willen met hun propedeuse doorstromen naar de universiteit. Als zij door de coronapandemie niet op tijd klaar zijn, mogen ze van de minister toch alvast beginnen, op voorwaarde dat ze de ontbrekende studiepunten later behalen. Bovendien moeten zij vooraf een verklaring van hun hogeschool krijgen waarin staat dat zij de propedeuse inderdaad snel genoeg kunnen afronden. De stijging is deels te verklaren door de toename van het aantal HU-studenten.



Figuur 4.3: Aantal studenten met een propedeuse HU naar bachelor UU per studiejaar (excl. propedeuse + vwo). Het betreft hier de totale doorstroom, inclusief de voorwaardelijke.

#### 4.1.7 Welzijn medewerkers

Ook voor het welzijn van medewerkers hebben we extra oog gehad. De HU heeft in april en mei 2020 eenmalig €100 netto uitgekeerd als vergoeding voor eventuele kosten die gemaakt worden vanwege het thuiswerken. Deze thuiswerkvergoeding is uitgekeerd aan medewerkers met een arbeidsovereenkomst cf. artikel D CAO: D2, D3, D4 of D5. Het College van Bestuur heeft besloten om dit in september 2020 nogmaals te doen. Deze thuiswerkvergoeding faciliteert de specifieke behoeften van de medewerkers om gezond en veilig te kunnen werken.

In 2021 is een coronafonds ingericht waar aanvragen ingediend konden worden voor werk-drukverlichting en om gezond thuis te kunnen werken. Een fonds van €2 miljoen, dat laag-drempelig kon worden aangesproken, bood de bijvoorbeeld de mogelijkheid extra personeel in te huren om werk uit handen te nemen, voor coronaverlof, voor inzet van studentassistenten, voor (ICT)-hulpmiddelen voor thuis werken of vitaliteitsworkshops. Ook was er extra aandacht voor het belang van digitale vaardigheden om online te werken. Ook op andere manieren hebben we aandacht besteed aan de vitaliteit van onze medewerkers. Zo is er in het voorjaar van 2021 een succesvolle stappenchallenge georganiseerd en was er in het najaar 2021 weer een vitaliteitsweek met allerlei activiteiten.



De HU heeft het thuiswerkadvies van de overheid gevolgd. Op momenten dat dat thuiswerkadvies het toeliet weer naar onze gebouwen te gaan, deden we dat voor 'high impact' activiteiten. Teams bepaalden in gezamenlijkheid wat ze daaronder verstonden. Dat kon per team en hun opdracht verschillen. Nu de samenleving steeds verder opengaat, merken we dat dit werken op de HU ook vraagt om gewenning en afstemming. Voor medewerkers zijn hun team en leidinggevende belangrijke gesprekspartners om samen opnieuw vorm te geven aan het werken op locatie.

Door de uitbraak van het coronavirus is voor een groot deel van de medewerkers het werken/of reispatroon gewijzigd. Als gevolg daarvan heeft het College van Bestuur reeds in mei 2020 besloten de vaste reiskostenvergoeding voor alle medewerkers stop te zetten. Daarnaast heeft de HU besloten haar medewerkers per 2021 een thuiswerkvergoeding te verstrekken voor de dagen waarop structureel thuisgewerkt wordt.

#### 4.2 DE HU ALS VEILIGE TUSSENRUIMTE

'Hier komt alles samen' is het credo van de HU. En dat geldt ook voor alle soorten, smaken en variaties in perspectieven, ervaringen, belevingen, toekomstdromen en verwachtingen. Onze HU-gemeenschap is een vrijplaats, een plek waar iedereen zich veilig kan voelen, veilig kan uiten en waar vrijheid en respect buiten kijf staan. Je kan en mag in de HU-gemeenschap van mening verschillen, discussiëren, binnen de grenzen van respect en fatsoen, zonder consequenties. Die veilige tussenruimte is voor de HU heilig. Het maatschappelijk debat voeren we ook in de HU en we roepen onze studenten, docenten en medewerkers op hier actief aan bij te dragen. Corona maakte verschillen van inzicht heel concreet. Het maatschappelijke debat, hoe om te gaan met coronabeleid en de handhaving van maatregelen leidt ook in onze gemeenschap tot tegenstellingen. Tijdens de periode van beperkingen hebben we in onze communicatie steeds oog proberen te houden voor de verschillen in beleving. En ook in de toekomst ontkomen we niet aan het beheersen van polarisatie en het overbruggen van scherpe tegenstellingen die, zoals in de breedte van de samenleving, ook in de HU-gemeenschap leven.

#### 4.3 CORONABANEN

Vanaf 1 januari 2021 is er een subsidieregeling coronabanen in het hoger onderwijs in werking getreden. Deze subsidie vergoedt de kosten voor het inzetten van tijdelijk ondersteunend personeel dat nodig is om de continuïteit van het onderwijs tijdens de coronapandemie te kunnen waarborgen. Coronabanen zijn functies waar geen of beperkte scholing voor nodig is, maar die wel belangrijke verlichting kunnen bieden in de werkdruk. Het gaat om tijdelijke banen. Het reguliere arbeidsrecht en de normale voorwaarden van de sociale zekerheid zijn hierop van toepassing. Mogelijke coronabanen zijn:

- surveillanten en begeleiders, bijvoorbeeld voor toetsing van studenten;
- helpdesk- en servicemedewerkers;
- student-assistenten voor begeleiding bij practica;
- ICT-ondersteuning bij online onderwijs, ondersteuning bij handhaving van de maatregelen ten behoeve van de bestrijding van corona op de campus, bij het anders inrichten van ruimten waaronder practicar ruimten op de campus of bij communicatie- en roosterwerkzaamheden en bij andere werkzaamheden waarbij door de coronapandemie extra inspanningen nodig zijn; of
- overige functies ter ondersteuning van het onderwijs en onderzoek.

De Subsidie Extra hulp voor de klas kan gezien worden als een verlenging van subsidie Coronabanen onder ruimere voorwaarden. Een aantal instituten en kenniscentra hebben gebruik gemaakt van de subsidieregelingen. Er zijn vooral studenten van de HU ingezet voor ondersteuning docenten, ondersteuning bij onderzoek en bij begeleiding en aandacht aan studenten. De eerste subsidie was lastig om in te zetten door de beperking van het salaris, waardoor studentassistenten hier niet direct onder mochten vallen en het salaris beperkt was voor de uit te voeren werkzaamheden. De tweede subsidie had deze beperkingen niet, veel contracten uit de eerste subsidie konden worden verlengd door deze tweede subsidie. Daarnaast is er meer gebruik gemaakt door instituten om studentassistenten in te zetten voor het salaris dat we normaliter betalen aan studenten.

#### 4.4 NATIONAAL PROGRAMMA ONDERWIJS (NPO)

Als gevolg van de coronamaatregelen hebben studenten studievertraging of andere achterstanden opgelopen. En onderzoekers hebben vertraging in hun onderzoek opgelopen. Om deze in te lopen zijn vanuit het Nationaal Programma Onderwijs (NPO) middelen beschikbaar gekomen voor de studiejaar 2021-2022 en 2022-2023. De steun uit het NPO bestaat uit vier onderdelen:

- Financiële tegemoetkoming aan studenten (via collegegeld, studiefinanciering en de ov-jaarkaart).
- Middelen voor het passend maken van ramingen vanwege toegenomen studentenaantallen.
- Verhoging van de lumpsum met een opslag (corona-enveloppe) voor extra begeleiding, onderwijs en ondersteuning van studenten met studievoortgangsproblemen of andere (ook sociale en mentale) problemen en achterstanden, gerelateerd aan de coronamaatregelen.
- Extra onderzoeksbudget voor het inlopen van onderzoeksvertraging.

Voor 1 en 2 geldt dat geen planvorming en separate verantwoording van de hogeschool wordt verlangd. Voor onderdeel 3 en 4 hebben alle hogescholen een plan moeten maken. Hieronder beschrijven we de HU-plannen, en de totstandkoming en de realisatie ervan.

#### 4.4.1 Verhoging lumpsum voor extra begeleiding, onderwijs en ondersteuning van studenten gerelateerd aan de coronamaatregelen

De extra financiële middelen in de lumpsum voor extra begeleiding, onderwijs en ondersteuning van studenten gerelateerd aan de coronamaatregelen kunnen volgens de kaders NPO worden besteed ter bevordering van:

- Een soepele in- en doorstroom van studenten.
- Het welzijn van studenten en hun sociale binding met de opleiding.
- De ondersteuning en begeleiding op het gebied van stages.

Specifiek voor de lerarenopleidingen geldt dat de extra middelen hier bovenop mogen worden besteed aan: het bieden van extra begeleiding en onderwijs aan studenten en zijinstromers en het uitbreiden van de mogelijkheden om praktijkervaring op te doen. Het gaat voor de HU om de volgende bedragen:

##### Relevante NPO-bedragen voor de HU per studiejaar

(in miljoen euro)		HU 2021/2022	HU 2022/2023
Verhoging van de lumpsum met een opslag voor extra begeleiding, onderwijs en ondersteuning van studenten met studievoortgangsproblemen of andere problemen en achterstanden, gerelateerd aan de coronamaatregelen (22,5 miljoen euro)	Extra onderwijs, begeleiding en ondersteuning incl. de aanpak van stageproblematiek voor alle opleidingen	6,49	9,26
	Studievertraging en uitval bij lerarenopleidingen als gevolg van stagetekorten beperken	3,39	3,39

Figuur 4.4: Relevante NPO-bedragen voor de HU per studiejaar

##### Voornemens en bestedingsplan

Het grootste deel van de middelen besteden we decentraal voor het aanstellen van meer docenten. Hierdoor kunnen we intensief en kleinschaliger onderwijs verzorgen, studenten beter begeleiden en er ontstaat er meer ruimte voor differentiatie. Deze middelen zijn bedoeld om de problemen in de door coronamaatregelen ontstane situatie van studenten op te lossen en verder te voorkomen. Die situatie kan vanzelfsprekend verschillen per opleiding. Zo kan er bij de ene opleiding een sterke behoefte zijn aan extra begeleiding bij de stage, terwijl bij een andere opleiding het nodig zal zijn om extra tijd te besteden aan studiekeuze- of introductieactiviteiten. We kiezen er daarom voor om het grootste deel van de middelen te verdelen over de instituten, op basis van studentenaantallen. Deze aanpak biedt voor elk instituut de ruimte en mogelijkheid om de bestedingskeuzes nauwgezet op de behoeften van de betreffende opleidingen af te stemmen. Op basis van een keuzemenu maakt elk afzonderlijk instituut bestedingskeuzes en onderbouwt deze via het managementplan. De bestedingskeuzes worden in de managementplannen verwoord in termen van personele inzet op een specifieke taak in relatie tot een beoogd doel.

Zoals eerder aangegeven trekt de pandemie een zware wissel op de mentale gezondheid en het welzijn van studenten. De HU kiest er daarom voor ook een deel van de NPO-middelen te besteden aan het hogeschoolbreed versterken van de zorg- en begeleiding aan studenten.



Belangrijk is dat alle studenten meer mogelijkheden hebben voor persoonlijke begeleiding. Studenten moeten zich kunnen melden wanneer ze mentale problemen ervaren zoals eenzaamheid, verhoogde stress of burn-out klachten. Het blijven lopen met klachten verergerd de problemen en gaat ten koste van het welzijn en het studentsucces van studenten.

Met de extra middelen voor die specifiek voor de lerarenopleiding zijn bedoeld wil de HU zorgen voor meer tijd voor de begeleiding van zij-instromers, gericht op een soepele verbinding tussen studie en praktijk, zodat studenten nog meer een geïndividualiseerde leerroute kunnen doorlopen. Dit resulteert in het volgende bestedingsplan langs de NPO-Thema's:

Bestedingsplan HU Bedragen x € 1.000	Oorspronkelijke planning			
	2021	2022	2023	Totaal
<b>Thema's</b>				
Soepele in- en doorstroom	1.552	4.305	3.415	9.272
Welzijn en sociale binding	468	2.020	1.450	3.938
Stageondersteuning en -begeleiding	270	1.260	1.008	2.538
Specifiek lerarenopleiding	1.092	3.320	2.365	6.777
<b>Totaal</b>	<b>3.382</b>	<b>10.905</b>	<b>8.238</b>	<b>22.525</b>

Figuur 4.5: Bestedingsplan HU

### Proces totstandkoming afspraken

De totstandkoming van het plan voor de besteding van de NPO-middelen heeft gefaseerd plaatsgevonden. We zijn gestart met een procesvoorstel waarin de belangrijkste uitgangspunten, de bestedingskeuzes op hoofdlijnen en de voorgenomen aanpak zijn vastgesteld. Dit procesvoorstel is besproken met alle directeuren van instituten, kenniscentra en diensten én met de hogeschoolraad. Met de input uit die gesprekken is het voorstel verder uitgewerkt. Op 15 juni 2021 heeft het College van Bestuur het plan vastgesteld, op 23 juni 2021 heeft de hogeschoolraad ingestemd.

Zoals hierboven al bleek is het overgrote deel van de NPO-middelen gealloceerd naar de instituten. Op basis van een keuzemenu, opgenomen in het format voor de managementplannen 2021, maakten de instituten in nauw overleg met de opleidingscommissies en instituutsraden hun eigen bestedingskeuzes, afgestemd op de specifieke behoeften van de betreffende opleidingen. De managementplannen zijn vervolgens in het najaar vastgesteld door het College van Bestuur en kennen de instemming van de betreffende instituutsraad.

### Rolverdeling intern betrokkenen (NPO onderwijsmiddelen)

College van Bestuur	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stelt het kader vast, d.w.z. het NPO-procesvoorstel en daarop gebaseerde Plan</li> <li>• Zorgt voor draagvlak (samen met HSR)</li> <li>• Vraagt aan de MAG-KA de monitoring van de NPO-gelden uit te voeren</li> </ul>
Hogeschoolraad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reflecteert op het procesvoorstel NPO</li> <li>• Stemt in met dit NPO-Plan</li> <li>• Vervult een rol bij het creëren van draagvlak (samen met CvB)</li> </ul>
Instituutsdirecteur	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zorgt voor de invulling van de bestedingskeuzes van het instituut volgens kader (inhoud en proces) via het (format) managementplan</li> <li>• Zorgt voor draagvlak en betrokkenheid van stakeholders (samen met IR)</li> </ul>
Instituutsraad/Dienstenraad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zijn betrokken bij de bestedingskeuzes van het instituut/dienst OO&amp;S en geven instemming op het managementplan van het instituut/dienst OO&amp;S waaronder de NPO-bestedingskeuzes</li> </ul>
Opleidingscommissies	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hebben een nadrukkelijke rol in de brede kwaliteitsdialoog</li> </ul>
MAG-KA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De Monitor- en Adviesgroep Kwaliteitsafspraken (MAG-KA) heeft een evaluatie- en ontwikkelgerichte opdracht en rapporteert twee keer per jaar aan het college van bestuur, op basis van input uit de instituten en de programma's.</li> </ul>

Figuur 4.6: Rolverdeling intern betrokkenen (NPO-onderwijsmiddelen)

### Medezeggenschap

Het procesvoorstel NPO is besproken met de directeuren van instituten, kenniscentra en diensten en met de hogeschoolraad. Met de input uit die gesprekken is het voorstel uitgewerkt tot het NPO-plan. De hogeschoolraad heeft op 23 juni ingestemd met het plan van de HU met betrekking tot de besteding en de monitoring van de extra NPO-middelen zoals beschreven in de versie die op 22 juni door het college is vastgesteld.

Door zoveel mogelijk aan te sluiten bij de prioriteiten die gesteld zijn bij de kwaliteitsafspraken en tegelijk ruimte te bieden om hiervan af te wijken als dat nodig mocht zijn als gevolg van door corona opgelopen achterstanden, biedt dit plan een goede basis voor instituten om zelf keuzes te maken ten aanzien van de beste aanwending van de middelen gericht op de in het nationale plan genoemde doelstellingen. De centraal beschikbaar gestelde middelen kunnen een goede bijdrage leveren aan het bevorderen van het welzijn en de sociale binding van studenten.

Op basis van een keuzemenu, opgenomen in het format voor de managementplannen maakten de instituten hun bestedingskeuzes afgestemd op de specifieke behoeften van de betreffende opleidingen. Met inbreng van de betreffende instituutsraad kwam elk managementplan tot stand. Op 8 september zijn de managementplannen ingeleverd bij het College van Bestuur. Na afstemming en vaststelling van de plannen door het College van Bestuur werd de formele instemming van alle instituutsraden verkregen.

### Monitoring

De Monitor- en Adviesgroep die de HU heeft ingericht voor de Kwaliteitsafspraken (MAG-KA) monitort ook HU-breed de voortgang op de besteding van de NPO-middelen. In deze MAG-KA hebben studenten, een docent en directeuren zitting. 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 kenniscentra.

### Besteding en geplande inzet 2022 en 2023

In de instituten voeren directeuren, instituutsraad en de opleidingscommissie een continue integrale kwaliteitsdialoog over de kwaliteit van het onderwijs. De voortgang van de besteding van de NPO-middelen maakt onderdeel uit van dat gesprek. Indien nodig, kan er tijdig bijgestuurd worden op de besteding van de middelen. Op alle vier de thema's is in 2021 sprake is van enige onderbesteding. Die onderbesteding heeft te maken met de coronamaatregelen die in de introductieperiode van kracht waren waardoor bepaalde activiteiten geen doorgang konden vinden of op een andere manier hebben plaatsgevonden. Belangrijker is dat de centrale interventies zijn uitgesteld naar 2022 omdat het werven van nieuwe medewerkers en begeleiding daarvan centrale interventies richting de instituten bemoeilijken. Bovendien is het werven van nieuwe medewerkers niet in alle gevallen in september/oktober gelukt, maar later in het jaar.

#### Besteding NPO-middelen in 2021 ten opzichte van planning (NPO-Thema's)

Onderwerp	Planning (Bedragen x € 1000)	Realisatie (Bedragen x € 1000)
Soepele in- en doorstroom	€ 1.552	€ 1.251
Welzijn en sociale binding	€ 469	€ 345
Stageondersteuning en -begeleiding	€ 270	€ 254
Specifiek lerarenopleiding	€ 1.091	€ 0
<b>Totaal</b>	<b>€ 3.383</b>	<b>€ 1.850</b>

Figuur 4.7: Besteding NPO-middelen in 2021 ten opzichte van planning (NPO-Thema's). NB de besteding van de middelen die specifiek voor lerarenopleidingen bedoeld zijn, is verschoven naar 2022 en verder.

Vooralsnog is er geen aanleiding voor tussentijdse inhoudelijke bijstelling van de plannen. In figuur 4.8 geven we weer hoe we de nog niet bestede budgetten doorzetten naar de komende twee jaren.

#### Aangepaste planning

Bedragen x € 1.000

Thema's	Realisatie 2021	Budget 2022	Budget 2023	Totaal
Soepele in- en doorstroom	1.251	4.305	3.716	9.272
Welzijn en sociale binding	345	1.848	1.745	3.938
Stageondersteuning en -begeleiding	254	1.260	1.024	2.538
Specifiek lerarenopleiding	0	4.517	2.260	6.777
<b>Totaal</b>	<b>1.850</b>	<b>11.930</b>	<b>8.745</b>	<b>22.525</b>

Figuur 4.8: Aangepaste planning

#### Voortgang in de uitvoering per NPO-Thema en per NPO-Actie

In de volgende paragrafen blikken terug op 2021 per NPO-Thema. Daarbij geven we telkens een overzicht van de concrete activiteiten die de HU uitvoert binnen elk NPO-Thema per NPO-Actie. Vervolgens benoemen we in welke activiteiten het afgelopen jaar het meest is geïnvesteerd. De basis daarvoor ligt in de rapportages van alle instituten afzonderlijk over de realisatie van elk van hun gekozen activiteiten.

#### Thema 1: Soepele in- en doorstroom

Binnen het NPO-Thema *Soepele in- en doorstroom* is in 2021 hebben vooral acties plaatsgevonden binnen 'Extra begeleiding' en 'Extra mogelijkheden om studievertraging in te lopen'. Wat betreft extra begeleiding wordt met name meer tijd gecreëerd voor studieloopbaanbegeleiding, zodat studenten goed zicht hebben op hun studie – en loopbaanmogelijkheden en bewustere keuzes maken. Ook is er daardoor meer ruimte voor persoonlijke vragen van studenten en wordt ook extra docentcapaciteit ingezet om studenten met studievertraging te begeleiden in hun studieplanning, zodat studenten weer meer grip en regie krijgen op hun leerloopbaan. Het tegengaan van studievertraging krijgt vorm door middel van extra onderwijs voor studievertragers of bij curriculumconversies.

#### Bestedingen HU op thema Soepele in- en doorstroom

Bedragen x € 1.000

Thema Soepele in- en doorstroom	Realisatie
<b>NPO-Actie: Extra begeleiding</b>	<b>600.532</b>
Meer tijd voor studieloopbaanbegeleiding	300.620
Extra docentcapaciteit om studenten met studievertraging te begeleiden in hun studieplanning	262.879
Extra Inzet van studentassistenten voor extra begeleiding in lessen	31.936
Extra docentcapaciteit om studentassistenten en peercoaches te begeleiden	5.097
Meer docentinzet voor het begeleiden van extra-curriculaire challenges	0
<b>NPO-Actie: Beter laten landen</b>	<b>74.144</b>
Extra aandacht voor introductieactiviteiten in de eerste 100 dagen	74.144
<b>NPO-Actie: Studiekeuzeactiviteiten</b>	<b>0</b>
Extra aandacht voor studiekeuzeactiviteiten voorafgaand aan de opleiding bij Numerus Fixus studies	0
<b>NPO-Actie: Extra mogelijkheden om studievertraging in te lopen</b>	<b>576.151</b>
Extra onderwijs voor studievertragers of bij curriculumconversies	358.838
Extra lessen bij struikelvakken	79.222
Meer tijd om gedifferentieerde leerwegen mogelijk te maken	78.312
Meer tijd voor toetsbesprekingen en feedback op toetsproducten	59.779
<b>Totaal Thema Soepele in- en doorstroom</b>	<b>1.250.827</b>

Figuur 4.9: Bestedingen HU op thema Soepele in- en doorstroom

### Thema 2: Welzijn en sociale binding

De HU werkt aan het welzijn en sociale binding van studenten in de Acties 'Proactieve benadering' en 'Ondersteuning'. Onder de proactieve benadering verstaan we hier dat we werken in kleinere klassen en leerteams zodat er meer aandacht is voor sociale binding en welzijn. Ondersteuning bieden we op uiteenlopende manieren, maar vooral door meer tijd te maken voor individuele aandacht bij leer- en studieloopbaanvragen van studenten, via spreekuren, zodat de begeleiding nauw aansluit bij hun behoefte. Ook zetten we (extra) studentassistenten en peercoaches in om intensievere begeleiding te kunnen bieden, die laagdrempelig is en aansluit bij de leefwereld van de student.

#### Bestedingen HU op thema Welzijn en sociale binding

Bedragen x € 1.000

Thema Welzijn en sociale binding	Realisatie
<b>NPO-Actie: Ondersteuning</b>	<b>154.384</b>
Meer tijd voor individuele aandacht bij leer- en studieloopbaanvragen, via spreekuren	80.030
(Extra) inzet van studentassistenten en peercoaches om intensievere begeleiding te kunnen bieden	69.257
Inzet aandachtfunctionarissen	5.097
Inzet studentendecanen, keuzeadvisers en studentenpsychologen	0
<b>NPO-Actie: Sociale contactmomenten</b>	<b>0</b>
Subsidiefonds voor activiteiten voor sociale binding en welzijn	0
<b>NPO-Actie: Proactieve benadering</b>	<b>190.123</b>
Kleinere klassen, zodat er meer ruimte is voor interactie en persoonlijke aandacht	190.123
Versterken van de scholing van begeleiders	0
<b>Totaal Thema Welzijn en sociale binding</b>	<b>344.506</b>

Figuur 4.10: Bestedingen HU op thema Welzijn en sociale binding

### Thema 3: Stageondersteuning en -begeleiding

Binnen het NPO-Thema Stageondersteuning en begeleiding heeft de HU in 2021 ingezet op de Acties 'Meer flexibiliteit' en 'Meer ondersteuning'. Aan meer flexibiliteit wordt gewerkt door meer praktijkdocenten beschikbaar te maken, die de verbinding met de beroepspraktijk in het onderwijs kunnen maken, zodat het praktijkbeeld van studenten nog actueler en genuanceerder wordt. Ook creëren we meer tijd voor supervisie en begeleiding van professionele reflectie bij de uitvoering van onderzoek en praktijkopdrachten, zodat studenten beter ondersteund worden in het ontwikkelen van hun professionele identiteit. Meer ondersteuning bieden we door meer tijd te maken voor stagebegeleiding en vraaggestuurd leren tijdens

de stageperiodes, zodat studenten zich optimaal kunnen ontwikkelen in de beroepspraktijk. Daarnaast investeren we in extra onderwijs op het gebied van taalvaardigheid of andere professionele skills, zodat studenten beter toegerust zijn voor praktijkstages.

#### Bestedingen HU op thema Stageondersteuning en -begeleiding

Bedragen x € 1.000

Thema Stageondersteuning en -begeleiding	Realisatie
<b>NPO-Actie: Meer flexibiliteit</b>	<b>133.182</b>
Meer beschikbaarheid van praktijkdocenten die de verbinding met de beroepspraktijk in het onderwijs kunnen maken	61.166
Meer tijd voor supervisie en begeleiding van professionele reflectie bij de uitvoering van onderzoek en praktijkopdrachten	48.570
Meer ruimte voor projectonderwijs op basis van opdrachten uit de beroepspraktijk, met directe betrokkenheid van de opdrachtgevers	13.253
Meer tijd voor inbreng van praktijkcases en gastdocenten in het curriculum	10.194
<b>NPO-Actie: Meer ondersteuning</b>	<b>121.312</b>
Meer tijd voor stagebegeleiding en vraaggestuurd leren tijdens de stageperiodes	56.068
Extra onderwijs op het gebied van taalvaardigheid of andere professionele skills	33.641
Extra onderwijs ter voorbereiding van internationale stages of studieonderdelen	20.389
Meer onderwijs in onderzoeksvaardigheden en over een langere periode van het curriculum	11.214
<b>Totaal Thema Stageondersteuning en -begeleiding</b>	<b>254.494</b>

Figuur 4.11: Bestedingen HU op thema Stageondersteuning en -begeleiding

### Thema 4: Studievertraging en uitval in lerarenopleidingen als gevolg van stagetekorten beperken

In het thema 'Studievertraging en uitval in de lerarenopleidingen als gevolg van stagetekorten beperken' wil de HU zorgen voor meer tijd voor de begeleiding van zij-instromers, gericht op een soepele verbinding tussen studie en praktijk, zodat studenten nog meer een geïndividualiseerde leerroute kunnen doorlopen. Alle NPO-middelen voor de lerarenopleidingen zijn echter doorgeschoven naar 2022 en 2023 omdat de instituten in het educatieve domein verschillende projectsubsidies en reguliere NPO-middelen ter beschikking hadden, bestond er een risico dat het aannemen van nog meer nieuwe collega's de absorptiecapaciteit zou overtreffen en de kwaliteit van de interventies er onder zou kunnen leiden. Er heeft dus nog geen besteding plaatsgevonden in 2021.

### Studievertraging en uitval in lerarenopleidingen als gevolg van stagetekorten beperken

<b>NPO-Thema</b>	Studievertraging en uitval in lerarenopleidingen als gevolg van stagetekorten beperken		
<b>NPO-Acties</b>	Extra begeleiding	Extra onderwijs in de opleiding	Uitbreiden mogelijkheden voor praktijkervaring
<b>HU-Activiteiten</b>	Het bieden van extra begeleiding en onderwijs aan studenten en zij-instromers en het uitbreiden van de mogelijkheden om praktijkervaring op te doen.		

Figuur 4.12: Thema studievertraging en uitval in lerarenopleidingen als gevolg van stagetekorten beperken

#### 4.4.2 Extra onderzoeksbudget voor het inlopen van onderzoeksvertraging

De extra financiële middelen voor het inlopen van onderzoeksvertraging hebben conform de kader van NPO het volgende doel:

- Onderzoekers met een tijdelijk contract, waarvan het onderzoek vertraging heeft opgelopen veroorzaakt door de maatregelen rond de coronapandemie in 2020, die tot extra kosten leidt in 2021 en 2022, worden in staat gesteld om hun onderzoek af te ronden.
- Deze compensatie is bedoeld voor onderzoekers met een tijdelijke onderzoeksopdracht en is dus onafhankelijk van de contractvorm (bepaalde/ onbepaalde tijd). Hier vallen bijvoorbeeld ook docent-onderzoekers onder die een vast onderwijscontract hebben, maar een tijdelijke onderzoeksaanstelling.

Extra onderzoeksbudget voor het inlopen van onderzoeksvertraging kunnen worden ingezet voor onderzoekers:

- van wie het onderzoek vertraging heeft opgelopen door de veranderde werkomstandigheden als gevolg van de uitbraak van corona, en
- die zich in de laatste fase van hun tijdelijke aanstelling bevinden, en die hun onderzoekspet niet meer kunnen aanpassen.

De kosten waarvoor de NPO-onderzoeksmiddelen ingezet mogen worden, zijn integrale kosten en bestaan uit kosten voor:

- loon voor de onderzoeker;
- materiële zaken die nodig zijn voor het afronden van het onderzoek van de onderzoeker;
- faciliteiten die nodig zijn voor het afronden van het onderzoek van de onderzoeker;
- voor zover van toepassing de opleiding en begeleiding verbonden aan het promotietraject van de onderzoeker;
- overige kosten die noodzakelijk zijn voor het goed kunnen functioneren van een onderzoeker zoals verzekeringskosten, deelname aan wetenschappelijke bijeenkomsten, etc.



Op basis van de ingediende aanvraag en de verdeelsleutel zoals is vastgesteld in het Bestuursakkoord, is de compensatie voor de HU door het bestuur van Regieorgaan SIA in december 2021 als volgt vastgesteld:

#### Extra onderzoeksbudget voor het inlopen van onderzoeksvertraging

<b>2021</b>	€ 406.539,91
<b>2022 (onder voorbehoud)</b>	€ 406.479,36

Figuur 4.13: Extra onderzoeksbudget voor het inlopen van onderzoeksvertraging

#### Voornemens en bestedingsplan

De HU diende een verzoek in dat hoger was dan de vooraf beschikbaar gestelde middelen van twee keer €200.000,-. Uiteindelijk ontving de HU in december 2021 een beschikking die hoger uitviel dan de voor de HU beschikbare middelen, omdat het totaal door van alle door de hogescholen aangevraagde compensatiemiddelen lager was dan het beschikbare bedrag.

#### Proces totstandkoming afspraken

Het plan voor de besteding van de middelen NPO voor onderzoek is gefaseerd tot stand gekomen. Ook hier zijn we gestart met een procesvoorstel waarin de belangrijkste uitgangspunten, de bestedingskeuzes op hoofdlijnen en de voorgenomen aanpak zijn vastgesteld. Dit procesvoorstel is afgestemd met de kenniscentra en besproken met de hogeschoolraad. Op 24 november 2021 heeft de hogeschoolraad ingestemd met het procesvoorstel. De kenniscentra hebben tegelijkertijd de behoefte aan compensatie voor onderzoeksvertraging geïnventariseerd en het aanvraagformulier op basis van de bestedingskeuzes voorbereid. Op 16 november 2021 heeft het College van Bestuur het aanvraagformulier vastgesteld.

De HU heeft ervoor gekozen de middelen voor het overgrote deel in te zetten voor promovendi en postdocs die door de coronapandemie vertraging hebben opgelopen bij de uitvoering van hun promotieonderzoek. Redenen voor vertraging zijn onder meer beperkte toegang tot laboratoria en andere onderzoeksfaciliteiten, beperkingen bij dataverzameling, stilgevallen onderzoek met proefpersonen, de extra tijdsbesteding voor het organiseren van digitaal onderwijs of bijdragen vanuit expertise aan het bestrijden van de coronapandemie. De onderzoeksvertraging heeft met name loonkosten tot gevolg, die niet waren gebudgetteerd.

#### Voornemens en bestedingsplan

2021	Aantal personen	Totaal fte	Gemiddelde vertraging in maanden per fte	Kosten per fte per maand	
Promovendi	30	18	5	€ 7.236,01	€ 651.240,45
Postdocs	2	0,4	3,5	€ 8.303,30	€ 11.624,61
Docent-onderzoekers				-	-
Lectoren	30	1,5	5	€ 11.827,98	€ 88.709,84
Overige onderzoekers				-	-
<b>Totaal</b>					<b>€ 751.574,90</b>

2022	Aantal personen	Totaal fte	Gemiddelde vertraging in maanden per fte	Kosten per fte per maand	
Promovendi	20	12	4	€ 7.453,09	€ 357.748,09
Postdocs				€ 8.552,39	-
Docent-onderzoekers				-	-
Lectoren	20	1	4	€ 12.182,82	€ 48.731,27
Overige onderzoekers				-	-
<b>Totaal</b>					<b>€ 406.479,36</b>

Figuur 4.14: Voornemens en bestedingsplan

#### Medezeggenschap

De Hogeschoolraad heeft op 24 november 2021 unaniem ingestemd met het procesvoorstel NPO-middelen onderzoek.

#### Monitoring

De monitoring en verantwoording van de middelen NPO-onderzoek wordt volledig geïntegreerd in de reguliere P&C cyclus.

#### Besteding en geplande inzet 2022 en 2023

In het bestuursakkoord is afgesproken dat voor de verantwoording over het kalenderjaar 2021 de instellingen bij benadering inzicht geven in het aantal onderzoekers dat de instelling met eigen middelen en financiële en niet-financiële maatregelen heeft geholpen om hun onderzoek af te ronden. Voor besteding van de middelen is door de Kenniscentra i.s.m. ondersteunende Diensten een bestedingsplan opgesteld en begin 2022 afgestemd met de Kenniscentrumraad.

#### Rolverdeling

	Verantwoordelijkheid
College van Bestuur	<ul style="list-style-type: none"> <li>Stelt dit plan van aanpak NPO onderzoek vast</li> <li>Zorgt voor draagvlak onder stakeholders (samen met HSR)</li> <li>Dient de inventarisatie bestedingskeuzes in</li> <li>Verantwoordt besteding van middelen in het jaarverslag</li> </ul>
Hogeschoolraad	<ul style="list-style-type: none"> <li>Stemt in met dit plan van aanpak NPO onderzoek</li> <li>Vervult een rol bij het creëren van draagvlak onder stakeholders (samen met CvB)</li> </ul>
Kenniscentrumdirecteur	<ul style="list-style-type: none"> <li>Leverd input voor de inventarisatie bestedingskeuzes</li> <li>Stelt concrete bestedingsplannen op op basis van de bestedingskeuzes</li> <li>Zorgt voor draagvlak en betrokkenheid van stakeholders (samen met KCR)</li> </ul>
Kenniscentrumraad	<ul style="list-style-type: none"> <li>Stemt in met de bestedingsplannen van de kenniscentra</li> <li>Zorgt voor draagvlak en betrokkenheid van stakeholders (samen met directeuren kenniscentrum)</li> </ul>
Diensten	<p><b>Bestuursdienst:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Stelt het plan van aanpak op</li> <li>Ondersteunt CvB en HSR in hun rollen</li> </ul> <p><b>Dienst OO&amp;S:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Ondersteunt de kenniscentra bij het opstellen van de inventarisatie bestedingskeuzes</li> <li>Ondersteunt de kenniscentra bij het opstellen van de bestedingsplannen</li> </ul> <p><b>Finance, Control &amp; Analytics:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Ondersteunt de kenniscentra bij het opstellen van de inventarisatie bestedingskeuzes</li> <li>Ondersteunt de kenniscentra bij het opstellen van de bestedingsplannen</li> <li>Inrichting van Monitoring &amp; Verantwoording</li> </ul> <p><b>Marketing en Communicatie:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Zorgt voor HU-brede communicatie over NPO</li> </ul>

Figuur 4.15: Rolverdeling



“

Dus laat je horen. Droom hardop. Verwonder, vertrouw en verbind. Hier komt alles samen.

Uit: HU corporate video. Tekst: Typhoon

## 5. KWALITEITSAFSPRAKEN

Vanaf 2019 hebben we hard gewerkt aan het realiseren van onze plannen in het kader van de kwaliteitsafspraken. We zijn er dan ook trots op dat we goed op schema liggen om onze voornemens te verwezenlijken.

### 5.1 INLEIDING

Aan het einde van 2021 heeft de HU in totaal 84% gerealiseerd van de bestedingen die we ons voor deze periode hadden voorgenomen. Beschouwen we onze voortgang afzonderlijk langs de landelijke thema's uit het Sectorakkoord 2018, dan liggen we prima op streek in de twee thema's waar we ook het sterkst op inzetten: Intensiever en kleinschaliger onderwijs (104% van de begrote uitgaven gerealiseerd) en Meer en betere begeleiding van studenten (89%). Onze voortgang is redelijk in de twee kleinere thema's Studiesucces (60%) en Onderwijsdifferentiatie (67%). Duidelijk achter op onze plannen liggen we nog in ons kleinste thema: Passende en goede onderwijsfaciliteiten (16%).



Begroting, realisatie en geactualiseerde meerjarige prognose\*:  
per sectorthema en kwaliteitsafspraken-totaal

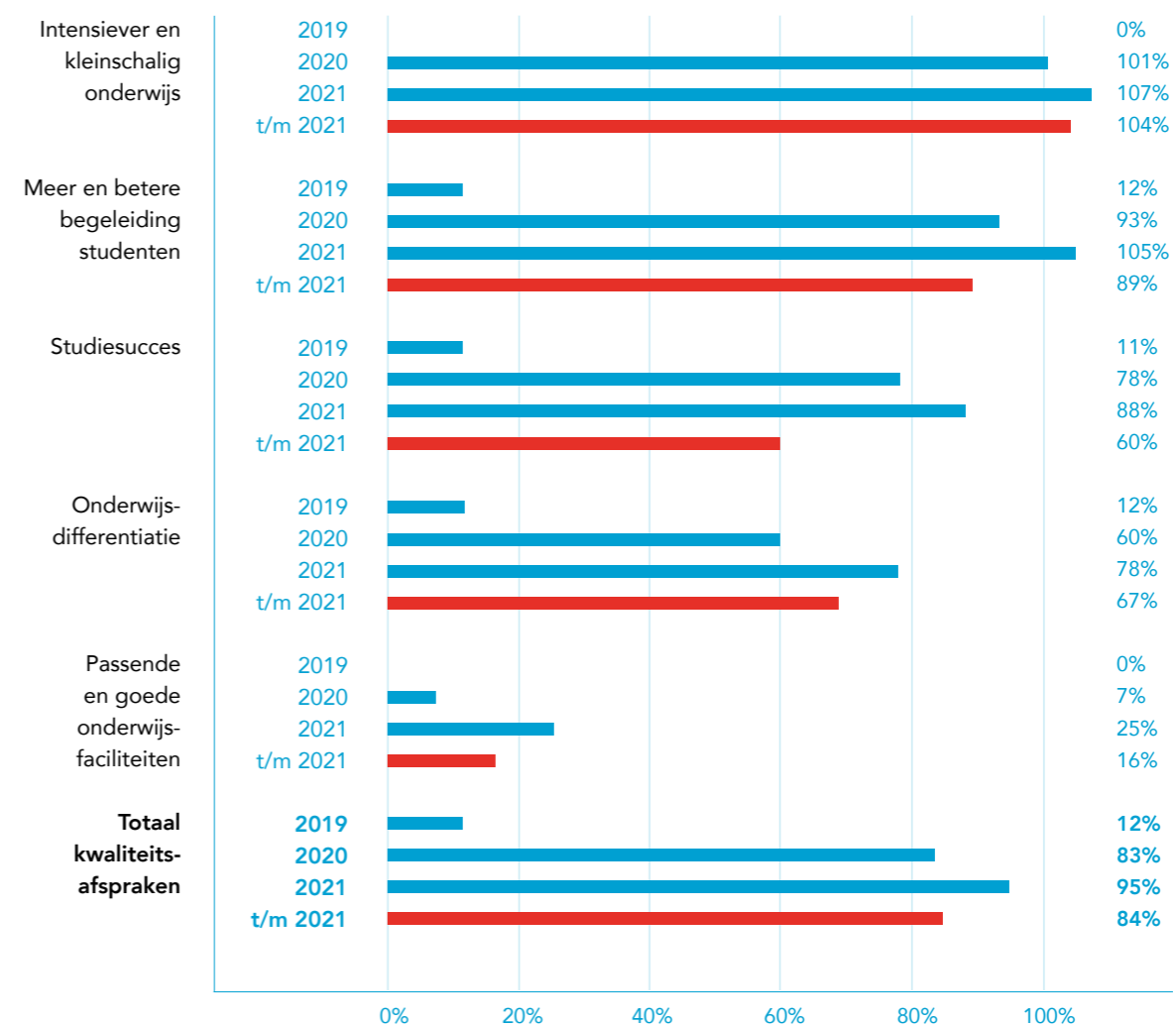
Bedragen x € 1.000							Aandeel van thema's binnen HU-plan KA (t/m 2024)	Realisatie thema's t.o.v. HU-plan (t/m 2021)
Sectorthema's	2019**	2020	2021	2022	2023	2024	%	%
<b>Intensiever en kleinschalig onderwijs</b>							<b>42%</b>	<b>104%</b>
HU-plan	-	5.863	6.264	7.317	8.478	11.103		
Realisatie	-	5.896	6.709	-	-	-		
Geactualiseerde prognose	-	-	-	8.792	10.570	12.250		
<b>Meer en betere begeleiding studenten</b>							<b>28%</b>	<b>89%</b>
HU-plan	1.100	3.984	4.387	5.121	5.745	6.170		
Realisatie	127	3.711	4.598	-	-	-		
Geactualiseerde prognose	-	-	-	6.571	6.063	6.205		
<b>Studiesucces</b>							<b>6%</b>	<b>60%</b>
HU-plan	700	500	875	1.050	1.400	1.400		
Besteed	80	390	770	-	-	-		
Geactualiseerde prognose	-	-	-	1.932	1.400	1.400		
<b>Onderwijsdifferentiatie</b>							<b>18%</b>	<b>67%</b>
HU-plan	200	2.552	2.779	3.106	3.576	4.426		
Realisatie	23	1.531	2.162	-	-	-		
Geactualiseerde prognose	-	-	-	5.252	3.867	4.645		
<b>Passende en goede onderwijsfaciliteiten</b>							<b>5%</b>	<b>16%</b>
HU-plan	-	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000		
Realisatie	-	73	254	-	-	-		
Geactualiseerde prognose	-	-	-	2.645	1.000	1.000		
<b>Totaal kwaliteitsafspraken</b>							<b>100%</b>	<b>84%</b>
<b>HU-plan</b>	<b>2.000</b>	<b>13.899</b>	<b>15.305</b>	<b>17.594</b>	<b>20.199</b>	<b>24.099</b>		
<b>Realisatie</b>	<b>230</b>	<b>11.600</b>	<b>14.493</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>		
<b>Geactualiseerde prognose</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>25.191</b>	<b>22.900</b>	<b>25.500</b>		

(\*: Prognoses zijn geactualiseerd voor stijgende studentenaantallen.)

(\*\*): Activiteiten i.h.k.v. programma HUGS konden al starten in 2019 op basis van voorfinanciering door de HU.)

Figuur 5.1: Begroting, realisatie en geactualiseerde meerjarige prognose\*: per sectorthema en kwaliteitsafspraken-totaal (bedragen x € 1.000)

Realisatie van de voornemens per thema per afzonderlijk jaar en in totaal



Figuur 5.2: Realisatie van de voornemens per thema per afzonderlijk jaar en in totaal

Daar waar we nog niet helemaal op koers lopen in het realiseren van onze voornemens, maken we ieder jaar duidelijk meer progressie. Onze totale onderbesteding tot nu toe is voor een belangrijk deel een achterstand uit de opstartfase in specifieke programma's die we inmiddels sterk aan het inlopen zijn. Het is ons gelukt om het gros van onze plannen in de instituten en bij de HU-gemeenschap te realiseren. Niet alleen is dat gelukt ondanks de uitdagingen van de coronapandemie, maar de beperkingen en maatregelen hebben ook juist als katalysator gewerkt voor onze plannen en ambities. De gekozen acties in het kader van de kwaliteitsafspraken hielpen enerzijds de corona-omstandigheden het hoofd te bieden, maar kregen tegelijkertijd een boost doordat de al gekozen inzet op meer docenten, de versnelde doorontwikkeling van digitaal online leren en het zorgdragen voor studentenwelzijn precies waren wat onder deze omstandigheden nodig was.

De verklaring voor het verschil in voortgang tussen de vijf thema's volgt rechtstreeks uit onze invulling van de kwaliteitsafspraken. In ons plan van aanpak hebben we – in lijn met onze

onderwijsvisie en ons ambitieplan – vol ingezet op de drie HU-prioriteiten: Meer docenten, HU-gemeenschap en studentbetrokkenheid (HUGS), en Digitale Leer Omgeving (DLO). Aan elk van de vijf kwaliteitsthema's werken we met een wisselende combinatie van deze drie prioriteiten:

De sectorthema's	De HU prioriteiten		
	Meer docenten	Aandeel HUGS	Aandeel DLO
Intensiever en kleinschalig onderwijs	100%		
Meer en betere begeleiding studenten	69%	31%	
Studiesucces		100%	
Onderwijsdifferentiatie	55%	15%	30%
Passende en goede onderwijsfaciliteiten			100%
Verdere professionalisering van docenten			
<b>Totaal kwaliteitsafspraken</b>	<b>70%</b>	<b>19%</b>	<b>11%</b>

Figuur 5.3: De relatie tussen de landelijke sectorthema's<sup>4</sup> en de drie HU-prioriteiten (rijpercentages)

\* Ook het zesde thema 'Verdere professionalisering van docenten' is uiteraard van groot belang, maar hiervoor zetten we al andere financiële middelen in, namelijk jaarlijks minimaal 6% van de Rijksbijdrage, conform de afspraken in de cao, aangevuld met middelen voor promotie vouchers en het Teaching & Learning Network.)

De voortgang in de vijf gekozen sectorthema's wordt daarom in de eerste plaats bepaald door de voortgang in de drie HU-prioriteiten. Voor de prioriteit Meer docenten is die voortgang uitstekend (meer dan volledig gerealiseerd), voor HUGS redelijk (bijna twee derde gerealiseerd) en voor DLO blijft de voortgang tot dusver sterk achter bij onze plannen (bijna een vijfde gerealiseerd). Met andere woorden, naarmate we meer aan een thema werken via onze prioriteit Meer docenten is de voortgang sterker. Naarmate een thema meer is samengesteld uit activiteiten in HUGS en vooral DLO, is de voortgang minder sterk.

#### Perspectieven

De perspectieven die de instituten in 2020 voor 2022 hebben geschetst zijn overall nog actueel. Veelal ligt de realisatie op schema. Vanwege de verwachte groei in studentenaantallen wordt de inzet van middelen in 2022 bij enkele instituten geëvalueerd. Een enkel instituut geeft aan mogelijk niet alle doelen in 2023 te hebben gerealiseerd. Nieuwe thema's voor de perspectieven zijn activiteiten ten behoeve van deeltijdopleidingen, de inzet van student assistenten, stagewerving, taalondersteuning, blendend onderwijs en studentwelzijn. In een enkel geval waren de activiteiten uit de afgelopen periode dermate succesvol dat bestedingen aan nieuwe speerpunten kunnen worden besteed in 2022-2023. Bijstellingen in de bestedingen worden vooraf besproken met de medezeggenschap.

<sup>4</sup> Ook het zesde thema 'Verdere professionalisering van docenten' is uiteraard van groot belang, maar hiervoor zetten we al andere financiële middelen in, namelijk jaarlijks minimaal 6% van de Rijksbijdrage, conform de afspraken in de cao, aangevuld met middelen voor promotie vouchers en het Teaching & Learning Network.)

Wat betreft HUGS hebben we na een voorzichtige start inmiddels in 2021 een fikse inhaal-slag gemaakt en hebben we daarom alle vertrouwen dat vanaf 2022 de volledige inzet kan worden gerealiseerd. Wat betreft DLO is de achterstand zodanig opgelopen dat we een herziening van onze plannen moeten overwegen. We komen hierop terug in het onderdeel Monitoring en sturing

In dit jaarverslag belichten we eerst het bestuurlijk perspectief op de HU-brede inspanningen in het kader van de kwaliteitsafspraken. Vervolgens lichten we voor elk van de vijf gekozen sectorthema's onze inspanningen meer in detail toe – telkens langs de lijn van onze HU-prioriteiten.

## 5.2 BESTUURLIJK PERSPECTIEF OP DE INSPANNINGEN

### 5.2.1 De drie HU-prioriteiten

In dit bestuursverslag beschrijven we de voortgang van onze bestedingen en activiteiten langs de landelijke sectorthema's. De organisatie van onze inspanningen binnen de hogeschool – en daarmee ook onze monitoring en sturing – loopt echter vooral langs de lijnen van onze drie HU-prioriteiten. De prioriteit Meer docenten pakken we decentraal aan. We alloceren de bijbehorende kwaliteitsgelden aan onze instituten, omdat ze daar het meeste effect kunnen sorteren. De kwaliteitsgelden voor onze andere twee prioriteiten – HUGS en DLO - worden centraal gealloceerd. Studenten en medewerkers kunnen voor projecten en initiatieven een aanvraag indienen bij HUGS en DLO.

#### Meer docenten

Met deze HU-prioriteit werken we aan de landelijke thema's *Intensiever en kleinschalig onderwijs*, *Meer en betere begeleiding van studenten* en *Onderwijsdifferentiatie*.

De HU wil meer docenten aanstellen in de instituten. Bestuur, medezeggenschap en toezicht zijn het erover eens dat hiermee veel 'winst' te behalen valt voor wat betreft onze onderwijskwaliteit. Immers, meer docenten betekent onder andere:

- kleinere groepen, waardoor er meer ruimte is voor interactie en persoonlijke aandacht;
- extra onderwijs op het gebied van taalvaardigheid of andere professionele skills, zodat studenten beter toegerust zijn voor praktijkstages;
- meer persoonlijke aandacht voor studenten die flexibele leerwegen volgen, of deelnemen aan duale en deeltijdprogramma's;
- meer aandacht voor toetsing en toetsreflectie.

#### HU-gemeenschap en studentbetrokkenheid

Met deze HU-prioriteit dragen we bij aan de landelijke thema's *Meer en betere begeleiding van studenten*, *Studiesucces* en *Onderwijsdifferentiatie*.

De HU wil de band met en tussen studenten versterken. We doen veel om ervoor te zorgen dat studenten zich bij ons thuis voelen, zich verbonden voelen met de hogeschool en met hun medestudenten. Onderzoek heeft aangetoond dat dit bijdraagt aan de kwaliteit van het onderwijs. Zo blijkt dat de prestaties en het welbevinden van studenten positief worden beïnvloed door de mate waarin zij deelnemen aan sociale activiteiten en het aantal en de kwaliteit van de onderlinge contacten. Binding en participatie hebben in de praktijk een vergelijkbaar effect: wie actief participeert, zal zich ook meer identificeren met de onderwijsomgeving. Wie

zich sterk identificeert met de onderwijsomgeving is ook geneigd zich actiever in te zetten. Zo ontstaat een zichzelf versterkende cyclus van betrokkenheid, die een positief effect kan hebben op de studievoortgang.

#### DLO-Kwaliteitsafspraken

Met deze HU-prioriteit werken we aan de landelijke thema's *Onderwijsdifferentiatie* en *Passende en goede onderwijsfaciliteiten*.

De HU investeert al langer in de ontwikkeling en verdere uitbouw van de digitale leeromgeving met het programma 'Digitale Leeromgeving van de toekomst'. De digitale leeromgeving bestaat uit alle applicaties, systemen, software en apps die docenten en studenten gebruiken in het onderwijs. Het fundament daarvoor is ruimschoots gelegd uit eigen middelen, met een leermanagementsysteem, een conceptueel toetsstelsel, een product toetsstelsel, een studentenportaal en een media asset managementsysteem.

Vanaf 2020 zetten we de middelen uit het studievoorschot gericht in op het programma 'DLO-Kwaliteitsafspraken' voor innovaties, experimenten en concepten die nog nieuw zijn voor de HU. Iedere student, docent, onderzoeker of medewerker kan een aanvraag indienen voor nieuwe en vernieuwende producten die niet goed bij de reguliere DLO passen, om zo het digitale onderwijs nog beter te maken. De DLO-projecten moeten de onderwijsfaciliteiten versterken die bijdragen aan gepersonaliseerd leren en Blended Learning. De helft van het budget is bedoeld voor de inzet van mensen uit onderwijsteams, het andere deel voor de ontwikkeling van DLO-aanpassingen en ondersteuning, inclusief materiële kosten.

#### 5.2.2 Medezeggenschap, monitoring en draagvlak

Doordat we binnen onze hogeschool de kaderstelling, sturing, verantwoording en governance voor de drie HU-prioriteiten verschillend hebben geregeld, is het faciliteren en garanderen van draagvlak en betrokkenheid ook verschillend georganiseerd. Zo zorgen we ervoor dat onze acties goed worden opgevolgd en gemonitord op het juiste niveau.

#### Regiegroep

Vanaf de start van het project in 2020 houdt de Monitor- en Adviesgroep Kwaliteitsafspraken zicht op de voortgang, inhoud en besteding van alle middelen. Deze regiegroep bestaande uit studenten, een docent en directeuren, brengt niet alleen tweemaal per jaar verslag uit aan het college van bestuur, maar adviseert ook over eventuele bijstellingen en nieuwe ontwikkelingen. Daartoe verzamelt de monitor- en adviesgroep voortdurend input uit de instituten en de programma's.

Elk half jaar rapporteren de programma's HUGS en DLO en alle afzonderlijke instituten over de voortgang in hun gekozen activiteiten. De instituten rapporteren elk apart volgens een vastgesteld format hoe de financiële voortgang is voor alle veertig afzonderlijke activiteiten uit de prioriteit Meer docenten, en geven daarnaast inhoudelijk toelichting over de voortgang en eventuele bijstellingen, over de invloed van corona, of het perspectief voor het volgend jaar nog actueel is, welke effecten van de activiteiten worden gezien en hoe het decentrale overleg met de medezeggenschap is verlopen.

#### Hogeschoolraad

Onze hogeschoolraad monitort in de volle breedte, dus voor alle thema's en prioriteiten, de uitvoering en ontwikkelingen in de kwaliteitsafspraken via voortgangsgesprekken met het College van Bestuur, op basis van door de regiegroep vastgestelde rapporten. Ook levert de Hogeschoolraad een eigen hoofdstuk voor het HU-jaarverslag, dat reflecteert op de planverwezenlijking.

#### HU-prioriteit: Meer docenten

Niet alleen planvorming, uitvoering en monitoring van de prioriteit Meer docenten spelen zich voornamelijk af binnen de instituten, maar de opbrengsten daarvan moeten in de eerste plaats daar zichtbaar worden. Een sterke betrokkenheid van de decentrale medezeggenschap is daarom essentieel. (Gezamenlijke) Opleidingscommissies ((G)OC's) en Instituutsraden (IR's) vervullen een cruciale rol bij het creëren van betrokkenheid van interne stakeholders. Zij voeren een actieve dialoog met de opleidingsmanager en instituutsdirecteur over de realisatie van de plannen en vervullen daarin een signalerende en adviserende rol. De inhoud en kwaliteit van het overleg met de decentrale medezeggenschap - verloopt het overleg volgens planning, wat waren kernpunten, hoe ervaart de (G)OC zelf het overleg, hoe worden studenten breed geïnformeerd over de voortgang? - zijn ook expliciet een criterium in het monitorformat waarover alle instituten halfjaarlijks rapporteren aan de regiegroep.

De realisatie van de kwaliteitsafspraken in 2021 is met de (Gezamenlijke) Opleidingscommissies ((G)OC's) en de instituutsraden geëvalueerd. Keuzes voor 2022 en verder zijn met de (G)OC's besproken en hebben de instemming van de instituutsraden. Er zijn nauwelijks bijstellingen gedaan in de oorspronkelijke keuzes.

De betrokkenheid van de opleidingscommissies bij de kwaliteitsafspraken is een belangrijke voorwaarde voor het draagvlak onder deze afspraken in de instituten. Het gros van de instituten is ook op vaste basis in gesprek met de (G)OC's en de instituutsraden over de kwaliteitsafspraken, zowel over de plannen als de voortgang. Veelal zijn de kwaliteitsafspraken als vast agendapunt in de periodieke overleggen opgenomen. Rapporteren over de voortgang, het toelichten van de gemaakte keuzes en het ophalen van input voor een volgende periode staat in de gesprekken centraal.

De (G)OC's spreken overwegend van een prettig proces. Bij een drietal instituten is het overleg minder prettig ervaren, wat zij veelal relateren aan het contact op afstand. Overleggen gingen niet door, of waren te kort en oppervlakkig om echt goed inzicht te krijgen in de voortgang. Overall zien de (G)OC's de meerwaarde die wordt gerealiseerd met de kwaliteitsgelden en een opvolging van hun feedback.

Het voortgangsoverleg van de kwaliteitsafspraken heeft ook de kwaliteitsdialoog binnen de HU bevorderd. (G)OC's kunnen veelal de match tussen de bestedingsdoelen en de behoefte kritisch bespreken. De lijnen worden korter en contact laagdrempeliger. De kwaliteitsdialoog wordt vaak breder gevoerd dan alleen de kwaliteitsafspraken, waarbij bronnen zoals HU in Kaart en cursusevaluaties kunnen worden geraadpleegd. Het meetbaar maken van de kwaliteitsverbetering en tussentijds evalueren is echter vaak nog een uitdaging. Meerdere opleidingscommissies raadplegen én informeren ook regelmatig hun achterban over zaken gerelateerd aan de kwaliteitsafspraken, maar met name het informeren blijft een aandachtspunt. De impact van de kwaliteitsafspraken is voor studenten niet vanzelfsprekend, en er wordt nog meer ingezet op kennisdeling en het ophalen en communiceren van narratieven.



#### **HU-prioriteit: HU-gemeenschap en studentbetrokkenheid**

De betrokkenheid van studenten en medezeggenschap is verankerd in de werkwijze van het programma HUGS. Studenten (en medewerkers) kunnen verzoeken indienen en zijn actief betrokken bij de beoordeling van aanvragen. Incidentele aanvragen worden beoordeeld door de Commissie Student Initiatieven, bestaande uit acht deels ervaren en deels nieuwe studentleden. 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 (docenten, onderzoekers en opleidingsmanagers). Daarnaast behoeven deze aanvragen instemming van de Hogeschoolraad, waarin ook studenten zitting hebben.

Omdat zichtbaarheid van het programma voor studenten vanaf het begin een aandachtspunt is, wordt hier onder andere aan gewerkt door het programma een vaste fysieke plek te geven op het USP, door student-ambassadeurs in te zetten die met medestudenten in gesprek kunnen gaan en door een kennisnetwerk in te richten voor HUGS-betrokkenen voor kennisdeling op het gebied van de activiteiten maar ook marketing en communicatie.

#### **HU-prioriteit: DLO**

Studenten en medezeggenschap zijn in het programma DLO-Kwaliteitsafspraken 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. Doordat de DLO-kamer een afvaardiging vormt van de hogeschool qua kennis en kunde, kan hier een goede inschatting gemaakt worden wat betreft het aansluiten bij de ambities van de HU, technische realisatiemogelijkheden en de behoefte van studenten en docenten. Deze werkwijze heeft er al voor gezorgd dat verschillende aanvragen met elkaar verbonden konden worden en gericht de samenwerking kon worden gezocht.

#### **5.2.3 Monitoring en sturing**

De monitor- en adviesgroep concludeert over 2021 dat de bestedingen overall nog steeds worden uitgevoerd zoals ze zijn gepland. Ook zijn de perspectieven die de instituten in 2020 hebben geschetst voor 2022 nog steeds actueel; veelal ligt de realisatie op schema. De inzet van de kwaliteitsgelden heeft de hogeschool geholpen flexibel te reageren op de uitdagingen van de coronaepidemie. De monitor- en adviesgroep heeft daarnaast een aantal observaties en adviezen uitgebracht. We beschrijven die kort en geven aan hoe het college van bestuur daar opvolging aan heeft gegeven.

De realisatie van de kwaliteitsafspraken ligt overall op schema. Het college constateert dat de bandbreedte in de gerealiseerde inspanningen tussen de organisatieonderdelen zeer smal is; alle instituten hebben hun voornemens gerealiseerd met slechts minimale bijstelling of uitvoeringsissues (zie punt 6). Wat betreft de sectorthema's is de bandbreedte ruimer, wat direct samenhangt met het aandeel dat de centrale programma's HUGS (lichte onderbesteding) en met name DLO (substantiële onderbesteding) in de verschillende thema's hebben (zie punten 7 en 8).

Corona heeft de besteding van de kwaliteitsgelden in aard en omvang meestal niet geraakt. De in het plan van aanpak gemaakte keuzes sluiten niet alleen aan bij de onderwijsvisie van de HU, maar bleken ook goed te passen bij wat de hogeschool nodig had om een crisis als corona te kunnen doorstaan. De HU kon wendbaarder reageren door in te zetten op kleinschaliger onderwijs en meer en betere begeleiding van studenten, op het versterken van de HU-gemeenschap ondanks de beperkingen van de coronamaatregelen, en dat alles ondersteunen met een gedegen, gevarieerde en vernieuwende digitale infrastructuur die nodig is om goed onderwijs te maken, te geven en te krijgen.

De HU hecht veel waarde aan een *brede kwaliteitsdialoog* tussen alle geledingen, op alle niveaus en ook over opleidingen heen. Wat betreft de kwaliteitsafspraken wordt die dialoog voor een belangrijk deel gevoerd met de studenten en docenten in de opleidingscommissies en instituutraden. Deze commissies en raden zijn merendeels positief over zowel het gesprek over de kwaliteitsmiddelen, de opvolging van hun feedback, als over de verbeteringen die met de middelen wordt gerealiseerd. Tegelijkertijd vinden met name de betrokken studentleden het vaak lastig om die verbeteringen goed te kunnen beoordelen, doordat zij maar relatief kort de ontwikkelingen en verbeteringen kunnen volgen. Het college ziet de kwaliteitsdialoog in het algemeen – en in het bijzonder met betrekking tot de kwaliteitsafspraken – als een belangrijk verbeterpunt. Verbetering moet worden nagestreefd door in ieder geval te zorgen voor adequate monitorinformatie om verbeteringen te kunnen volgen, en daarnaast blijvende extra ondersteuning voor studenten in de commissies en raden bij het raadplegen van die monitorinformatie en het beoordelen daarvan binnen de context van langjarige ontwikkelingen en de oorspronkelijke verbeterplannen. Het Team Advisering Medezeggenschap speelt in deze ondersteuning een onmisbare rol.

Voor een brede kwaliteitsdialoog volstaat niet alleen discussie in de medezeggenschap. Input van de hele HU-gemeenschap is waardevol voor de uitrol, bijstelling en aanvulling van de activiteiten. Omgekeerd is ook het *breed informeren* van studenten en medewerkers over de opbrengsten van de kwaliteitsafspraken van belang. Hoe weten studenten dat er extra geld beschikbaar is, en waar dat voor gebruikt wordt? Deze informatievoorziening kan niet alleen afhankelijk zijn van de inspanningen van de opleidingscommissies. Ten behoeve van een adequate kennisdeling over good practices en brede informatievoorziening aan studenten

en docenten roept het college daarom de directeuren in het algemeen op om binnen hun instituten kennisdeling rond de kwaliteitsmiddelen te bevorderen en vraagt specifiek de dienst Marketing & Communicatie om HU-breed de achtergrond van de kwaliteitsafspraken en de gerealiseerde veranderingen nog meer in beeld te brengen.

Opbrengsten zijn weliswaar lastig één-op-één toe te wijzen als effecten van de gekozen activiteiten, maar toch is van belang om te onderzoeken of er vooruitgang wordt geboekt. De monitor- en adviesgroep ziet tot nu toe opbrengsten in onder andere de waardering van de kwaliteit van het onderwijs in cursusevaluaties, een verminderde werkdruk door de aanname van meer medewerkers, het alsnog afstuderen van een aantal langstudeerders en de toename van het bezoek door studenten aan spreekuren en SLB+ momenten. In 2021 is al op advies van de monitor- en adviesgroep een vraag naar impact toegevoegd in de monitoring. Een voornemen voor 2022 is om verder te onderzoeken in hoeverre opbrengsten ook zichtbaar zijn in andere beschikbare monitorinstrumenten binnen en buiten de HU.

De besteding van de kwaliteitsmiddelen in het onderdeel *Meer docenten* volgt nagenoeg de geplande inzet uit de kwaliteitsafspraken. Alle geplande middelen zijn in 2021 besteed. Slechts drie opleidingen lopen daarbij nog achter in de uitvoering van een enkele activiteit, maar laten hun keuzes ongewijzigd. Twee instituten hebben - binnen hetzelfde thema en met instemming van de medezeggenschap - middelen inhoudelijk verschoven naar een andere activiteit (zie par. 1.4.2). De realisatie ligt daarmee overall op schema en de perspectieven die de instituten in 2020 opstelden blijven vrijwel ongewijzigd.

In het onderdeel *HU-Gemeenschap en Studentbetrokkenheid* (HUGS) worden wel voldoende aanvragen ontvangen voor structurele activiteiten, maar nog niet voor de incidentele middelen. Er kunnen meer aanvragen worden toegekend en bovendien besteden de initiatieven vaak niet hun totale budget. Omdat het budget voor de incidentele aanvragen relatief beperkt is, kan het college zich vinden in de aanpak van HUGS om daarom de bestaande aanvragen verder te intensiveren.

In het programma *Digitale Leeromgeving* (DLO) is sprake van onderbesteding. In 2020 was dat deels nog het gevolg van de coronapandemie. In 2021 ligt de problematiek deels in het beperkt kunnen vrijmaken van expertise en resources, en met name in het teruglopen van het aantal ingediende en goedgekeurde aanvragen en de kleiner dan verwachte omvang van deze aanvragen. Het college heeft op advies van de monitor- en adviesgroep de dienst IM&ICT gevraagd om een voorstel voor het alsnog realiseren van de inzet. De uitgangspunten van dit voorstel, dat thans wordt ontwikkeld, staan beschreven verderop in dit verslag (5.7.4).

### 5.3 AFSPRAKEN IN 'HU KWALITEITSAFSPRAKEN 2020-2024', REALISATIE EN GEACTUALISEERDE PROGNOSE

In figuur 5.4 in dit verslag gaven we een financieel overzicht voor de vijf gekozen landelijke sectorthema's. Voor een zorgvuldige en volledige verantwoording zetten wij hieronder langs de landelijke sectorthema's en daarbinnen onze HU-prioriteiten uiteen welke bedragen bij aanvang van de HU kwaliteitsafspraken waren begroot, hoe realisatie tot en met 2021 is verlopen, en welke geactualiseerde meerjarenprognose hieruit volgt.

#### Per sectorthema de afzonderlijke begrotingen voor de HU-prioriteiten uit 'HU Kwaliteitsafspraken 2020-2024', de realisatie en de geactualiseerde prognose

Landelijke sectorthema's KA	HU-prioriteiten		2019*	2020	2021	2022	2023	2024
Intensiever en kleinschalig onderwijs	Meer docenten	HU-plan		5.863	6.264	7.317	8.478	11.103
		Realisatie		5.896	6.709			
		Geactualiseerde meerjarenprognose				8.792	10.570	12.250
Meer en betere begeleiding studenten	Meer docenten	HU-plan		2.784	3.137	3.621	3.745	4.170
		Realisatie		2.781	3.498			
		Geactualiseerde meerjarenprognose				3.811	4.063	4.205
	HUGS	HU-plan	1.100	1.200	1.250	1.500	2.000	2.000
		Realisatie	127	930	1.100			
		Geactualiseerde meerjarenprognose				2760	2000	2000
Studiesucces	HUGS	HU-plan	700	500	875	1.050	1.400	1.400
		Realisatie	80	390	770			
		Geactualiseerde meerjarenprognose				1932	1400	1400
Onderwijs-differentiatie	Meer docenten	HU-plan		1.252	1.404	1.656	1.976	2.826
		Realisatie		1.224	1.526			
		Geactualiseerde meerjarenprognose				1.779	2.267	3.045
	HUGS	HU-plan	200	300	375	450	600	600
		Realisatie	23	230	330			
		Geactualiseerde meerjarenprognose				828	600	600
	DLO	HU-plan		1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
		Realisatie		77	306			
		Geactualiseerde meerjarenprognose				2.645	1.000	1.000
Passende en goede onderwijsfaciliteiten	DLO	HU-plan		1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
		Besteed		73	254			
		Geactualiseerde meerjarenprognose				2.645	1.000	1.000

Figuur 5.4: Per sectorthema de afzonderlijke begrotingen voor de HU-prioriteiten uit 'HU Kwaliteitsafspraken 2020-2024', de realisatie en de geactualiseerde prognose. We kiezen ervoor om de prognose voor HUGS en DLO vast te zetten, aangezien deze programma's minder direct studentafhankelijk zijn. De toegenomen middelen als gevolg van stijgende studentenaantallen komen zo volledig ten goede aan de prioriteit Meer docenten. Vanaf 2021-2022 werken we met een rolling forecast, waardoor de begroting telkens opnieuw geactualiseerd wordt. De geprognostiseerde bedragen kunnen verder worden verschoven tot 2023-2024.  
(\* Activiteiten i.h.k.v. programma HUGS konden al starten in 2019 op basis van voorfinanciering door de HU.)

## 5.4 SECTORTHEMA INTENSIEVER EN KLEINSCHALIG ONDERWIJS

### 5.4.1 Plan, realisatie en prognose

Aan het sectorthema Intensiever en kleinschalig onderwijs wordt binnen de kwaliteitsafspraken alleen geïnvesteerd via de HU-prioriteit Meer docenten. De realisatie in 2021 ligt in de instituten goed op schema. Samen hebben zij in 2021 ruim besteed wat in het plan van aanpak oorspronkelijk begroot was.

#### Thema Intensiever en kleinschalig onderwijs: plan, realisatie en prognose per HU-prioriteit

HU-prioriteiten		2019	2020	2021	2022	2023	2024
Meer docenten	HU-plan		5.863	6.264	7.317	8.478	11.103
	Realisatie		5.896	6.709			
	Geactualiseerde meerjarenprognose				8.792	10.570	12.250

Figuur 5.5: Thema Intensiever en kleinschalig onderwijs: plan, realisatie en prognose per HU-prioriteit

### 5.4.2 HU-prioriteit meer docenten

Binnen het thema Intensiever en kleinschalig onderwijs zet de HU in 2021 €5,9 miljoen in langs de HU-prioriteit Meer docenten. Ons totale programma Meer docenten onderscheidt in totaal 40 verschillende activiteiten die in de instituten worden aangepakt, waarvan er 19 bijdragen aan het thema Intensiever en kleinschalig onderwijs.

Uit de monitoring in de instituten blijkt dat alle instituten de beoogde middelen in dit thema volledig hebben ingezet. Slechts driemaal wordt aangegeven dat de realisatie van een geplande activiteiten is vertraagd. In alle drie gevallen gaat dat om toetsing (invoering formatief toetsen, meer tijd voor toetsbesprekingen). De bestedingskeuzes blijven bij deze instituten ongewijzigd en verdere afronding van deze activiteiten staat ingepland. Drie instituten geven aan dat zij middelen hebben verschoven van een beoogde activiteit naar een andere activiteit. In alle drie de gevallen gebeurde dit binnen hetzelfde sectorthema en in overleg met de medezeggenschap. Gezien het zeer grote aantal activiteiten bij alle instituten zijn dit tot nu toe slechts minimale bijstellingen.

#### Vertraging realisatie bestedingsplannen instituten

Aandachtspunt	Instituut	Activiteit	Toelichting
Besteding gerealiseerd, maar issues in uitvoering	Instituut voor Paramedische Studies, opl. Huidzorg	Meer tijd voor tussentijdse formatieve toetsen	Formatieve toetsing is bij merendeel van de cursussen geïmplementeerd, maar nog niet bij alle cursussen.
	Instituut voor Paramedische Studies, opl. Oogzorg	Meer tijd voor toetsbesprekingen en feedback op toetsproducten	Uitvoering was voor theoretietoetsen lastig i.v.m. proctoring. Terughoudendheid nodig in volledig inzage geven van vragen met BYOD.
	Instituut Theo Thijssen	Meer tijd voor tussentijdse formatieve toetsen	Er wordt nog gewerkt aan de eerste pilot.
Andere besteding gekozen	Seminarium voor Orthopedagogiek	Deel investering was bestemd voor: Meer tijd voor toetsbesprekingen en feedback op toetsproducten	Middelen zijn ingezet voor: Extra inzet van studentassistenten voor extra begeleiding in lessen
	Institute for International Business Studies		
	Instituut voor Communicatie, opl. Creative Business	Deel investering was bestemd voor: Meer tijd voor onderwijs- en curriculumontwikkeling volgens de HU-onderwijsvisie	Middelen zijn ingezet voor: Meer tijd voor toetsing op basis van portfolio en assessment.

Figuur 5.6: Vertraging realisatie bestedingsplannen instituten

Driekwart van de middelen binnen dit sectorthema komt in de instituten ten goede aan de HU-didactiek. Concreet gaat het daarbij om werken met leerteams, kleinere klassen voor meer interactie en persoonlijke aandacht, meer tijd voor onderwijs- en curriculumontwikkeling volgens de HU-onderwijsvisie en meer tijd voor het intensiever gebruiken van de digitale leeromgeving. Een kleiner deel van de inzet gaat naar leren in en met de beroepspraktijk, zoals bijvoorbeeld met extra tijd voor docenten om praktijkopdrachten te werven en daar goed bij te begeleiden. Ook gepersonaliseerd leren is deel van de inzet, met extra onderwijs op het gebied van taalvaardigheid en andere professionele skills.

Inzet in 2021 van 'Meer docenten' in thema 'Intensiever en kleinschalig onderwijs' (fte)			
Activiteiten	Fte 2020	Fte 2021	% 2021
Invoering of uitbreiding van het werken met leerteams, zodat het met en van elkaar leren uitgangspunt is van de community vorming en professionele grondhouding van studenten.	15,8	16,8	24%
Kleinere klassen, zodat er meer ruimte is voor interactie en persoonlijke aandacht.	8,5	10,8	16%
Meer tijd voor onderwijs- en curriculumontwikkeling volgens de HU onderwijsvisie, zodat het onderwijs nog beter aansluit bij de behoefte van de student qua tempo, interesse en niveau.	6,2	6,5	9%
Meer tijd voor het intensiever gebruik van de digitale leeromgeving zodat studenten een rijkere leeromgeving hebben.	4,5	5,3	8%
Extra tijd voor docenten om praktijkopdrachten te werven en om het proces bij dergelijke opdrachten goed te begeleiden, zodat de kwaliteit en de omvang van co-creatie nog verder toenemen.	4,6	5,1	7%
Extra onderwijs op het gebied van taalvaardigheid of andere professionele skills zodat studenten beter toegerust zijn voor praktijkstages.	3,2	3,8	5%
Meer tijd voor meer diversiteit in werkvormen tijdens de lessen, zodat de kwaliteit van de lessen en de impact ervan hoger is.	0,6	3,0	4%
Meer ruimte voor projectonderwijs op basis van opdrachten uit de beroepspraktijk, met directe betrokkenheid van de opdrachtgevers, zodat studenten een nog realistischer beeld van de beroepspraktijk ontwikkelen.	1,5	2,5	4%
Meer tijd voor toetsbesprekingen en feedback op toetsproducten, zodat studenten beter inzicht hebben in hun leerpunten.	1,2	2,4	4%
Extra onderwijs voor studievertragers of bij curriculumconversies, zodat studenten geen onnodige studievertraging oplopen.	2,1	2,3	3%
Meer tijd voor toetsing op basis van portfolio en assessment, waardoor de kwaliteit van de toetsing toeneemt.	0,7	2,1	3%
Extra Inzet van studentassistenten voor extra begeleiding in lessen, zodat de begeleiding nog beter afgestemd kan worden op de behoefte van de student.	0,2	1,9	3%
Meer beschikbaarheid van praktijkdocenten die de verbinding met de beroepspraktijk in het onderwijs kunnen maken, zodat het praktijkbeeld van studenten nog actueler en genuanceerder wordt.	1,6	1,9	3%
Meer tijd voor inbreng van praktijkcases en gastdocenten in het curriculum, zodat studenten een actueel en divers beeld van de beroepspraktijk kunnen ontwikkelen	0,7	1,5	2%
Extra lessen bij struikelvakken, zodat studenten zich beter kunnen voorbereiden op herkansingen.	0,4	0,9	1%
Meer tijd voor tussentijdse formatieve toetsen, zodat studenten een beter beeld hebben van hun studievoortgang.	0,3	0,9	1%
Meer tijd voor kleinschalige onderzoeksprojecten, in kleinere groepen zodat er meer diversiteit in de opdrachten mogelijk is en studenten intensiever begeleid kunnen worden.	0,2	0,7	1%

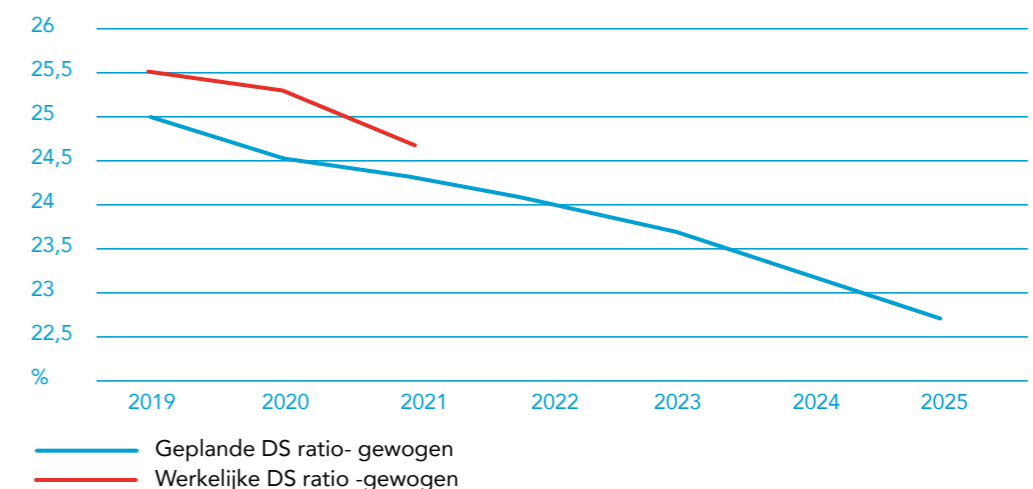
Meer onderwijs in onderzoeksvaardigheden en over een langere periode van het curriculum zodat studenten beter voorbereid zijn op het uitvoeren van onderzoek in projecten, stages en afstuderen.	0,4	0,5	1%
Extra onderwijs ter voorbereiding van internationale stages of studieonderdelen, zodat studenten beter voorbereid zijn op internationale ervaringen of minder drempels ervaren om daarvoor te kiezen	0,1	0,2	0%
<b>Totaal</b>	<b>52,8</b>	<b>69,0</b>	<b>100%</b>

Figuur 5.7: Inzet in 2021 van 'Meer docenten' in thema 'Intensiever en kleinschalig onderwijs' (fte)

### 5.4.3 Docent-student-ratio

Onze activiteiten in het kader van HU-prioriteit Meer docenten dragen niet alleen bij aan het sectorthema Intensiever en kleinschaliger onderwijs, maar ook aan de thema's Meer en betere begeleiding en Onderwijsdifferentiatie. Doel van het aanstellen van meer docenten is het versterken van de onderwijskwaliteit. Om onze doelen te concretiseren hebben we hieraan een docent-student-ratio gekoppeld (DS-ratio), waar we aan werken met een combinatie van reguliere middelen en de kwaliteitsmiddelen. In ons HU-plan voor de kwaliteitsafspraken hebben we voor 2024 als ambitie een DS-ratio opgenomen van 1:23,2. Gewogen betekent hier dat we rekening houden met het soort opleiding (voltijd/deeltijd/duaal) en het profiel van de opleidingen.

Zoals toegelicht blijkt uit de rapportages van de instituten dat de kwaliteitsmiddelen zijn ingezet volgens afspraak. Tegelijkertijd is de beoogde DS-ratio voor 2021 van 1:24,3 nog niet bereikt. Dat is deels verklaarbaar door de achterstand die in 2020 werd opgelopen als gevolg van de coronapandemie. De studentenaantallen liepen hierdoor namelijk aanzienlijk op, en ondanks de ruimte die instituten kregen om extra personeel in te zetten bleef de aanstelling van nieuwe docenten vanuit de reguliere bekostiging nog achter. We zien dat we in 2021 een inhaalslag hebben ingezet en de achterstand op de beoogde ratio nu langzaam inlopen. De ratio vraagt echter blijvende aandacht want met de gerealiseerde gewogen DS-ratio in 2021 van 1:24,7 is het streefniveau nog niet gerealiseerd.





#### Ambitie en realisatie docent-student-ratio

	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Geplande DS ratio - gewogen	25,0	24,5	24,3	24,0	23,7	23,2	22,7
Werkelijke DS ratio - gewogen	25,5	25,3	24,7	-	-	-	-

Figuur 5.8: Ambitie en realisatie docent-student-ratio (NB stijgende studentenaantallen zijn in deze berekening meegenomen)

## 5.5 SECTORTHEMA MEER EN BETERE BEGELEIDING STUDENTEN

### 5.5.1 Plan, realisatie en prognose

Aan sectorthema Meer en betere begeleiding van studenten werken we via alle drie onze HU-prioriteiten. Het grootste deel van de investeringen werken en voeren we decentraal uit via prioriteit Meer docenten. Daarin zien we opnieuw een licht hogere realisatie ten opzichte van de oorspronkelijke plannen. Een kleiner deel wordt ingezet via het centrale programma HU-Gemeenschap en Studentbetrokkenheid. Langs die weg wordt het budget nog niet ten volle besteed, maar we slagen we daar ieder jaar weer beter in. De resterende middelen zetten we in de komende jaren alsnog in.

#### Thema Meer en betere begeleiding studenten: plan, realisatie en prognose per HU-prioriteit

Bedragen x € 1.000

HU-prioriteiten		2019	2020	2021	2022	2023	2024
Meer docenten	HU-plan		2.784	3.137	3.621	3.745	4.170
	Realisatie		2.781	3.498			
	Geactualiseerde meerjarenprognose				3.811	4.063	4.205
HUG	HU-plan	1.100	1.200	1.250	1.500	2.000	2.000
	Realisatie	127	930	1.100			
	Geactualiseerde meerjarenprognose				2760	2000	2000
<b>Totaal Meer en betere begeleiding</b>	<b>HU-plan</b>	<b>1.100</b>	<b>2.552</b>	<b>2.779</b>	<b>3.106</b>	<b>3.576</b>	<b>4.426</b>
	<b>Realisatie</b>	<b>127</b>	<b>1.531</b>	<b>2.162</b>	<b>3.182</b>	<b>4.142</b>	<b>5.045</b>
	<b>Geactualiseerde meerjarenprognose</b>						

Figuur 5.9: Thema Meer en betere begeleiding studenten: plan, realisatie en prognose per HU-prioriteit

### 5.5.2 HU-prioriteit meer docenten

Binnen het sectorthema Meer en betere begeleiding van studenten zetten we in 2021 €3,5 miljoen in langs de HU-prioriteit Meer docenten. Alle instituten hebben dit jaar de beoogde middelen in dit thema ingezet. Het merendeel van het bedrag komt ten goede aan Gepersonaliseerd leren. We creëren in onze instituten zo meer tijd voor studieloopbaanbegeleiding, extra docentcapaciteit om studenten met studievertraging te begeleiden

in hun planning en extra studentassistenten en peercoaches helpen om nog intensiever en laagdrempeligere begeleiding te bieden. Ook wordt gewerkt aan leren in en met de beroepspraktijk door meer tijd te creëren voor stagebegeleiding en vraaggestuurd leren in stageperiodes en voor supervisie en begeleiding van professionele reflectie bij onderzoek en praktijkopdrachten.

#### Inzet in 2021 van 'Meer docenten' in thema 'Meer en betere begeleiding van studenten'

Activiteiten	Fte 2020	Fte 2021	% 2021
Meer tijd voor studieloopbaanbegeleiding, zodat studenten goed zicht hebben op hun studie – en loopbaanmogelijkheden en bewustere keuzes maken en er meer ruimte is voor persoonlijke vragen van studenten.	8,9	12,6	35%
Extra docentcapaciteit om studenten met studievertraging te begeleiden in hun studieplanning, zodat studenten weer meer grip en regie krijgen op hun leerloopbaan.	5,8	7,0	19%
(Extra) inzet van studentassistenten en peercoaches om intensievere begeleiding te kunnen bieden, die laagdrempelig is en aansluit bij de leefwereld van de student.	1,5	4,5	13%
Meer tijd voor stagebegeleiding en vraaggestuurd leren tijdens de stageperiodes, zodat studenten zich optimaal kunnen ontwikkelen in de beroepspraktijk.	1,6	3,7	10%
Meer tijd voor individuele aandacht bij leer- en studieloopbaanvragen, via spreekuren, zodat de begeleiding nauw aansluit bij de behoefte van de student.	2,5	2,8	8%
Meer tijd voor supervisie en begeleiding van professionele reflectie bij de uitvoering van onderzoek en praktijkopdrachten, zodat studenten beter ondersteund worden in het ontwikkelen van hun professionele identiteit.	1,4	2,3	6%
Meer tijd voor de begeleiding van afstudeeropdrachten, zodat de kwaliteit van het onderzoek hoger wordt	2,0	1,5	4%
Verruimen van de beschikbaarheid van praktijklokalen en labs en de inzet van lab-assistenten, zodat studenten meer mogelijkheden hebben voor het uitvoeren van onderzoek en het oefenen van hun onderzoekskills.	0,6	1,0	3%
Extra docentcapaciteit om studentassistenten en peercoaches te begeleiden, zodat deze hun eigen rol in de leerbegeleiding goed kunnen uitvoeren.	0,4	0,6	2%
<b>Totaal</b>	<b>24,8</b>	<b>36,0</b>	<b>100%</b>

Figuur 5.10: Inzet in 2021 van 'Meer docenten' in thema 'Meer en betere begeleiding van studenten'

### 5.5.3 HU-prioriteit HUGS

€1,1 miljoen werd in 2021 binnen het thema Meer en betere begeleiding besteed via het programma HUGS. Bij dit programma kunnen studenten en medewerkers een incidentele (10% van budget) of een structurele aanvraag (90%) indienen voor activiteiten die gemeenschapsvorming stimuleren en de studentbetrokkenheid vergroten. Structurele initiatieven vragen vaak om meerjarige investeringen.

Het programma HUGS als geheel, dat bijdraagt aan drie sectorthema's, heeft in 2021 nog niet het volledige budget gerealiseerd, maar slaagt daar in de afgelopen drie jaren wel steeds beter in. Een van de redenen van onderuitputting is dat de activiteiten ruim de tijd nodig hebben om op te starten. Dit geldt niet alleen voor de tijd vóór de toekenning maar ook na de toekenning, bijvoorbeeld voor het werven van medewerkers of student-assistenten of de opzet van een website en communicatie-uitingen in overleg. Dit zijn zaken die tijd kosten. Inmiddels zijn er bijna meer dan 100 studenten en 30 medewerkers die zich inzetten voor activiteiten van HUGS.

Met name Structurele activiteiten hebben tijd nodig om op te starten en zich te ontwikkelen. De besteding van de middelen van de structurele activiteiten loopt hier parallel aan. Het duurt ongeveer een jaar voordat de activiteiten hun budget volledig benutten conform begroting. De meeste structurele activiteiten besteden inmiddels alle toegekende middelen. Naar verwachting wordt de achterstand in 2022 volledig ingelopen met voldoende toegekende aanvragen.

#### Toekenningen incidentele en structurele aanvragen HUGS binnen thema Meer en betere begeleiding

Incidentele aanvragen	
Buddysysteem Life Science and Chemistry	2021
All Aboard	2020
HU Home	2020
Structurele aanvragen	
StudieHUiskamer	2020
Taalsupport	2020
HU HOME	2020
Studentbegeleiding	2019
Studeren +	2019

Figuur 5.11: Toekenningen incidentele en structurele aanvragen HUGS binnen thema Meer en betere begeleiding

Structurele HUGS-activiteiten die bijdragen aan het thema Meer en beter begeleiding in 2021 zijn bijvoorbeeld:

- *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.
- *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. In 2021 organiseerde Taalsupport vier 4 workshops (o.a. Hoe begin je met je tekst? / werkwoordspelling), werden 59 studenten gekoppeld aan taalcoaches en werd een Schrijfweek georganiseerd.



Een incidentele aanvraag binnen dit thema is:

- *Buddysysteem Life Science and Chemistry*  
Het buddiesysteem koppelt eerstejaarsstudenten aan ouderejaars. Hiermee wordt meer onderlinge verbondenheid gecreëerd.

## 5.6 SECTORTHEMA STUDIESUCCES

### 5.6.1 Plan, realisatie en prognose

Onze inspanningen voor het landelijke sectorthema Studiesucces – zelf spreken wij nog liever van Studentsucces – worden volledig gedekt door activiteiten in het programma HUGS. Zoals voor het hele programma HUGS geldt, is ook in het thema Studiesucces sprake van enige onderbesteding die langzaam maar zeker wordt ingelopen.

#### Thema Studiesucces: plan, realisatie en prognose per HU-prioriteit

Bedragen x € 1.000

HU-prioriteiten		2019	2020	2021	2022	2023	2024
HUGS	HU-plan	700	500	875	1.050	1.400	1.400
	Realisatie	80	390	770	1.932	1.400	1.400
Geactualiseerde meerjarenprognose							

Figuur 5.12: Thema Studiesucces: plan, realisatie en prognose per HU-prioriteit

### 5.6.2 HU-prioriteit HUGS

In 2021 besteedden we €770.000 aan het thema Studiesucces. De reden waarom in het programma HUGS nog licht sprake was van onderbesteding lichtten wij hiervoor al toe in paragraaf 1.5.3.

Een voorbeeld van een structurele activiteit binnen het thema Studiesucces is het culturele studentenplatform '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. In 2021 werden 26 live en 28 online activiteiten uitgevoerd met een behaald live bereik van 1.170 en online van 4.000.

#### Toekenningen incidentele en structurele aanvragen HUGS binnen thema Studiesucces

Incidentele aanvragen	
Sketch!	2021
Including H(U)	2021
Introductiedag Finance Taxes Advice	2021
Webinar Kans(on)gelijkheid	2021
Regenboogfietspad	2021
Koppelpoort 2022	2021
Political Junkie – Tweede kamer verkiezingen	2021
BEA	2020
Koppelpoort 2021	2020
Political Junkie - Amerikaanse Verkiezingen	2020
Studentenwelzijn	2020
AAA-Congres	2020
Race of the Classics	2020
Utrecht Canal Parade 2020	2020
De digitale UIT	2020
Koppelpoort 2020	2019
Festival de Nieuwe Poort	2019
3 op de 3e	2019
Structurele aanvragen	
Podium Internationaal	2021
HU werken bij je studie	2021
Diversiteit en Inclusie	2020
Podium	2019

Figuur 5.13: Toekenningen incidentele en structurele aanvragen HUGS binnen thema Studiesucces

Incidenteel werden in 2021 onder andere de volgende aanvragen toegekend:

- *Sketch!*  
Sketch is een theatervoorstelling over Sociale Veiligheid georganiseerd voor en door HU-studenten.
- *Regenboogfietspad*  
Het regenboogfietspad is een kleurrijk symbool dat blijvend en beeldend aandacht vraagt voor diversiteit en inclusie – op het gebied van culturele achtergrond, sekse, gender en seksuele diversiteit.
- *Koppelpoort 2022*  
Political Junkie – Tweede Kamerverkiezingen

## 5.7 SECTORTHEMA ONDERWIJSDIFFERENTIATIE

### 5.7.1 Plan, realisatie en prognose

Aan het thema Onderwijsdifferentiatie bouwen we met alle drie onze prioriteiten. De grootste investering doen we ook in dit thema decentraal via onze prioriteit Meer docenten, en ook hier valt de besteding wat hoger uit dan oorspronkelijk begroot. Een kleiner aandeel leveren HUGS en DLO, waarbij vooral deze laatste prioriteit een onderbesteding laat zien.

#### Thema Onderwijsdifferentiatie: plan, realisatie en prognose per HU-prioriteit

Bedragen x € 1.000

HU-prioriteiten		2019	2020	2021	2022	2023	2024
Meer docenten	HU-plan		1.252	1.404	1.656	1.976	2.826
	Realisatie		1.224	1.526			
	Geactualiseerde meerjarenprognose				1.779	2.267	3.045
HUGS	HU-plan	200	300	375	450	600	600
	Realisatie	23	230	330			
	Geactualiseerde meerjarenprognose				828	600	600
DLO	HU-plan		1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
	Realisatie		77	306			
	Geactualiseerde meerjarenprognose				2.645	1.000	1.000
<b>Totaal Onderwijsdifferentiatie</b>	<b>HU-plan</b>	<b>200</b>	<b>2.552</b>	<b>2.779</b>	<b>3.106</b>	<b>3.576</b>	<b>4.426</b>
	<b>Realisatie</b>	<b>23</b>	<b>1.531</b>	<b>2.162</b>			
	<b>Geactualiseerde meerjarenprognose</b>				<b>5.252</b>	<b>3.867</b>	<b>4.645</b>

Figuur 5.14: Thema Onderwijsdifferentiatie: plan, realisatie en prognose per HU-prioriteit

### 5.7.2 HU-prioriteit meer docenten

Binnen het sectorthema Onderwijsdifferentiatie zetten we in 2021 €1,5 miljoen in langs HU-prioriteit Meer docenten. Alle instituten hebben dit jaar de beoogde middelen in dit thema ingezet. Net als in het thema Meer en betere begeleiding gaat het gros van de middelen naar Gepersonaliseerd leren. Zo komt er extra aandacht voor introductieactiviteiten in de eerste 100 dagen om de binding van eerstejaars te versterken, meer tijd om gedifferentieerde leerwegen mogelijk te maken en meer tijd om de digitale leeromgeving passend in te richten in flexibele leerroutes. Onder de bestedingskeuze Leren in en met de beroepspraktijk wordt geïnvesteerd in meer docentinzet op flexibele leerwegen en duale en deeltijdprogramma's zodat ook daar studenten voldoende persoonlijke aandacht kunnen krijgen, gericht op de verbinding van werk en studie.

Activiteiten	Fte 2020	Fte 2021	% 2021
Extra aandacht voor introductieactiviteiten in de eerste 100 dagen om de binding van eerstejaars met de opleiding te versterken en zo studie-uitval terug te dringen.	1,8	2,9	19%
Meer tijd om gedifferentieerde leerwegen mogelijk te maken, zodat studenten hun studieloopbaan nog beter kunnen afstemmen op eigen behoeften.	1,9	2,6	17%
Meer tijd om de DLO in te richten, passend bij de behoeften van studenten in flexibele leerroutes, zodat de DLO nog beter aansluit bij hun leerbehoeften.	1,2	2,6	16%
Meer aanbod in het aantal momenten van onderwijs en toetsen zodat studenten nog flexibeler kunnen plannen.	1,4	2,6	16%
Meer docentinzet op flexibele leerwegen, duale en deeltijdprogramma's, zodat ook daar voldoende persoonlijke aandacht voor studenten mogelijk is, gericht op de verbinding van werk en studie.	1,9	2,3	15%
Meer tijd voor de begeleiding van Honours-studenten bij eigen profilering, zodat studenten uitgedaagd blijven op hoog niveau te presteren	0,6	0,6	4%
Meer aanbod in aansluitingsonderwijs naar Masteropleidingen, zodat studenten de volgende stap in hun leerloopbaan met meer vertrouwen kunnen maken.	0,4	0,6	4%
Meer tijd voor de begeleiding van zij-instromers, gericht op een soepele verbinding tussen studie en praktijk, zodat studenten nog meer een geïndividualiseerde leerroute kunnen doorlopen.	0,3	0,6	4%
Multidisciplinair Honoursonderwijs voor meer studenten, zodat studenten nog meer hun eigen profilering kunnen vormgeven.	1,2	0,4	2%
Meer docentinzet voor het begeleiden van extra-curriculaire challenges, zodat studenten die uitgedaagd willen worden om hun talenten breder in te zetten, daartoe de mogelijkheden krijgen.	0,5	0,4	2%

Extra aandacht voor studiekeuzeactiviteiten voorafgaand aan de opleiding bij Numerus Fixus studies, zodat studenten nog beter een weloverwogen keuze kunnen maken en uitval in het eerste jaar wordt teruggedrongen.	0,1	0,1	1%
Meer tijd voor onderwijs en begeleiding in onderzoekspecialisaties van studenten, zodat meer studenten kiezen voor vervolgonderwijs in Masters.	0,0	0,0	0%
<b>Totaal</b>	<b>11,3</b>	<b>15,7</b>	<b>100%</b>

Figuur 5.15: Inzet in 2021 op 'Meer docenten' in thema 'Onderwijsdifferentiatie' (fte)

### 5.7.3 HU-prioriteit HUGS

In 2021 besteedden we €330.000 aan het thema Onderwijsdifferentiatie via het programma HUGS. De reden waarom in het hele programma HUGS nog licht sprake was van onderbesteding lichtten wij hiervoor al toe in paragraaf 1.5.3.

Tot nu toe is er één structurele HUGS-activiteit – toegekend in 2019 – die we rekenen tot het sectorthema Onderwijsdifferentiatie, namelijk het Interdisciplinair Honours Onderwijs. We ontwikkelen honoursonderwijs over de grenzen van de opleidingen en instituten heen, zodat studenten samen kunnen leren in interdisciplinaire trajecten en projecten die zij zelf hebben gekozen of zelf in co-creatie met docenten hebben vormgegeven.

Er zijn in 2021 geen incidentele aanvragen toegekend die in het thema Onderwijsdifferentiatie vallen.

### 5.7.4 HU-prioriteit DLO

In 2021 werd in het thema Onderwijsdifferentiatie €306.000 besteed, wat bij lange na niet het beoogde bedrag is. Het programma DLO-Kwaliteitsafspraken is bedoeld voor innovaties en experimenten die het digitale onderwijs aan de HU nog beter kunnen maken. Elke student, docent, onderzoeker of andere medewerker kan een aanvraag indienen, die wordt beoordeeld door een team van experts, de DLO Kamer.

De onderbesteding in prioriteit DLO – zowel in dit thema als in het volgende – heeft verschillende oorzaken. In de opstartfase van het programma bleek de doorlooptijd van aanvragen lang en de ondersteuning bij aanvragen nog niet toereikend. Een procesevaluatie van het programma heeft inmiddels winst opgeleverd in de vorm van onder andere een aanzienlijke verkorting van de doorlooptijd van aanvragen. Een belangrijk knelpunt ligt ook in de beschikbare resources en expertise. Dat betreft zowel personeelstekorten op het gebied van ICT, benodigd in de ondersteuning en ontwikkeling van projecten, als ook tijdgebrek bij de docenten die aanvragen indienen en onvoldoende beschikbaar zijn bij het vervolg – zeker ook als hun persoonlijke project vervolgens HU-breed wordt opgeschaald. Daarbij vragen projecten samen met studenten ook om veel begeleiding, wat tijd en inspanning vergt waar slechts beperkt capaciteit voor is.

Het belangrijkste knelpunt ligt evenwel in de fragmentatie van de aanvragen. Het aantal aanvragen van studenten en docenten is nog te klein, en de goedgekeurde aanvragen hebben slechts een geringe omvang binnen het gereserveerde budget. Daarbij speelt

bovendien mee dat vanwege corona-omstandigheden bij de instituten minder investeringen zijn gedaan, waardoor zij nog eigen middelen ter beschikking hebben en minder afhankelijk zijn van de DLO-kwaliteitsmiddelen.

Een hard onderscheid tussen activiteiten die bijdragen aan Onderwijsdifferentiatie óf aan Passende en goede onderwijsfaciliteiten is lastig te maken. Voorbeelden van initiatieven die inzetten op gepersonaliseerd leren en blended learning, en op die manier sterker bijdragen aan onderwijsdifferentiatie, zijn de volgende:

- *HU Booker*  
Studenten nemen regie over hun onderwijs, door kortcyclisch assessments, praktijktoetsen en conceptuele toetsen te kunnen plannen op het moment dat het past binnen hun leerproces.
- *Adaptief leren en AI*  
Diverse initiatieven experimenteren met AI en data als enabling technology om gepersonaliseerd en adaptief leren meer mogelijk te maken.
- *Digital Skills Monitor*  
Inzicht in het actuele niveau en in de ontwikkeling van de digital skills, waarop de student gericht keuzes kan maken in eigen ontwikkeling en profilering.

#### Verbeterplan

De reeds ingezette verbeteringen in het aanvraagproces alleen zijn onvoldoende gebleken voor het alsnog realiseren van de beoogde besteding. Er wordt daarom een actieplan ontwikkeld waarin acht 'uitdagingen' worden onderscheiden die we elk willen aanpakken:

- Fragmentatie in aanvragen
- Inzetbaarheid docenten
- Lange aanlooptijd
- Procedures en richtlijnen
- Alignment met ICT teams
- Schaalbaarheid
- Studentparticipatie
- Studentbegeleiding

Uitgangspunt voor dit plan is dat het werken aan innovatie van onderwijs en onderzoek op een meer structurele wijze gecontinueerd en geborgd wordt en er meer voorspelbaarheid is in de aanwending van de beschikbare DLO-Kwaliteitsgelden. Ook worden de activiteiten inhoudelijk gestroomlijnd langs de vier centrale thema's Didactische verrijking (VR/AR), Flexibele onderwijspraktijk, Hybride leer-/werkomgevingen en Adaptief leren/learning analytics. De behoeften en wensen van studenten en docenten worden directer aangesloten op de mogelijkheden van het programma DLO. Er is namelijk geen gebrek aan innovatiewensen bij de HU, alleen een gebrek aan concrete aanvragen. De al bestaande en toegekende initiatieven worden uiteraard in de nieuwe opzet voortgezet.

## 5.8 SECTORTHEMA PASSENDE EN GOEDE ONDERWIJSFACILITEITEN

### 5.8.1 Afspraken in 'HU kwaliteitsafspraken 2020-2024'

Het laatste sectorthema ten slotte, Passende en goede onderwijsfaciliteiten, wordt weer volledig gedekt door één prioriteit, namelijk DLO-Kwaliteitsafspraken. Nog sterker dan bij het voorgaande thema, is daardoor ook hier sprake van onderbesteding.

#### Thema Passende en goede onderwijsfaciliteiten: plan, realisatie en prognose per HU-prioriteit

DLO	Bedragen x € 1.000					
	2019	2020	2021	2022	2023	2024
HU-plan		1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
Realisatie		73	254			
Geactualiseerde meerjarenprognose				2.645	1.000	1.000

Figuur 5.16: Thema Passende en goede onderwijsfaciliteiten: plan, realisatie en prognose per HU-prioriteit

### 5.8.2 HU-prioriteit DLO

In 2021 is aan het thema Passende en goede onderwijsfaciliteiten €254.000 besteed – een kwart van de beoogde investering. In de beschrijving van het voorgaande thema hebben we de oorzaken hiervan beschreven.

Enkele voorbeelden van initiatieven binnen DLO-Kwaliteitsafspraken die inzetten op gepersonaliseerd leren en blended learning, en zo meer bijdragen aan goede, passende onderwijsfaciliteiten, zijn de volgende:

- *Hybrid Classroom*  
Online en fysiek les tegelijkertijd met aandacht voor alle studenten via grote beeldschermen.
- *100% online onderwijs*  
Vanuit noodsituatie leren op afstand (corona) naar goed doordacht online leren en 100% online onderwijs, voor specifieke studentgroepen.
- *Study Compass Dashboard*  
Eén dashboard voor de voortgang van tussentijdse formatieve toetsen, inleveropdrachten etc., didactisch verrijkt met gamification-elementen.

## 5.9 HOGESCHOOLRAAD RAPPORTAGE KWALITEITSAFSPRAKEN

In deze rapportage reflecteert de hogeschoolraad (HSR) op de wijze waarop de kwaliteitsafspraken tot stand zijn gekomen en op de realisatie en monitoring van deze afspraken. De HSR reflecteert tevens op hoe de inzet van bestedingskeuzes bijdraagt aan verdere implementatie van de onderwijsvisie van de HU. De HSR besteedt aandacht aan de wijze waarop medezeggenschap en studenten betrokken zijn bij de planvorming en uitvoering van de plannen. Ook reflecteert de HSR 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 (MAGKA);
- de notitie gemeenschapsvorming en studentbetrokkenheid;
- rapportage MAGKA – HUGS 2021;
- rapportage MAGKA DLO-kwaliteitsafspraken inclusief bestuurlijke reactie College van Bestuur;
- het jaarverslag kwaliteitsafspraken 2021 College van Bestuur;
- de notitie concrete inspanning Team Advisering Medezeggenschap (TAM);
- het medezeggenschapsreglement;
- het medezeggenschapsoverleg met de voorzitters van de instituutsraden (IR'en) en de (gemeenschappelijke) opleidingscommissies (G)OC's;

- een onderzoek uitgevoerd door de HSR bij de IR'en;
- De overleggen met het College van Bestuur.

De HSR 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 nauwe samenwerking tussen het CvB en de HSR en is besproken met vertegenwoordigers van alle lagen uit de medezeggenschap en zeggenschap. Op 20 juli 2020 heeft het plan een positief advies gekregen van de NVAO en op basis daarvan heeft de minister een positief besluit genomen.

In het plan kwaliteitsafspraken 2020-2024 beschrijft de Hogeschool Utrecht (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 (HUGS)
- C. Digitale Leeromgeving (DLO).

De kwaliteitsafspraken zijn opgesteld in overeenstemming met de sectorthema's:

- Intensiever en kleinschaliger onderwijs;
- Meer en betere begeleiding van studenten;
- Studiesucces;
- Onderwijsdifferentiatie;
- Passende en goede onderwijsfaciliteiten.

### 5.9.1 Intensiever en kleinschaliger onderwijs; meer en betere begeleiding van studenten; onderwijsdifferentiatie in relatie tot de HU-prioriteit meer docenten

#### Planontwikkeling

De HU heeft in samenspraak met de medezeggenschap afgesproken om het overgrote deel van de kwaliteitsgelden te besteden aan het aanstellen van meer docenten. Met deze keuze zet de HU in op de drie sectorthema's: Intensiever en kleinschaliger onderwijs, Meer en betere begeleiding van studenten en Onderwijsdifferentiatie. Bestuur en medezeggenschap geven aan dat winst is te behalen voor wat betreft de onderwijskwaliteit door meer docenten aan te nemen. Door kleinere groepen is er meer persoonlijke aandacht, worden studenten beter voorbereid op de praktijkstages en is er meer aandacht voor toetsing en toetsreflectie. Ieder instituut in samenspraak met de instituutsraad (IR) en (G)OC's in een format aangegeven voor welke activiteiten het extra docenten zou willen inzetten. De bestedingskeuzes geven steeds de concrete doelen weer die de instituten met de besteding beogen.

#### Bevindingen van de Monitor- en Adviesgroep Kwaliteitsafspraken

De rapportage van de Monitor- en Adviesgroep 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 naar sectorthema en HU ambities per instituut. Aan de hand van deze monitor en de periodieke integrated reports van de instituten kunnen de medezeggenschapsraden op alle niveaus (HSR, instituutsraad en (G)OC) meten of de begrote bestedingen gerealiseerd worden, dus of het instituut op schema ligt (na een halfjaar) en of de instituten in staat zijn gebleken hun voorgenomen bestedingen (na een jaar) te realiseren. Volgens de HSR zijn dit voor de medezeggenschap waardevolle instrumenten om het gesprek over de realisatie te voeren.



Uit de rapportage waar een HU-breed beeld wordt gegeven blijkt dat de gerealiseerde bestedingen in 2021 zijn gestegen ten opzichte van de realisatie in 2020. Dit betreft voor alle drie de thema's:

- Intensiever en kleinschaliger onderwijs: 69 fte in 2021, 53 fte in 2020;
- Meer een betere begeleiding van studenten: 36 fte in 2021, 25 fte in 2020;
- Onderwijsdifferentiatie: 16 fte in 2021, 11 fte in 2020.

Vanuit het perspectief van de componenten van de HU onderwijsvisie zien we in 2021 een toenemende besteding ten behoeve van Gepersonaliseerd leren. De inzet op deze ambitie is iets lager dan de inzet op HU didactiek (51 fte en 46 fte). Ook de bestedingen ten behoeve van Co-creatie met de beroepspraktijk nemen toe naar 20 fte. De inzet ten behoeve van de verbinding onderwijs-onderzoek is nog beperkt (4 fte). De dominante bestedingskeuze is Invoering en uitbreiding van leerteamleren en als tweede Meer tijd voor studieloopbaanbegeleiding.

Het kwalitatieve deel van de rapportage geeft een beeld van de voortgang in de realisatie van de kwaliteitsafspraken van de instituten. Hiervoor is een uitgebreid onderzoek gedaan bij alle instituten. De eerste vraag uit het onderzoek richt zich op de realisatie van de beoogde bestedingsdoelen aan de hand van de drie aangewezen sectorthema's en eventuele bijstellingen in de uitvoering.

Uit de rapportage blijkt dat overall de bestedingen zijn uitgevoerd zoals gepland en dat de perspectieven die de instituten in 2020 voor 2022 hebben geschetst nog steeds actueel zijn. De realisatie ligt dus veelal op schema. Er zijn enkele bijstellingen geweest bij drie instituten. Zij liepen achter op de realisatie van de geplande activiteiten. Deze instituten werken nu hard aan het inhalen van de achterstanden.

Het kwalitatieve deel besteedt ook aandacht aan de waargenomen effecten. Hieruit blijkt dat het lastig is om over de gerealiseerde verandering te rapporteren en om onderscheid te maken tussen de geleverde inspanning en het waargenomen effect. Hierbij speelt mee dat de inzet van de kwaliteitsgelden aansluit bij de onderwijsvisie, waardoor gerealiseerde verandering niet altijd expliciet is toe te schrijven aan de kwaliteitsafspraken.

Toch kunnen de instituten goed verantwoorden welke veranderingen hebben plaatsgevonden. Op basis van ervaringen rapporteert de Monitor- en Adviesgroep impactvolle veranderingen, zoals meer persoonlijk contact door kleinere klassen tussen studenten onderling en tussen studenten en docenten; propedeusestudenten en nieuwe medewerkers starten met meer zelfvertrouwen door de inzet van buddies; de extra docenten zorgen voor vermindering van de werkdruk waardoor er meer tijd aan de student besteed kan worden; en de extra inzet van studieloopbaanbegeleiders zorgden ervoor dat veel langstudeerders alsnog zijn afgestudeerd.

De tweede vraag gaat over de impact van corona op de uitvoering van de doelen. Uit de antwoorden blijkt dat de impact van corona op de realisatie beperkt is gebleven. De bestedingskeuzes zijn veelal aangesloten op wat er voor een dergelijke crisis nodig was om de onderwijskwaliteit op peil te houden, zoals digitalisering en kleinere klassen. Onderwijsinnovatie, leerteamleren en online skills zijn niet vertraagd, maar zijn juist in versneld en versterkt. Er is veel aandacht geweest tijdens de coronamaatregelen voor het



welzijn van studenten. De grootste zorg is het contact tussen de studenten onderling en de binding met de internationale studenten.

De derde vraag gaat over de betrokkenheid van de medezeggenschap en van studenten bij de voortgang en realisatie van de plannen. Hieruit blijkt dat bijna alle IR'en en (G)OC's regelmatig overleg voeren over zowel het plan als de voortgang van de realisatie. Kernpunten in dit overleg waren de klasomvang, de werkdrukverlaging en de individuele begeleiding. Studenten hebben ook zelf onderwerpen ingebracht ter bespreking zoals gebruiksvriendelijkheid van MY HU (het digitale informatietool van de HU over allerlei soorten van begeleiding) en het inschrijven voor cursussen.

Het voortgangsoverleg over de kwaliteitsafspraken heeft de kwaliteitsdialog op de opleiding bevorderd, waarbij de (G)OC's de kwaliteitsdialog vaak breder voeren dan alleen over de kwaliteitsafspraken. Ook HU in Kaart en bij een enkel instituut het dashboard studentsucces zijn hierbij belangrijke bronnen. Een enkele (G)OC zou graag de volledige pdca-cyclus bespreken met het management. De (G)OC leden worden in meerdere instituten actief betrokken bij de vernieuwing van het curriculum.

Uit het onderzoek van de Monitor- en Adviesgroep bij de (G)OC's blijkt dat de meeste (G)OC's van de instituten spreken over een prettig proces. Zij worden regelmatig geïnformeerd over de voortgang en er wordt input opgehaald over de te maken keuzes. Drie OC's werken aan een verbetering van het proces om een goede kwaliteitsdialog te voeren.

Overall zien de (G)OC's de meerwaarde die wordt gerealiseerd met de kwaliteitsgelden. Als aandachtspunten noemen de (G)OC's het informeren van studenten over de voortgang, het meetbaar maken van de kwaliteitsverbetering en het tussentijds evalueren van de activiteiten. Ook wordt aangegeven dat de werkdruk voor de (G)OC als erg groot wordt ervaren en er daardoor te weinig tijd is om de achterban te raadplegen.

Er is vanuit de (G)OC's veel waardering voor de ondersteuning vanuit het Team Advisering Medezeggenschap. Ook wordt positief gereflecteerd op de kennisdeling tussen (G)OC's, waarbij de studentambassadeurs en de voorzitters van de (G)OC's een belangrijke rol innemen.

De vierde vraag richt zich op de activiteiten om de brede betrokkenheid bij de kwaliteitsafspraken te borgen. De (G)OC's hebben een veelheid aan activiteiten en communicatie op zich genomen om de invulling van de kwaliteitsafspraken en hun rol in de monitoring en voortgang hiervan bekendheid te geven. De brede betrokkenheid is echter een blijvend aandachtspunt waarbij een HU-brede communicatiestrategie gewenst is.

In de rapportage van de Monitor- en Adviesgroep worden een aantal aanbevelingen gegeven.

Ten eerste wordt aandacht gevraagd voor het HR perspectief. De realisatie van de activiteiten en de kwaliteitsborging hiervan is sterk afhankelijk van het aannemen van goed gekwalificeerde medewerkers en de inwerkprogramma's van deze nieuwe medewerkers. Belangrijke vragen om te onderzoeken zijn in hoeverre de wervingsopgave voldoet om de kwaliteitsafspraken te realiseren, binnen welke termijn vanaf indiensttreding nieuwe medewerkers optimaal inzetbaar zijn en of medewerkers wel goed genoeg inzetbaar zijn als we rekening houden met bijvoorbeeld werkdruk en kwaliteit.

Ten tweede constateert de Monitor- en Adviesgroep dat de term kwaliteitsdialoog concreetisering behoeft, zodat duidelijker wordt welke deelnemers, bronnen van onderzoek en werkvormen hierbij worden betrokken.

Ten derde dringt de medezeggenschap aan op HU brede ondersteuning in de communicatie over de kwaliteitsafspraken. Het gaat dan om de ontwikkeling van HU brede content over de achtergrond van de kwaliteitsafspraken en een verbeterde vindbaarheid van deze informatie in de communicatieplatforms voor studenten.

#### Jaarverslag kwaliteitsafspraken 2021 College van Bestuur

Uit de begroting, de realisatie en de geactualiseerde meerjarige prognose, uitgesplitst naar de sectorthema's Intensiever en kleinschaliger onderwijs, Meer en betere begeleiding van studenten en Onderwijsdifferentiatie, blijkt dat de HU wat betreft de HU-prioriteit Meer docenten vrijwel geheel op (en soms boven) schema ligt. Slechts bij drie instituten is de realisatie vertraagd en hierbij wordt duidelijk aangegeven wat de reden is en hoe met bijstellingen de doelstellingen alsnog worden gerealiseerd.

In het bestuursverslag wordt per sectorthema, naast een toelichting op de realisatie, ook beschreven hoe de inzet van de middelen bijdraagt aan kwaliteitsverbetering en hoe wordt aangesloten bij de onderwijsvisie. Zo wordt bij het sectorthema Intensiever en kleinschaliger onderwijs aangegeven dat driekwart van de middelen ten goede komt aan HU-didactiek, zoals het werken met leerteams, kleinere klassen voor meer persoonlijke aandacht en meer

tijd voor onderwijs- en curriculumontwikkeling. Bij het sectorthema Meer en betere begeleiding van studenten komen de middelen ten goede aan Gepersonaliseerd leren in de vorm van bijvoorbeeld meer tijd voor studieloopbaanbegeleiding en de inzet van peer-coaches. Bij het sectorthema Onderwijsdifferentiatie gaat het merendeel van de middelen ook naar Gepersonaliseerd leren in de vorm van extra aandacht voor introductieactiviteiten in de eerste 100 dagen om de binding te versterken en meer tijd voor gedifferentieerde leerwegen.

Wat betreft medezeggenschap, monitoring en draagvlak wordt bij de HU prioriteit Meer docenten het belang genoemd van een sterke betrokkenheid van de decentrale medezeggenschap. De instituutsraden en opleidingscommissies vervullen een cruciale rol bij het creëren van betrokkenheid van studenten en docenten. Zij voeren een actieve dialoog met de opleidingsmanager en instituutsdirecteur over de realisatie van de plannen en vervullen dus een belangrijke signalerende en adviserende rol.

Uit het verslag blijkt dat de meeste instituten goed in gesprek zijn met de IR'en en (G)OC's over de kwaliteitsafspraken. Bij een drietal instituten is het overleg met de (G)OC's als minder goed ervaren.

Het voortgangsoverleg over de kwaliteitsafspraken heeft ook de kwaliteitsdialoog binnen de HU bevorderd, omdat het gesprek vaak niet alleen over de kwaliteitsafspraken gaat, maar ook over andere bronnen zoals HU in Kaart en cursusevaluaties.

In het bestuursverslag wordt uitgebreid ingegaan op de observaties en adviezen van de Monitor- en Adviesgroep en wordt tevens aangegeven hoe het college van bestuur hieropvolging aan heeft gegeven.

Er wordt geconstateerd dat realisatie van de kwaliteitsafspraken overall op schema ligt en dat de coronacrisis de besteding in aard en omvang niet heeft geraakt. De keuzes bleken goed te passen bij wat een hogeschool nodig had om een crisis als corona te kunnen doorstaan.

Ook wordt stilgestaan bij het belang van een brede kwaliteitsdialoog met de studenten en docenten in de opleidingscommissies en instituutsraden. Studenten en docenten zijn merendeels positief over het gesprek, de opvolging van hun feedback en over de verbeteringen die met de middelen zijn bereikt; al vinden ze het ook vaak lastig deze goed te kunnen beoordelen.

Het college ziet de kwaliteitsdialoog in het algemeen en in het bijzonder met betrekking tot de kwaliteitsafspraken als een belangrijk verbeterpunt. Deze verbetering moet komen van een adequate monitorinformatie om verbeteringen te kunnen volgen en ondersteuning van de studenten en docenten in de opleidingscommissies en instituutsraden bij het raadplegen en beoordelen van deze informatie binnen de context van langjarige ontwikkelingen en oorspronkelijke verbeterplannen.

In het bestuursverslag wordt ook het belang benadrukt van het breed informeren van studenten en medewerkers over de opbrengsten van de kwaliteitsafspraken, waarbij deze informatievoorziening niet afhankelijk mag zijn van de inspanningen van opleidingscommissies. De directeurs van de instituten worden opgeroepen de kennisdeling rond de kwaliteitsmiddelen te bevorderen en de dienst Marketing en Communicatie om de



achtergrond van de kwaliteitsafspraken en de gerealiseerde veranderingen in beeld te brengen.

De opbrengsten van de kwaliteitsafspraken worden door de Monitor- en Adviesgroep onder andere gezien in de waardering van de kwaliteit van het onderwijs in cursusevaluaties. Het voornemen is om in 2022 te onderzoeken in hoeverre opbrengsten ook zichtbaar zijn in andere beschikbare monitorinstrumenten.

#### Reflectie HSR

De HSR heeft een eigen onderzoek uitgevoerd naar de betrokkenheid van de decentrale medezeggenschap bij de planvorming, realisatie en monitoring van de HU-prioriteit Meer docenten. De HSR heeft onderzocht of de decentrale medezeggenschap goed betrokken wordt bij de invulling en bijstelling van de bestedingskeuzes; hoe draagvlak wordt gecreëerd voor de keuzes; de wijze waarop de voortgang meetbaar wordt gemaakt; op welke wijze de kwaliteitsdialoog wordt gevoerd; en hoe een signalerende en adviserende rol naar het management wordt opgepakt over de realisatie van de kwaliteitsafspraken.

Uit het onderzoek dat de HSR heeft uitgevoerd over de planvorming bij de instituutsraden blijkt dat bij het proces van totstandkoming van de bestedingskeuzes voor 2021 de meeste

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

Uit het onderzoek van de HSR of instituten samen met de instituutsraden criteria hebben opgesteld om te meten hoe voortgang wordt gemaakt op de bestedingskeuzes, blijkt dat de meeste instituutsraden het moeilijk vinden om concrete criteria op te stellen die een kwaliteitsverbetering inzichtelijk maken.

Wel blijkt dat de meeste instituutsraden inzicht hebben in de voortgang van de kwaliteitsafspraken en dat zij zijn geïnformeerd over de oorzaak, wanneer resultaten niet worden behaald. Ook noemen enkele instituutsraden concrete voorbeelden van kwaliteitsverbeteringen die gerealiseerd zijn door de kwaliteitsmiddelen zoals kleinere klassen, betere begeleiding en de inzet van studentmentoren. Enkele instituutsraden geven aan de rapportages van de Monitor- en Adviesgroep te ontvangen en te bespreken.

Wat betreft de kwaliteitsdialoog geven de meeste instituutsraden 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. Bij enkele instituten verloopt het contact over de realisatie en monitoring tussen instituutsdirectie en medezeggenschap moeizaam.

Uit het onderzoek van de HSR naar de rol van de (G)OC's komt naar voren dat ook de meeste (G)OC's goed betrokken zijn bij en in gesprek zijn over de realisatie van de kwaliteitsafspraken. Er komt een meer wisselend beeld naar voren als gekeken wordt hoe de gesprekken worden ingericht en of er sprake is van een kwaliteitsdialoog. Bij de instituten waar de instituutsraad ook de OC-taken uitvoert zijn de (G)OC's goed betrokken, evenals bij instituutsraden waar studentleden ook in de (G)OC's zitting hebben. Bij sommige instituten worden de (G)OC's goed betrokken door de instituutsdirecteur en opleidingsmanager bij de pdca-cyclus rondom de kwaliteitsafspraken, bij andere instituten is dat minder het geval. Bij enkele instituten wordt per jaar een aantal gezamenlijke bijeenkomsten georganiseerd door het management voor de instituutsraad en (G)OC's over de voortgang van de kwaliteitsafspraken. Dit wordt erg gewaardeerd. Uit de gesprekken met de (G)OC's blijkt dat door veel wisseling van de (G)OC-leden het soms lastig is de dialoog goed te voeren.

Een kleine meerderheid van de instituutsraden zet zich in om draagvlak te creëren bij interne stakeholders binnen het instituut door het versturen van nieuwsbrieven. Op een aantal instituten wordt gecommuniceerd over de kwaliteitsafspraken tijdens teamvergaderingen of instituutsbijeenkomsten.

De HSR vervult een belangrijke rol bij de acceptatie en implementatie van de kwaliteitsafspraken bij interne stakeholders. De HSR probeert draagvlak bij de stakeholders te krijgen door een aantal activiteiten uit te voeren. Zo hebben de HSR en de instituutsraden in het maandelijks medezeggenschapsoverleg (MZO) regelmatig overleg over de kwaliteitsafspraken. Ook is de HSR sinds dit jaar gestart met een overleg in het voor- en najaar met de (gemeenschappelijke) opleidingscommissies (OMZO). Tijdens deze bijeenkomsten zijn de kwaliteitsafspraken een belangrijk thema. De HSR verstuurt met enige regelmaat een nieuwsbrief aan de studenten en medewerkers van de HU waarin de voortgang van de kwaliteitsafspraken genoemd wordt. Op intranet kan elke medewerker en student op





de site 'medezeggenschap overzichtspagina' de inbreng van de HSR ten aanzien van de kwaliteitsafspraken nalezen.

### 5.9.2 Meer en betere begeleiding van studenten, studiesucces, en onderwijsdifferentiatie in relatie tot de HU-prioriteit gemeenschapsvorming en studentbetrokkenheid

#### Planontwikkeling

Wat betreft het onderdeel HU Gemeenschapsvorming en studentbetrokkenheid (HUGS) heeft de HSR een actieve rol gespeeld bij de keuze voor deze prioriteit van de kwaliteitsafspraken. De HSR heeft de beleidsoverwegingen onderschreven, dat een thuisbasis en sociale binding van de studenten aan de opleiding en aan de hogeschool bijdraagt aan studentsucces en zo aan de kwaliteit van het onderwijs.

#### Bevindingen van de Monitor- en Adviesgroep Kwaliteitsafspraken

Uit de rapportages van de Monitor- en Adviesgroep komt naar voren dat vanuit het HUGS programma een mooie inzichtelijke notitie is geschreven waar de voortgang en realisatie van de structurele en incidentele aanvragen wordt beschreven. Er lopen nu tien structurele aanvragen, waarbij weinig ruimte is voor nieuwe aanvragen. Daarom wordt gekozen voor intensivering van de bestaande projecten. Bij de incidentele aanvragen zit wel ruimte voor nieuwe activiteiten.

Communicatie over en vindbaarheid van de projecten is een aandachtspunt. Dit is door het programma goed opgepakt door een fysieke plek te creëren waar voorlichting wordt gegeven over alle projecten en waar studenten en medewerkers elkaar kunnen ontmoeten.

#### Jaarverslag kwaliteitsafspraken 2021 College van Bestuur

Uit het verslag blijkt dat het programma HUGS bijdraagt aan de sectorthema's Meer en betere begeleiding van studenten, Studiesucces en Onderwijsdifferentiatie. Het programma heeft in 2021 niet het volledige budget gerealiseerd, maar slaagt daar wel steeds beter in. Naar verwachting wordt in 2022 de achterstand volledig ingelopen met voldoende toegekende aanvragen.

Structurele activiteiten die bijdragen aan Meer en betere begeleiding van studenten zijn bijvoorbeeld het Student Support Centre, de StudieHUISkamer en HU Home. Bij het sectorthema Studiesucces gaat het bijvoorbeeld om de culturele activiteiten van het culturele studentenplatform "Podium". En bij het sectorthema Onderwijsdifferentiatie gaat het o.a. om het uitgebreide aanbod van het Interdisciplinaire Honours Onderwijs.

#### Reflectie HSR

De HSR heeft in 2021 ingestemd met twee waardevolle nieuwe structurele aanvragen die in 2022 gaan lopen. Het gaat om Podium Internationaal, waarbij het culturele studentenplatform van Hogeschool Utrecht zich gaat richten op de verbinding met internationale studenten, ter bevordering van het thuisgevoel van deze groep studenten op de HU. Met het project "HU werken bij je studie, Talent Campus" wordt een platform opgericht, waar vraag en aanbod voor opleidingsrelevante betaalde arbeid voor HU studenten bij elkaar komt.

De Commissie Student Initiatieven (CSI) heeft in 2021 op acht incidentele aanvragen positief geadviseerd, waaronder bijvoorbeeld het Regenboogfietspad.

De kenniscentra Sociale Innovatie en Leren en Innoveren zijn betrokken bij het HUGS-programma (HU gemeenschapsvorming en studentbetrokkenheid) en doen onderzoek naar de effecten van het programma door de projecten te vergelijken en te volgen. Er is een onderzoek gepubliceerd met als onderwerp het effect van digitaal onderwijs op gemeenschapsvorming en studentbinding in 2021.

In 2021 is het programma wederom succesvol uitgevoerd en zijn de middelen grotendeels conform meerjarenbegroting toegekend. Bij het aantal structurele en incidentele aanvragen loopt de budgettaire uitputting enigszins achter. De verwachting is dat dit in 2022 wordt ingehaald. De niet bestede middelen blijven beschikbaar voor HUGS en zijn opgenomen in de meerjarenbegroting over 2022 en 2023.

### 5.9.3 Passende en goede onderwijsfaciliteiten en onderwijsdifferentiatie in relatie tot innovatie digitale leeromgeving

#### Planontwikkeling

De HSR heeft een actieve rol gespeeld bij deze prioriteit van de kwaliteitsafspraken en heeft de beleidsoverwegingen onderschreven. De middelen voor Innovatie digitale leeromgeving (DLO) dragen bij aan het sectorthema Passende en goede onderwijsfaciliteiten en onderwijsdifferentiatie. Ze zijn bedoeld om in het kader van de digitale leeromgeving onderwijsinnovatie te faciliteren en experimenten te stimuleren. Het gaat hierbij om de

productontwikkeling. De DLO projecten moeten passende en goede onderwijsfaciliteiten versterken die bijdragen aan Gepersonaliseerd leren en Blended learning.

#### Bevindingen van de Monitor- en Adviesgroep Kwaliteitsafspraken

Uit de rapportage blijkt dat het programma DLO in de tweede helft van 2021 vorderingen heeft gemaakt zoals een verkorting van de doorlooptijd van de aanvraag van projecten, maar dat het programma nog steeds een onderbesteding heeft van 75% in 2021. Als oplossing wordt genoemd een aantal thema's te benoemen en hier de organisatie voor op te roepen.

#### Jaarverslag kwaliteitsafspraken 2021 College van Bestuur

Uit het bestuursverslag blijkt dat in het programma DLO sprake is van onderbesteding. Uit onderzoek blijkt dat dit in 2020 deels het gevolg was van de coronapandemie en in 2021 door het beperkt kunnen vrijmaken van expertise en resources. De onderbesteding wordt met name veroorzaakt door het teruglopen van het aantal ingediende en goedgekeurde aanvragen en de omvang van deze aanvragen, die kleiner was dan verwacht werd. De dienst IM&ICT is gevraagd met een voorstel te komen om alsnog de inzet te kunnen realiseren. Uit dit voorstel is een actieplan voortgekomen, waarin acht uitdagingen worden onderscheiden die het programma wil aanpakken. Kern van het plan is dat het programma actiever gaat focussen en clusteren op een aantal te benoemen innovatielijnen, die elk met een structureel budget en bemensing de instituten en kenniscentra tegemoet kunnen treden. Van belang bij deze aanpak is dat de behoeften en wensen van studenten en docenten directer worden aangesloten op de mogelijkheden van het programma DLO.

#### Reflectie HSR

De HSR steunt het actieplan en vooral de inzet dat de behoeften en wensen van studenten en docenten directer worden aangesloten op de mogelijkheden van het programma DLO.

#### 5.9.4 Verantwoording

Steeds meer instituutsraden en (G)OC's leggen verantwoording af door een reflectie te schrijven over de realisatie en monitoring van de kwaliteitsafspraken in een jaarverslag of evaluatie en deze te bespreken met de instituutsdirecteur. Bij een aantal raden is hier nog winst te behalen. De Monitor- en Adviesgroep Kwaliteitsafspraken heeft door inzichtelijke jaarrapportages verantwoording afgelegd. De HSR heeft een jaarverslag opgesteld met een reflectie op de kwaliteitsafspraken om verantwoording aan de achterban af te leggen.

#### 5.9.5 Conclusies en aanbevelingen

De HSR concludeert dat alle betrokken medezeggenschapsraden en opleidingscommissies voldoende betrokken zijn bij de uitvoering van het plan en hebben bijgedragen aan de dialoog over verwezenlijking van de voornemens en de daarmee beoogde doelen.

De HSR concludeert dat de Monitor- en Adviesgroep Kwaliteitsafspraken waardevolle rapportages heeft gemaakt die een goed inzicht geven in de realisatie en monitoring van de kwaliteitsafspraken. De HSR heeft tevens veel waardering voor de wijze waarop het college van bestuur in het bestuursverslag verantwoording aflegt voor de realisatie en monitoring van de kwaliteitsafspraken. Dit gebeurt op een transparante wijze, waarbij goed is onderzocht of de bestedingen zijn gerealiseerd, waar knelpunten zijn en hoe deze kunnen worden aangepakt.

De HSR concludeert wat betreft de HU-prioriteit Meer docenten dat de uitkomsten uit de rapportages van de Monitor- en Adviesgroep Kwaliteitsafspraken overeenkomen met het



eigen onderzoek dat de HSR heeft uitgevoerd bij de instituutsraden en de (G)OC's. De HSR 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 de coronapandemie heeft versterkt.

De (G)OC's hebben extra ondersteuning gekregen vanuit team advisering medezeggenschap (TAM). TAM heeft zich ingezet om het proces en de kwaliteitsdialoog te verbeteren tussen instituutsdirectie en medezeggenschap. Ook heeft TAM een ruim (online) trainingsaanbod ontwikkeld samen met het Loket Kwaliteitsafspraken specifiek voor de (G)OC's. TAM geeft aan dat de (G)OC's onvoldoende tijd hebben voor de steeds complexere vraagstukken die op hen afkomen. De HSR ziet hierin een bevestiging van het feit dat er een grote werkdruk is bij de (G)OC's en dat een betere facilitering gewenst is.

De HSR vraagt bijzondere aandacht voor de ondersteuning van de (G)OC's 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. Ook vraagt de HSR aandacht voor de instituten waar het overleg met de (G)OC's minder goed loopt.

De HSR onderstreept het belang van deze brede kwaliteitsdialoog met de studenten en docenten in de opleidingscommissies en instituutsraden, maar is van mening dat ook de opleidingsteams hierbij betrokken behoren te zijn.

De HSR is het eens met het college van bestuur dat de kwaliteitsdialoog in het algemeen en in het bijzonder met betrekking tot de kwaliteitsafspraken een belangrijk verbeterpunt is en

dat deze verbetering moet komen van een adequate monitorinformatie om verbeteringen te kunnen volgen. Vervolgens is er ondersteuning van de studenten en docenten in de opleidingscommissies en instituutraden nodig bij het raadplegen en beoordelen van deze informatie binnen de context van langjarige ontwikkelingen en oorspronkelijke verbeterplannen. Deze aanbeveling sluit aan bij de opmerking van de Monitor- en Adviesgroep dat de term kwaliteitsdialoog concretisering behoeft, zodat duidelijker wordt welke deelnemers, bronnen van onderzoek en werkvormen hierbij worden betrokken.

Een andere belangrijk aspect om de kwaliteit van de voornemens van de kwaliteitsafspraken te blijven borgen is een zorgvuldig strategisch personeelsbeleid bij de instituten. De Monitor- en Adviesgroep vraagt aandacht voor dit HR perspectief. De realisatie van de activiteiten en de kwaliteitsborging van deze activiteiten is sterk afhankelijk van het aannemen van goed gekwalificeerde medewerkers en de inwerkprogramma's van deze nieuwe medewerkers. Belangrijke vragen om te onderzoeken zijn in hoeverre de wervingsopgave voldoet om de kwaliteitsafspraken te realiseren, binnen welke termijn vanaf indiensttreding nieuwe medewerkers optimaal inzetbaar zijn en of medewerkers wel goed genoeg inzetbaar zijn als we rekening houden met bijvoorbeeld werkdruk en kwaliteit. De HSR onderschrijft dit belang en adviseert de instituten om bovengenoemde vragen te onderzoeken.



De HSR steunt het belang van het breed informeren van studenten en medewerkers over de opbrengsten van de kwaliteitsafspraken, waarbij deze informatievoorziening niet afhankelijk mag zijn van de inspanningen van opleidingscommissies. Deze verantwoordelijkheid behoort te liggen bij de directeurs van de instituten die de kennisdeling rond de kwaliteitsmiddelen moeten bevorderen. Net als de Monitor- en Adviesgroep en het CvB is ook de HSR van mening dat de dienst Marketing en Communicatie de achtergrond van de kwaliteitsafspraken en de gerealiseerde veranderingen in beeld behoort te brengen en dat een HU brede communicatiestrategie gewenst is.

De HSR is zeer positief over de planontwikkeling en realisatie van het programma 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 HU. Veel projecten worden geleid door studenten. Denk aan HU Home voor vluchtelingstudenten, Podium, de ervaringsdeskundigen bij het Student Support Centre en de studenten van de honours community die zelf het onderwijsaanbod bepalen. De HSR heeft veel waardering voor deze werkwijze, omdat sociale binding en persoonlijke vorming zo hand in hand gaan.

De HSR is blij met het initiatief dat is opgepakt specifiek voor de internationale studenten, maar is van mening dat extra aandacht voor deze groep nodig blijft.

De HSR deelt de aanbeveling van de Monitor- en Adviesgroep om de communicatie over het HUGS programma te versterken, evenals de wijze waarop, door het breed inzetten van HUGS ambassadeurs bij leerteams en SLB groepen. De HSR deelt eveneens de aanbeveling om aanvullende maatregelen te nemen om het risico van onderbesteding te beperken. In dit kader steunt de HSR de reactie van het college om bestaande initiatieven verder op te schalen en te verduurzamen. Tegelijkertijd is de HSR van mening dat er ruimte moet blijven bestaan voor nieuwe initiatieven. Zeker als deze nieuwe initiatieven aansluiten bij de actuele behoeften aan binding en welzijn onder studenten en worden ondersteund door de aanjaegers Studentenwelzijn.

Wat betreft het programma DLO steunt de HSR het actieplan en vooral de inzet dat de behoeften en wensen van studenten en docenten directer worden aangesloten op de mogelijkheden van het programma. De raad adviseert wel te onderzoeken of met dit actieplan de onderbesteding kan worden opgelost of dat een herijking nodig is.

Net als in de rapportage van 2020 is de HSR van mening dat de verschillende programma-lijnen van de kwaliteitsafspraken elkaar versterken en dat in de komende tijd als gevolg van corona bijzondere aandacht nodig is voor studentenwelzijn en kennisdeling.

Het continu betrekken van de studenten bij alle onderdelen van de kwaliteitsafspraken is van essentieel belang en de HSR zal zich hiervoor ook komende jaren hard maken.

### 5.10 RAPPORTAGE KWALITEITSAFSPRAKEN 2021 RAAD VAN TOEZICHT

Ook in het tweede jaar van de coronapandemie, die de veerkracht en het uithoudingsvermogen van onze studenten, docenten en medewerkers danig op de proef heeft gesteld, is de HU-gemeenschap er uitstekend in geslaagd om de uitvoering van de Kwaliteitsafspraken goed op de rails te houden. De gekozen acties bleken niet of nauwelijks te lijden onder de hindernissen die corona langdurig opwierp. Ze kwamen juist goed van pas om de corona-omstandigheden het hoofd te bieden. De HU heeft in het plan Kwaliteitsafspraken 2020-2024 een weloverwogen keuze gemaakt om aan vijf landelijke sectorthema's – intensiever en kleinschaliger onderwijs, meer en betere begeleiding, studiesucces, onderwijsdifferentiatie en passende en goede onderwijsfaciliteiten - te bouwen langs de band van de eigen drie HU-prioriteiten: door het aanstellen van meer docenten, het versterken van de HU-gemeenschap en versnelde digitalisering. Op die manier is de inzet van de kwaliteitsmiddelen direct en logisch verbonden met de instellingsambities als beschreven in het ambitieplan 'HU in 2026', waardoor synergie en focus ontstaat. Dit betaalt zich uit in een versnelde voortgang van de Kwaliteitsafspraken in 2021. De Raad van Toezicht onderschrijft de conclusie van het College van Bestuur en de Hogeschoolraad dat de realisatie van de kwaliteitsafspraken in 2021 overall prima op schema ligt. De realisatie van de voornemens is in alle sectorthema's verder toegenomen ten opzichte van het voorgaande jaar.

Wat betreft de gekozen HU-prioriteiten is de inzet op intensiever en kleinschaliger onderwijs door het aanstellen van meer docenten zelfs hoger dan voorgenomen. De Raad van Toezicht spreekt waardering uit voor de monitoring die het College van Bestuur laat uitvoeren om ook op het niveau van de instituten zicht te houden op de bandbreedte en om sturing mogelijk te maken. De weinige bijstellingen die opleidingen tot nu toe hebben doorgevoerd op hun voornemens zijn correct verlopen, in samenspraak met de medezeggenschap en binnen de afgesproken HU-kaders. Wel acht de Raad van Toezicht het verstandig om voor toekomstige tussentijdse bijstellingen, die onvermijdelijk zullen voorkomen, met instemming van de Hogeschoolraad een proces te ontwerpen voor hoe te handelen.

Het versterken van de HU-gemeenschap ligt nog niet volledig op streek, maar de Raad van Toezicht deelt het vertrouwen van het College van Bestuur dat de achterstand op de oorspronkelijke planning in hoog tempo wordt ingehaald door de intensivering van structurele projecten in 2022. De Raad van Toezicht acht daarom samen met het College van Bestuur een interventie niet noodzakelijk.

De achterstand daarentegen in de besteding van de gelden in het deelprogramma Digitale leeromgeving (DLO) baart de Raad van Toezicht zorgen. De bottleneck in het programma is niet IT-capaciteit, maar de lange en complex ingerichte route om tot een aanvraag te kunnen komen. Het genereren van ideeën stokt niet, maar het lukt niet om vanuit de programmastructuur ideeën te cultiveren naar een volwassen projectaanvraag. Het aantal aanvragen van studenten en docenten is nog te klein en de goedgekeurde aanvragen hebben slechts een geringe omvang. De Raad van Toezicht steunt het College van Bestuur in zijn voornemen om hierin de regie te nemen. Een verbeterplan is thans in ontwikkeling dat zorg moet dragen dat de inzet van de DLO-Kwaliteitsgelden en de ontwikkeling van projecten op een meer structurele wijze in de hogeschool worden gecontinueerd en geborgd. De Raad van Toezicht is zich ervan bewust dat het verbeterplan mogelijk in enige mate weg kan sturen van het principiële uitgangspunt van de Kwaliteitsafspraken, dat studenten zelf kunnen meepraten over hoe de gelden die door het leenstelsel zijn vrijgekomen worden besteed, maar verkiest het inzetten van een verbeterplan boven het achterwege blijven van een keuze. De Raad van Toezicht



benadrukt wel dat goed moet worden geluisterd naar wat wordt gewaardeerd en vooral wat minder goed gevonden wordt aan het te ontwikkelen aanbod, zodat snel bijstellen mogelijk is en studenten en personeel op termijn weer meer eigenaarschap kunnen krijgen.

#### 5.10.1 Betrokkenheid van medezeggenschap en studenten bij de uitvoering

Het zwaartepunt van de activiteiten binnen de prioriteit 'meer docenten' ligt sterk decentraal bij de instituten en opleidingen, en de betrokkenheid van medezeggenschap en studenten daarmee ook. Het beeld dat de Raad van Toezicht vorig jaar al had van een sterke betrokkenheid van de medezeggenschap op dit niveau bij de uitvoering, monitoring en bijstelling van de verbeteractiviteiten, wordt opnieuw bevestigd in de reflectie die de Hogeschoolraad heeft opgesteld over de kwaliteitsafspraken in 2021.

De (gemeenschappelijke) opleidingscommissies ((G)OC's) hebben een zelfstandige rol in het gesprek over de kwaliteitsafspraken. De Raad van Toezicht heeft ook grote waardering voor de wijze waarop de Hogeschoolraad bijdraagt aan het vergroten van het draagvlak bij interne stakeholders. De kwaliteitsafspraken hebben opnieuw bijgedragen aan de versterking van de kwaliteitsdialoog.

Wel is de betrokkenheid van studenten, en dan met name het ontbreken van het benodigde institutioneel geheugen, een terugkerend aandachtspunt dat de Raad van Toezicht vorig jaar al benoemde, samen met het College van Bestuur en de Monitor- en Adviesgroep Kwaliteitsafspraken. Ook de opleidingscommissies zelf onderkennen inmiddels dit probleem. De raad vraagt het College van Bestuur daarom om meer ambitie in de aanpak van deze problematiek, zoals bijvoorbeeld in de vorm van een verplicht onboarding-programma voor nieuwe leden van opleidingscommissies.

Ook de communicatie rondom de impact van de kwaliteitsafspraken vereist verbetering. Het gaat in dit proces niet alleen om monitoring en sturing, maar ook om verantwoording aan de belangrijkste stakeholders bij de kwaliteitsafspraken: de studenten. Het management in de instituten vindt het lastig om aan te kunnen geven wat er concreet verbeterd is aan het onderwijs: hoe ondervindt een individuele student de voordelen van de algehele kwaliteitsverbetering en wat is de exacte bijdrage van één financieringsstroom bij deze algehele kwaliteitsverbetering? Dergelijke vragen zijn voor het management eigenlijk onbeantwoordbaar. De Raad van Toezicht constateert dat zowel de Opleidingscommissies en Instituutraden als de Hogeschoolraad veel in het werk stellen om studenten en medewerkers breed te informeren over de voortgang van de kwaliteitsafspraken, maar herkent de conclusie van deze gremia én de Monitor- en Adviesgroep Kwaliteitsafspraken dat de inspanningen nog niet het gewenste effect sorteren. Daarom roept de Raad van Toezicht samen met het College van Bestuur de directeuren op om binnen hun instituten nog sterker de kennisdeling rond de kwaliteitsmiddelen te bevorderen en specifiek de dienst Marketing & Communicatie om HU-breed de gerealiseerde veranderingen beter onder de aandacht te brengen.

#### 5.10.2 Toezichthoudende betrokkenheid bij de kwaliteitsafspraken in 2021

De Raad van Toezicht heeft een actieve rol in de verantwoording van de kwaliteitsafspraken. De Raad van Toezicht toetst in de eerste plaats de kwaliteitsafspraken integraal en bekijkt of op meta-niveau de planning, uitvoering en bijstelling zorgvuldig wordt uitgevoerd. Maar ook treedt de raad op als 'hoeder van de intentie' en monitort de raad of de middelen worden ingezet zoals bedoeld en of er voldoende draagvlak voor keuzes en uitvoering bestaat. De rol van het College van Bestuur is om actief te monitoren en dus ook te sturen en in te grijpen waar nodig. De Raad van Toezicht zelf kiest voor een balans tussen verantwoordelijkheid nemen in de verantwoording van de inhoud en toezicht houden op de kwaliteit van het proces.

De Raad van Toezicht baseert zijn oordelen op de rapportages van de Monitor- en Adviesgroep Kwaliteitsafspraken, inclusief de bestuurlijke duiding van het College van Bestuur, en op de bevindingen van de Hogeschoolraad. De raad beoordeelt ook dit jaar 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', 'meta-analyse examencommissies' 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 College voor Examencommissies (CvE) en de proceseigenaar van het Teaching & Learning Network (TLN). De Commissie Onderwijs & Onderzoek heeft in 2021 een tweetal gesprekken gevoerd met een delegatie van de Hogeschoolraad en het College van Bestuur om de inzichten uit de rapportages over de kwaliteitsafspraken met elkaar te delen.



“

Wij zijn nieuwe denkers met antwoorden op nieuwe vragen.

Typhoon tijdens het Onderwijs & Onderzoek Festival van de HU

## 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 2021

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

	Realisatie 2021 x € 1.000	Begroting 2021 x € 1.000	Realisatie 2020 x € 1.000
Totaal baten	372.817	344.512	331.035
Totaal lasten	342.260	355.179	323.566
	<b>30.557</b>	<b>-10.667</b>	<b>7.469</b>
Financiële baten en lasten	-1.198	-1.151	-1.212
	<b>29.359</b>	<b>-11.818</b>	<b>6.257</b>
Belastingen	24	0	-10
<b>Netto resultaat na belastingen</b>	<b>29.383</b>	<b>-11.818</b>	<b>6.247</b>

Figuur 6.1: Verkorte staat van baten en lasten 2021

De HU heeft over 2021 een nettoresultaat gerealiseerd van €29,4 miljoen positief. Dit is fors hoger dan de begroting over 2021 waarbij rekening was gehouden met een verlies van €11,8 miljoen. Er was rekening gehouden met een tekort doordat de grote toename van het aantal studenten in 2020 moest worden voorgefinancierd. Binnen het Nationaal Programma Onderwijs is besloten om de onderwijsinstellingen hiervoor eenmalig te compenseren. De inkomsten uit contractonderwijs en het verzorgen van Kies op Maat minors zijn ook hoger uitgevallen: er waren in 2021 meer studenten van andere hogescholen en universiteiten die bij de HU een minor volgden (in het Kies op Maat (KOM) programma) dan vooraf was ingeschat. De totale lasten zijn toegenomen door het aantrekken van nieuw personeel, maar blijven nog wel achter bij de begroting omdat de krapte op de arbeidsmarkt het lastig maakt om geschikt personeel aan te trekken in specifieke sectoren. Als gevolg van de coronamaatregelen zijn ook de overige lasten in 2021 nog achtergebleven bij de begroting.



### 6.1.2 Vergelijking met de begroting 2021

De baten zijn €28,3 miljoen hoger dan begroot. De rijksbijdrage en subsidies zijn €34,0 miljoen hoger uitgekomen, met name als gevolg van de aanvullende middelen vanuit het Nationaal Programma Onderwijs. Een deel van deze rijksbijdrage is ter compensatie van de lagere inkomsten uit collegegelden van €10,6 miljoen vanwege de landelijke korting die verleend is op het collegegeld voor studiejaar 2021-2022. De overige middelen van het Nationaal Programma Onderwijs zijn bestemd voor een eenmalige aanvullende bijdrage in verband met de flinke stijging van het aantal studenten en extra begeleiding en ondersteuning van studenten. De baten werk in opdracht van derden zijn €5,4 miljoen hoger als gevolg van €3,5 miljoen hogere inkomsten vanuit de Kies op Maat (KOM) minors, €1,5 miljoen hogere inkomsten uit contractonderwijs en €0,4 miljoen hogere inkomsten uit overig werk voor derden. De overige baten zijn €0,5 miljoen lager dan begroot, met name door lagere bijdragen van studenten aan leermiddelen en excursies die als gevolg van de coronamaatregelen minder doorgang konden vinden.

De lasten zijn per saldo €12,9 miljoen lager dan begroot. De personele lasten zijn €8,0 miljoen lager dan in de begroting was voorzien. De personele lasten voor onderwijzend personeel zijn €4,2 miljoen lager doordat de krapte op de arbeidsmarkt het lastig maakt om geschikt personeel aan te nemen in specifieke sectoren. De personele lasten voor het ondersteunend personeel zijn €0,6 miljoen lager. De overige personele lasten zijn 3,0 miljoen lager als gevolg van lagere dotaties aan de personele voorzieningen, hogere uitkeringen en lagere overige personele uitgaven, doordat de coronamaatregelen leidden tot het wegvallen van de reiskostenvergoeding woon-werk verkeer en minder deskundigheidsbevordering. De afschrijvingen zijn €0,5 miljoen lager doordat er in 2021 minder investeringen zijn gedaan dan was begroot. De huisvestingslasten zijn €0,5 miljoen hoger dan begroot, mede door de huur van een nieuwe parkeergarage die in 2021 in gebruik is genomen. De overige lasten zijn €4,9 miljoen lager dan begroot als gevolg van het online organiseren van activiteiten in plaats van fysieke bijeenkomsten en achterblijvende bestedingen op centrale projecten.

### 6.1.3 Vergelijking met resultaat 2020

De baten zijn in 2021 in vergelijking met 2020 €41,8 miljoen toegenomen. De rijksbijdragen namen toe met €42,6 miljoen, met name als gevolg van de aanvullende middelen van €29,1 miljoen uit het Nationaal Programma Onderwijs. Daarnaast zijn de rijksbijdragen voor de kwaliteitsafspraken toegenomen met €6,7 miljoen, is er een compensatie voor de loon-prijs ontwikkeling ontvangen van €4,1 miljoen en is er €2,7 miljoen meer aan overige rijksbijdrage ontvangen voor onder andere het bestuursakkoord lerarenopleiding, Comenius beurzen en voor de compensatie van de halvering van het collegegeld voor tweedejaarsstudenten van de lerarenopleidingen. De inkomsten uit de collegegelden zijn afgenomen met €6,9 miljoen als gevolg van het landelijke besluit om een korting te verlenen op het collegegeld van het studiejaar 2021-2022. Deze korting is gecompenseerd in de rijksbijdrage van de NPO-middelen. De inkomsten uit subsidies zijn toegenomen met €2,3 miljoen, de inkomsten uit contractonderwijs en Kies op Maat minors zijn toegenomen met €2,8 miljoen en de overige baten zijn toegenomen met €1,0 miljoen.

De lasten zijn ten opzichte van 2020 met €18,7 miljoen toegenomen. De personele lasten zijn met €15,8 miljoen toegenomen door een stijging van de salarislasten en het aantrekken van nieuwe medewerkers als gevolg van de stijging van het budget van de kwaliteitsafspraken en de aanvullende middelen uit het Nationaal Programma Onderwijs voor de ondersteuning en begeleiding van studenten. De overige lasten zijn met €2,9 miljoen toegenomen doordat in 2021 een groot deel van het onderwijs weer fysiek doorgang kon vinden. Daarnaast zijn de ICT-lasten toegenomen door de toenemende digitalisering van het onderwijs.

### 6.1.4 Meerjarige ontwikkeling personeel in loondienst en studenten

Voor de komende jaren verwacht de HU dat de studentaantallen nog iets zullen oplopen en daarna zullen stabiliseren. Het aantal studenten dat een Associate degree opleiding volgt, neemt verder toe door een 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. De oplopende middelen uit de rijksbijdrage voor de kwaliteitsafspraken vertaalt zich in een groei van het onderwijzend personeel.

#### Ontwikkeling personeel in loondienst en studenten

	Realisatie 2021	Begroting 2022	MJR 2023	MJR 2024	MJR 2025	MJR 2026
Aantallen studenten (peildatum 1 oktober)	37.903	38.496	39.142	39.471	39.489	39.333
<b>Personele bezetting in FTE (ultimo verslagjaar)</b>						
Bestuur	3	3	3	3	3	3
Personeel primair proces/ docerend personeel	2.073	2.068	2.206	2.185	2.174	2.183
Ondersteunend personeel/ overige medewerkers	1.001	1.043	1.026	1.013	1.013	1.012
<b>Totaal</b>	<b>3.077</b>	<b>3.114</b>	<b>3.235</b>	<b>3.201</b>	<b>3.190</b>	<b>3.198</b>

Figuur 6.2: Meerjarige ontwikkeling personeel in loondienst en studenten



### 6.1.5 Meerjarig financieel kader en financiële kengetallen

#### Staat van baten en lasten (geconsolideerd)

Bedragen x € 1.000	Realisatie 2021	Begroting 2022	MJR 2023	MJR 2024	MJR 2025	MJR 2026
<b>Baten</b>						
Rijksbijdragen OCW	280.328	312.355	294.494	293.300	294.834	300.077
Overige overheidsbijdragen en subsidies	9.461	10.333	10.965	11.123	11.206	11.289
College-, cursus- en/of examengelden	55.805	48.252	73.271	75.967	78.041	79.588
Baten werk in opdracht van derden	21.137	20.320	20.847	21.613	22.420	23.270
Overige baten	6.086	7.018	7.139	7.337	7.520	7.519
<b>Totaal baten</b>	<b>372.817</b>	<b>398.278</b>	<b>406.716</b>	<b>409.340</b>	<b>414.021</b>	<b>421.743</b>
<b>Lasten</b>						
Personeelslasten	276.808	324.176	323.543	326.936	329.527	338.520
Afschrijvingen	17.696	18.276	18.841	19.344	19.301	18.185
Huisvestingslasten	11.675	12.227	12.143	12.198	12.532	12.719
Overige lasten	36.081	49.664	48.429	49.756	50.324	50.987
<b>Totaal lasten</b>	<b>342.260</b>	<b>404.343</b>	<b>402.956</b>	<b>408.234</b>	<b>411.684</b>	<b>420.411</b>
Saldo baten en lasten gewone bedrijfsvoering	30.557	6.065-	3.760	1.106	2.337	1.332
Saldo financiële bedrijfsvoering	1.198-	1.109-	1.067-	1.025-	983-	941-
<b>Totaal resultaat (voor belasting)</b>	<b>29.359</b>	<b>7.174-</b>	<b>2.693</b>	<b>81</b>	<b>1.354</b>	<b>391</b>
Vennootschapbelasting	24	62-	62-	62-	62-	62-
<b>Totaal resultaat (na belasting)</b>	<b>29.383</b>	<b>7.236-</b>	<b>2.631</b>	<b>19</b>	<b>1.292</b>	<b>329</b>

Figuur 6.3: Staat van baten en lasten (geconsolideerd)

De gebruikte overzichten zijn ontleend aan de door de Raad van Toezicht goedgekeurde begroting, en hebben de instemming van de Hogeschoolraad. In deze versie is voor de jaren 2022 tot en met 2026 een bedrag van €7 miljoen verschoven van de buitengewone lasten naar de beheerslasten. Voor dit bedrag wordt de bestemming nog vastgesteld. De balans is ten opzichte van de goedgekeurde begroting alleen aanpast aan de hand van de definitieve realisatie cijfers van 2021.

#### Balans (geconsolideerd)

Bedragen x € 1.000	Realisatie 2021	Begroting 2022	MJR 2023	MJR 2024	MJR 2025	MJR 2026
<b>Activa</b>						
<b>Vaste activa</b>						
Materiële vaste activa	190.815	189.794	179.765	168.298	156.692	146.202
Financiële vaste activa	5.538	5.385	5.232	5.079	4.926	4.773
	196.353	195.179	184.997	173.377	161.618	150.975
<b>Vlottende activa</b>						
Vorderingen	15.677	15.953	16.234	16.521	16.813	17.112
Liquide middelen	115.332	103.930	113.767	123.956	135.587	145.167
	131.009	119.883	130.001	140.477	152.400	162.279
<b>Totaal activa</b>	<b>327.362</b>	<b>315.062</b>	<b>314.998</b>	<b>313.854</b>	<b>314.018</b>	<b>313.254</b>
<b>Passiva</b>						
<b>Eigen vermogen</b>						
Algemene reserve	113.180	110.788	113.128	111.857	112.457	112.586
Bestemmingsreserve	23.851	19.007	19.298	20.588	21.280	21.480
	137.031	129.795	132.426	132.445	133.737	134.066
Voorzieningen	28.992	25.156	23.657	23.657	23.657	23.657
Langlopende schulden	74.533	71.667	68.800	65.933	63.067	60.200
Kortlopende schulden	86.806	88.444	90.115	91.819	93.557	95.331
<b>Totaal passiva</b>	<b>327.362</b>	<b>315.062</b>	<b>314.998</b>	<b>313.854</b>	<b>314.018</b>	<b>313.254</b>

Figuur 6.4: Balans (geconsolideerd)

De HU ontvangt in de periode 2022 tot en met 2026 een oplopend bedrag voor investeringen in de kwaliteit van het onderwijs. Bij de begrote studentaantallen gaat het naar verwachting om €21,8 miljoen in 2022 oplopend tot €31,5 miljoen in 2026. De HU heeft het voornemen een deel van de middelen van 2023 tot en met 2026 al in 2022 in te zetten, zodat studenten eerder meer effect zien van de kwaliteitsimpuls. Ook wordt zo de druk op de organisatie gespreid. Het door de HU ingediende plan voor de kwaliteitsafspraken is in 2020 goedgekeurd door de Minister van OCW. De HU zet de middelen in op het verbeteren van de OP/studentratio, gemeenschapsvorming en studentbetrokkenheid en vernieuwing van de digitale leeromgeving.

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

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. 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. Op basis van de bovenstaande balans zijn de volgende kengetallen af te leiden:

#### Kengetallen HU

	Realisatie 2021	Begroting 2022	MJR 2023	MJR 2024	MJR 2025	MJR 2026
Solvabiliteit	42%	41%	42%	42%	43%	43%
Solvabiliteit 2	51%	49%	50%	50%	50%	50%
Liquiditeit	1,51	1,36	1,44	1,53	1,63	1,70
Eigen vermogen	0,54	0,50	0,51	0,51	0,53	0,53

Figuur 6.5: Kengetallen HU

#### 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 (Signaleringswaarde  $\geq 0,5$ )
- Eigen vermogen: Publiek eigen vermogen/ Signaleringswaarde eigen vermogen

Meerjarig zijn de verwachte liquiditeit en solvabiliteit boven de door de Inspectie van het Onderwijs gehanteerde signaleringswaarden, van 0,5 (liquiditeit) en 30% (Solvabiliteit 2). De HU hanteert in haar treasury statuut een waarde van 30% voor Solvabiliteit 1.

De HU vindt het belangrijk om duurzaam op een sluitende begroting uit te komen.

## 6.2 CONTINUÏTEITSPARAGRAAF

De HU staat midden in de maatschappij en vormt een open gemeenschap met studenten, docenten, onderzoekers en de beroepspraktijk. De lockdowns 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. Belangrijke uitgangspunten voor de toekomst.

Ook in deze periode is de rol van de HU: vooruitkijken en toekomstgericht ons onderwijs innoveren en de ambities realiseren welke zijn verwoord in het instellingsplan 'HU in 2026'.

De focus op het realiseren van deze ambities stelt de HU in staat om de coronapandemie, en de gevolgen daarvan in de komende jaren, op te vangen. Daarbij plukken we met name de vruchten van de ingezette digitale transitie van het onderwijs en onderzoek tijdens de verstreken periode. Daarnaast hebben we vastgesteld dat onze vijf grote ambities voor de komende jaren naadloos aansluiten bij de uitdagingen die ons wachten: een veranderende arbeidsmarkt, verdere digitalisering en het toenemende belang van een Leven Lang Ontwikkelen daarbij, in samenwerking met de beroepspraktijk.

Bovenstaande ambities en uitgangspunten geven vorm aan ons denken en handelen. In die context moet ook de beheersing van risico's worden gezien.

### 6.2.1 Risicomanagement

Risicomanagement is voor ons geen doel op zich. Het uitgangspunt is dat risicomanagement bijdraagt aan het realiseren van de doelstellingen en de continuïteit. Als lerende organisatie zoeken wij hierin naar de beste manier om risicomanagement vorm te geven en passen wij onze werkwijze aan indien dit meer waarde toevoegt. In 2019 en begin 2020 was strategisch risicomanagement vormgegeven via risicotafels. Mede door de gewijzigde omstandigheden, is dit losgelaten en is risicomanagement zoveel mogelijk geïntegreerd in de bestaande processen, waarbij we steeds meer integraal denken vanuit de lenzen veiligheid, kwaliteit en wendbaarheid.

Met toepassing van risicomanagement creëren we inzicht en overzicht op alle niveaus, 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; onze buitenwereld is immers continu in beweging. Risicomanagement moet hierbij een signalerende en beheersende rol spelen en reputatieschade voorkomen. Vanuit de doelstellingen van de hogeschool staat de kwaliteit van ons onderwijs en onderzoek centraal. Ons onderwijs en onderzoek moeten voldoen aan de (externe) kwaliteitseisen. Niet aan die eisen voldoen 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.

### 6.2.2 Interne beheersing

#### Beschrijving van de Planning en Controlcyclus op hoofdlijnen

Zoals hiervoor aangegeven, is risicomanagement in 2021 verder geïntegreerd in de bestaande Planning & Control-cyclus (P&C-cyclus). In de P&C-cyclus is invulling gegeven aan risicomanagement op zowel strategisch als op tactisch niveau. In 2021 hebben we deze cyclus dynamischer en wendbaarder gemaakt. We werken met een stelsel van rolling forecast om meer kort-cyclisch te kunnen bijsturen, ook in budgetten en prioriteiten. Deze wijze van werken versterken we in 2022.

Startpunt van de jaarlijkse P&C-cyclus is het P&C-kader. Dit kader geeft aan welke stappen de organisatie wil zetten in de komende planningsperiode, gebaseerd op het ambitieplan 'HU in 2026'. Vanuit strategisch niveau worden daar de strategische risico's vastgesteld. Vervolgens stellen de instituten, kenniscentra en diensten - met het P&C kader als uitgangspunt - een



managementplan op, waarin ze aangeven hoe zij gaan bijdragen aan deze ambities en hoe zij zorgen dat de fundamenten op orde blijven. In de P&C-cyclus is een proces ingericht waarbij periodiek de doelrealisatie (zowel financieel als kwalitatief) van de instituten, kenniscentra en diensten wordt gemonitord. Deze rapportages worden periodiek, maar minstens tweemaal per jaar, besproken tussen het College van Bestuur en de directies. Op basis van deze rapportages worden HU-brede, integrale rapportages opgesteld. Risicomanagement is een onderdeel van deze rapportages. De strategische performance en conformance risico's zijn in de volgende paragraaf opgenomen.

Naast het proces van (strategisch) risicomanagement, heeft de HU een continu proces voor financial planning ingericht. Periodiek worden de resultaten van de instituten, kenniscentra en diensten gemonitord en besproken tussen het College van Bestuur en de directies. Op basis van deze rapportages worden HU-brede integrale rapportages opgesteld. Deze bevatten ook een indicatie van de langetermijntontwikkelingen op financieel gebied en uitwerkingen daarvan op de (financiële) performance van de HU op middellange termijn. Daarnaast maken we in het kader van risicomanagement disruptie-scenario's, waarin we de financiële consequenties doorberekenen van grote afwijkingen (positief en negatief). Deze berekeningen geven ook input voor de hoogte van de aan te houden reserves door de HU.

Om het gedrag van medewerkers meer te laten aansluiten op onze kernwaarden, werkt de HU sinds 2016 met een soft control-model. Soft controls zijn gedrag-beïnvloedende aspecten die altijd aanwezig zijn in een organisatie (zoals motivatie, loyaliteit, integriteit, inspiratie en normen en waarden van medewerkers). De nadruk ligt op het creëren van een motiverende en stimulerende en veilige omgeving. Om soft controls naar een gewenste mate van aanwezigheid te sturen, worden soft control-instrumenten (beheersinstrumenten) ingezet. Jaarlijks worden de soft controls gemonitord. Deze analyse geeft waardevolle aanbevelingen.

#### Three lines model

De governance-structuur voor risicomanagement is door het College van Bestuur ingericht volgens het 'three lines model'. De eerste lijn (de directie van het instituut, de dienst of het

kenniscentrum) is verantwoordelijk voor de realisatie van de doelstellingen. Hiertoe organiseert zij processen en procedures "in de lijn" om die doelstellingen te realiseren. Bij het realiseren van de doelstellingen hoort ook het voeren van de dialoog over de uitdagingen die er zijn om de doelstellingen te halen. In de managementplannen, die jaarlijks worden opgesteld, is zowel aandacht voor de doelstellingen als voor de uitdagingen om deze doelstellingen te behalen. Tijdens het bespreken van het managementplan van de betreffende directieuren met het College van Bestuur komen beide aspecten aan de orde.

De tweede lijn wordt gevormd door een aantal diensten en specifieke functionarissen als de corporate registrar en de functionaris gegevensbescherming. Zij hebben, naast een adviesrol, ook een rol in het monitoren van risico's. Door te investeren in betere rapportages is hun signaleringsfunctie verbeterd: de rapportages zijn meer integraal van aard, en besteden meer aandacht aan relevante aandachtsgebieden in hun onderlinge samenhang.

De derde lijn wordt gevormd door de interne audit-functie (IAF). Door de IAF is een intern auditplan 2021 opgesteld. In 2021 is uitvoering gegeven aan de planning. Gedurende het jaar is de planning enkele malen aangepast doordat er sprake was van enkele aanvullende auditverzoeken, onder andere vanuit 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 2021 is er een jaarrapportage opgesteld door de IAF. Deze rapportage is besproken met het College van Bestuur en de Auditcommissie.

### 6.2.3 Beschrijving van de belangrijkste risico's

#### Extern gericht

##### Groeiende focus op doelmatigheid van onderwijs door schaarste op arbeidsmarkt

De schaarste op de arbeidsmarkt in verschillende sectoren levert spanning op tussen individuele opleidingsvoorkeuren van studenten en de collectieve vraag naar specifieke beroepskrachten. Deze collectieve vraag kan makkelijk conflicteren met de ambitie 'studentensucces', waarin de wensen van de individuele student centraal staat. Als maatschappelijke instelling moet de HU deze belangen nauwkeurig afwegen en nadenken over mogelijkheden om beide belangen te dienen.

##### Nieuwe toetreders op de onderwijsmarkt

De tijdens de coronapandemie opgelopen achterstanden, beschikbare overheidsbudgetten voor het in halen van die achterstanden en voor leven lang ontwikkelen, de krapte op de arbeidsmarkt, toenemende prestatiedruk: al deze factoren maken onderwijs een interessante markt voor commerciële partijen. Ook investeringen in onderwijstechnologie zijn interessant voor investeerders. Mede als gevolg van ontwikkelingen tijdens de coronapandemie is de vraag naar deze technologie immers groot. Commerciële partijen zijn doorgaans beter in staat op dit gebied grote investeringen in innovatie te doen, waardoor publieke onderwijsinstellingen het tempo van innovatie van de nieuwe commerciële spelers niet altijd kunnen bijhouden. Daarnaast vormen deze nieuwe spelers extra concurrentie in de strijd om gekwalificeerd personeel. Dit vormt op termijn een serieuze bedreiging voor de gelijke toegang tot onderwijs en de kwaliteit van het publieke onderwijs.

### Polarisatie vergroot kans op incidenten en beperkt de veilige ruimte in onderwijs en onderzoek

De coronapandemie en de maatregelen om deze te bestrijden, hebben de polarisatie in het publieke debat vergroot. Ook is tijdens de pandemie de sociaal-psychische druk op mensen toegenomen. Door de combinatie van die factoren bestaat het risico dat mensen sneller overgaan tot grensoverschrijdend gedrag in het uiten van frustraties; er is een toegenomen risico op (gewelds)incidenten. Zonder goede dialoog zal deze dreiging leiden tot een beperking van de veilige ruimte voor twijfels en discussie; een vrije ruimte die belangrijk is voor de kwaliteit van onderwijs en onderzoek en voor onze maatschappelijke functie: mensen voorbereiden op een actieve rol in maatschappij en beroepspraktijk.

### Toegenomen aandacht voor (seksueel) grensoverschrijdend gedrag maakt de HU kwetsbaarder

Door de verhoogde aandacht in de maatschappij en het maatschappelijk debat voor (seksueel) grensoverschrijdend gedrag, liggen organisaties waar dergelijke incidenten zich voordoen onder een vergrootglas. In een grote organisatie als de HU, waar bij uitstek sprake is van een gevoelige machtsverhouding in het primaire proces (met name in de relatie docent-student), is het inherente risico op (seksueel) grensoverschrijdend gedrag groter dan in veel andere instellingen. Dit gedrag is daarom altijd al een belangrijk onderwerp in de HU; een onderwerp waar met de grootste zorg mee wordt omgegaan. In het huidige klimaat legt dit onderwerp echter nog eens extra spanning en verantwoordelijkheid neer bij medewerkers, die door de gevolgen van de coronapandemie toch al minder absorptiecapaciteit over hebben.

### Intern gericht

#### Groeiende organisatie

In coronatijd zijn er substantieel meer mensen aan de HU komen studeren. Daardoor zijn er ook meer docenten aangetrokken, boven op de extra docenten die de HU werft om de onderwijskwaliteit te verhogen. De HU heeft in de afgelopen twee jaar dan ook een groei doorgemaakt en is op dit moment een van de weinige groeiende hogescholen. De groei van de organisatie maakt de voorgaande uitdagingen in algemene zin complexer, omdat ook de groei zelf om extra aandacht vraagt van medewerkers, processen, gebouwen en systemen.

#### Vergroot verschil in voortgang op ambities tussen individuele organisatieonderdelen

Om als organisatie voortgang te realiseren, is het belangrijk dat de voortgang van individuele organisatieonderdelen niet te ver uiteenloopt. Al voor de coronapandemie constateerden we dat er extra aandacht voor een aantal organisatieonderdelen nodig was, omdat zij het fundament om de ambities te kunnen realiseren nog onvoldoende op orde hebben. Dit wordt onderschreven door de bevindingen van het panel van 'critical friends' dat een midterm review voor de Instellingstoets Kwaliteitszorg (ITK) en de Interne Audit (IA) heeft uitgevoerd. Juist deze organisatieonderdelen hebben het meest te lijden gehad onder de gevolgen van de coronapandemie: zij hebben de grootste inspanning moeten doen om het primaire proces op de rit te houden, waardoor de rek eruit is bij veel medewerkers. Daardoor hebben zij de eerder geconstateerde achterstanden nog niet kunnen inlopen. Om het verschil tussen de voorlopers en de achterblijvers in innovatie niet te groot te laten worden en zo de voortgang van de hele organisatie te waarborgen, zullen we stimuleringsmiddelen breder moeten inzetten en de ondersteuning vanuit de diensten voor bepaalde organisatieonderdelen moeten uitbreiden.

### Verminderde innovatiekracht

Innovatie en creatieve processen zijn gebaat bij verbinding en gezamenlijke gedachtevorming. Bij directe feedback op elkaars functioneren en op het functioneren van de organisatie. Bij wrijving die voortkomt uit scherpe discussies over dit functioneren. Door het vele thuiswerken zijn deze verbinding, gezamenlijke gedachtevorming en actieve feedback onder druk komen te staan. De innovatiekracht van de organisatie heeft hieronder geleden. Het continueren van de primaire processen onder de gegeven omstandigheden heeft bovendien veel energie gevraagd. Het opnieuw opbouwen van verbindingen, gezamenlijke gedachtevorming, prikkelende discussies en het hervinden van frisse energie zal niet vanzelf gaan. Blijvend verlies van innovatiekracht is een risico wanneer onvoldoende aandacht besteed wordt aan het versterken en opnieuw op bouwen van interne en externe verbindingen. Daarbij moeten we de geleerde lessen over het werken op afstand niet overboord gooien. Tot slot is het belangrijk om extra aandacht te besteden aan het welzijn van de medewerkers en studenten bij het opbouwen van de energie in de organisatie. Energie die nodig is om mensen elkaar weer te laten ontmoeten op de campus en weer actief in de HU-gemeenschap te betrekken.

### Schaarste op de arbeidsmarkt bemoeilijkt behoud en werving van gekwalificeerd personeel

Zowel voor de continuïteit van het primaire proces, als voor het uitvoeren van de verbeter- en innovatieagenda heeft de HU behoefte aan gekwalificeerd personeel. Vooral docenten en IT-personeel. Het behoud van personeel is extra belangrijk om gemeenschappelijke waarden en onderlinge verbindingen te versterken. De schaarste op de arbeidsmarkt maakt (potentiële) werknemers echter kritischer en veeleisender. Ze zijn in algemene zin moeilijker te werven en moeilijker te behouden. Als gevolg van de coronamaatregelen stellen veel werknemers ook meer eisen aan hun werk-privé-balans en flexibiliteit. De HU zal zich nog sterker moeten profileren als een aantrekkelijke werkgever, met een breed pakket aan aantrekkelijke arbeidsvoorwaarden, om het benodigde personeel voor het realiseren van de ambities te werven en te behouden. Een aantrekkelijke werkgever toont ook voldoende ambitie en geeft medewerkers voldoende ruimte om aan innovatie en aan persoonlijke groei te werken.

### 6.2.4 Onzekerheden

#### Gevolgen van de coronapandemie op ons onderwijs en onderzoek

In 2021 waren er voor de beheersing van de coronapandemie diverse beperkende maatregelen, geldend in wisselende omvang. Deze maatregelen troffen ook onze primaire processen van onderwijs en onderzoek. Werken op afstand bleef op wisselende momenten de norm. Studenten volgden grote delen van het jaar 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 geïnvesteerd in digitale ontwikkelingen. In 2022 hopen we een nieuw evenwicht te vinden, waarbij zowel het student- als het medewerkerswelzijn hoge prioriteit heeft. De langetermijngevolgen van de coronapandemie zullen we actief monitoren, waar mogelijk zullen we hierop anticiperen. De gevolgen zijn moeilijk financieel inzichtelijk te maken.

#### Studentaantallen en bekostiging

Nieuwe inzichten in demografische ontwikkelingen, gecombineerd met politieke ontwikkelingen rondom de toegankelijkheid en flexibilisering van het hoger onderwijs, maken dat de studentenpopulatie zowel in aantal als in samenstelling aan onzekerheden onderhevig

is. Daarnaast zijn er diverse onzekere factoren, zoals: de tekorten op de arbeidsmarkt in specifieke sectoren, tekortkomingen in de toegankelijkheid van het onderwijs, toegenomen individualisering van het onderwijs, en mogelijke ontwikkelingen in het binaire onderwijsstelsel (dat uitgaat van een hard onderscheid tussen wetenschappelijk onderwijs en hoger beroepsonderwijs).

In 2021 zijn er door de Minister aanvullende middelen verstrekt in het kader van de bestrijding van de gevolgen van de coronapandemie (Nationaal Programma Onderwijs). Dit maakt onze financiële situatie meer stabiel.

In 2021 heeft het nieuwe Kabinet in haar regeerakkoord aangegeven het huidige leenstelsel voor studenten te willen vervangen voor een nieuw stelsel, vanaf het studiejaar 2023/2024. Deze voorgenomen wijzigingen zouden effect kunnen hebben op het inschrijfgedrag van (potentiële) studenten. Minder studenteninstroom heeft een effect op de bekostiging van 2024 en verder. In het kader van deze mogelijke effecten op de bekostiging heeft de wendbaarheid van onze organisatie de nadrukkelijke aandacht van het College van Bestuur.

#### **Wendbaarheid van medewerkers (belastbaarheid, inzetbaarheid en beschikbaarheid)**

Met de enkele jaren geleden ingezette beweging naar een nieuwe organisatiestructuur, waarbij werken en leren in teams centraal staat, veranderde 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.

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 onaantrekkelijker. Ook cao-effecten en -afspraken geven beperkingen met betrekking tot de flexibiliteit. De huidige cao kent een looptijd tot 1 april 2022, wat betekent dat onzekerheden ontstaan over de gevolgen van een eventuele opvolgende cao.

De extra impulsen in het onderwijs, gecombineerd met de tekorten op de arbeidsmarkt voor gekwalificeerd personeel, geven uitdagingen bij het invullen van toekomstige vacatures. We zien meer en meer dat dit tot fricties leidt, die de realisatie van onze ambities uit het ambitieplan onder druk zetten.

#### **Macro-economische ontwikkelingen**

Zoals ieder ander wordt ook de HU geconfronteerd met de gevolgen van de onzekere geopolitieke en economische situatie in de wereld op dit moment. Dit leidt al enige tijd een (forse) stijging van de inflatie in Nederland, waarbij de gevolgen ook ons zullen treffen. Er bestaat onzekerheid omtrent de hoogte van enige compensatie hiervan in de bekostiging.

### **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.

*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. Binnen het totale uitwisselingsprogramma hebben in 2021 1.649 buitenlandse studenten aan de HU gestudeerd en zijn 539 HU-studenten naar het buitenland geweest.

*Thema 5: Collegegeld niet betaald door student zelf*

De HU betaalde in 2021 het collegegeld voor 37 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 Kies op Maat traject modules volgen van de HU. Indien dit het geval is, vindt inschrijving 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-statuut 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-statuut is voorzien in een treasury-commissie. Deze commissie heeft in 2021 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.



“

Loop op je eigen ritme,  
maar blijf altijd in beweging.

Typhoon tijdens het Onderwijs & Onderzoek Festival van de HU

## 7. GOVERNANCE

### 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 2021 waren dat Jan Bogerd (voorzitter), Tineke Zweed en Wilma Scholte op Reimer.

De Raad van Toezicht is als werkgever van het College van Bestuur, belast met het toezicht en is tevens klankbord voor het College van Bestuur. Eind 2021 bestaat deze uit acht leden. De Stichting Hogeschool Utrecht houdt aandelen van Hogeschool Domstad Beheer BV (inclusief Hogeschool Domstad Facilitair BV), dat zich richt op het verhuren van ruimtes. Tot de ontbinding medio 2021, hield de stichting eveneens aandelen van Interval Services BV, dat zich richtte op het in- en uitlenen van medewerkers.

### 7.1 BRANCHECODE GOED BESTUUR HOGESCHOLEN

De Nederlandse hogescholen kennen sinds 2006 een branchecode Governance. Deze code, die in 2019 is herzien, en in 2022 opnieuw zal worden herzien, bevat regels voor goed bestuur. De HU hecht veel waarde aan openheid rondom het naleven van deze code.

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.

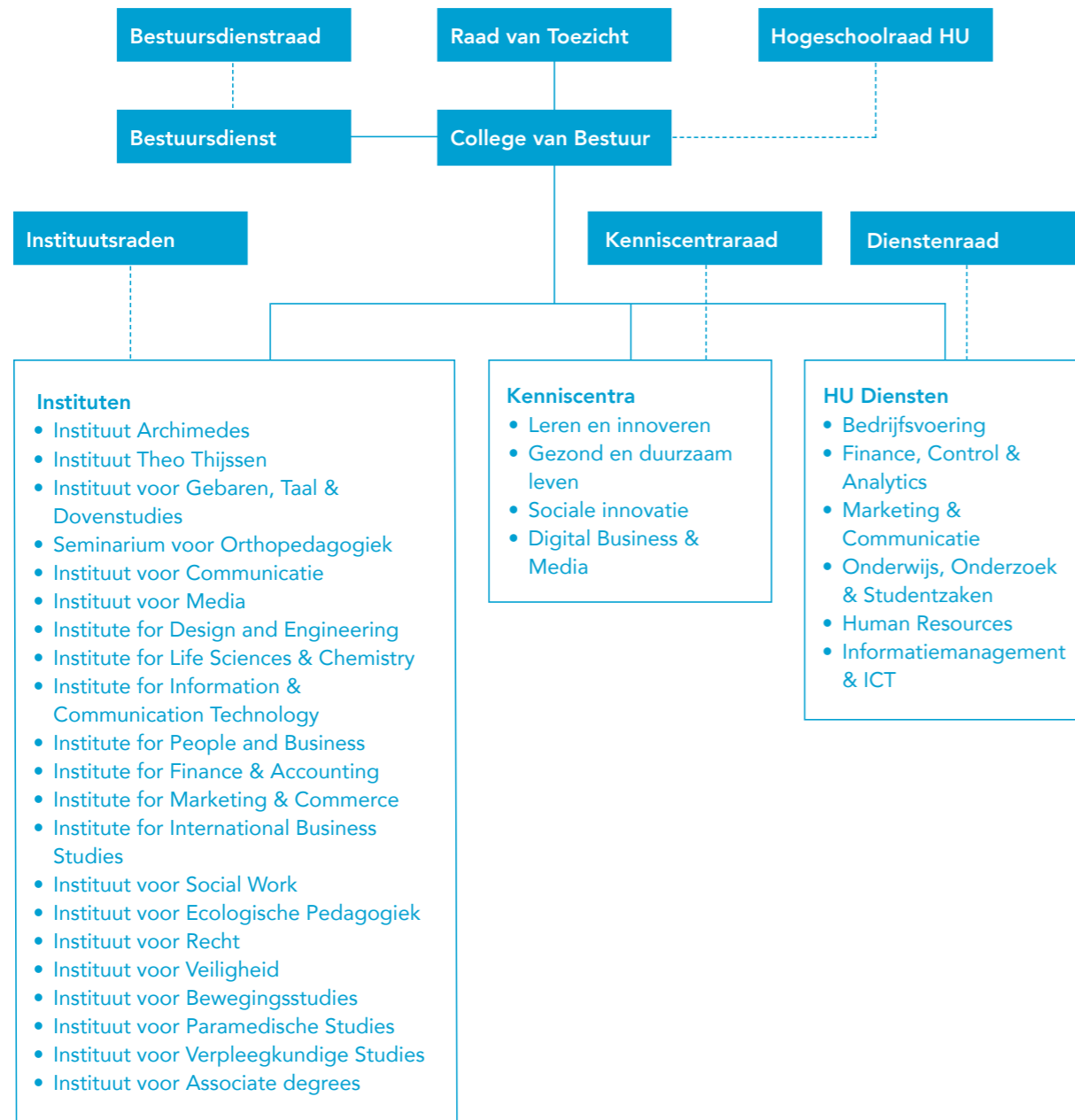
### 7.2 RAAD VAN TOEZICHT

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 verslag van de Raad van Toezicht in dit jaarverslag en naar <https://www.hu.nl/governance>.

#### 7.2.1 Samenstelling Raad van Toezicht

De samenstelling van de Raad van Toezicht (figuur 7.2) is gebaseerd op een algemeen profiel dat wordt vastgesteld na advies van de Hogeschoolraad en dat is gepubliceerd op de website van de HU (<https://www.hu.nl/raad-van-toezicht>).

Organogram



Figuur 7.1: Organogram Hogeschool Utrecht

Samenstelling Raad van Toezicht in 2021

**Prof. dr. A.P.W.P. (Guus) van Montfort**

- Eerste benoeming op 1-8-2015
- 2e zittingstermijn tot 1-8-2023
- Voorzitter RvT
- Voorzitter Selectie- en Remuneratiecommissie
- Voormalige hoofdfunctie: Bestuursvoorzitter Actiz

**Nevenfuncties:**

- Voorzitter Vereniging van Toezichthouders van de Hogescholen (VTH)
- Voorzitter Raad van Toezicht Sante Partners
- Emeritus Hoogleraar UT, lid Fundraising Committee en gasthoogleraar
- Voorzitter bestuur Stichting Audicienregister (StAr)
- Lid Adviesraad Vitadent

**Drs. P.P.G. (Paul) Meulenberg MRE**

- Eerste benoeming op 1-4-2016
- 2e zittingstermijn tot 1-4-2024
- Lid RvT
- Lid Auditcommissie

**Hoofdfunctie:**

- Partner Deloitte, Amsterdam

**Nevenfuncties:**

- Lid Raad van Commissarissen Schiphol Area Development Company (SADC)
- Lid Bestuur Stichting administratiekantoor Campus

**Drs. P. (Paul) de Krom**

- Eerste benoeming op 1-2-2014
- 2e zittingstermijn tot 1-2-2022
- Plaatsvervangend voorzitter RvT
- Lid Selectie- en Remuneratiecommissie

**Hoofdfunctie:**

- Voorzitter Raad van Bestuur TNO

**Nevenfuncties:**

- Lid Raad van Commissarissen HTM personenvervoer, Den Haag
- Directeur Koninklijke Hollandse Maatschappij der Wetenschappen
- Lid bestuur Economic Board Zuid-Holland
- Voorzitter bestuur Nederland Distributieland

**Drs. F.A.I.A. (Fabiënne) Hendricks**

- Eerste benoeming op 25-10-2017
- 2e zittingstermijn tot 1-10-2025
- Lid RvT
- Lid Commissie Onderwijs & Onderzoek
- Lid Selectie- en Remuneratiecommissie

**Hoofdfunctie:**

- Head of Talent, Performance Management & Recruitment Tata Steel Europe

**Nevenfuncties:**

- Lid Curatorium Prof. Mr. B.M. Telders Stichting
- Voorzitter bestuur Stichting Technasium
- Lid Raad van Toezicht Innovo Onderwijs op maat
- Lid Raad van Toezicht Gilde opleidingen (MBO)



<p><b>Prof. dr. H. (Ed) Brinksma</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Eerste benoeming op 1-1-2018</li> <li>2e zittingstermijn tot 1-1-2026</li> <li>Lid RvT</li> <li>Lid Commissie Onderwijs &amp; Onderzoek</li> </ul> <p><b>Hoofdfunctie:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Voorzitter College van Bestuur Erasmus Universiteit</li> </ul> <p><b>Nevenfuncties:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Hoogleraar Formele Methodes voor Embedded Systemen, Universiteit Twente</li> </ul>	<p><b>Ir. A. (Annemarie) van den Berg MBA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Eerste benoeming op 15-1-2018</li> <li>2e zittingstermijn tot 15-1-2026</li> <li>Lid RvT</li> <li>Lid Auditcommissie</li> </ul> <p><b>Voormalige hoofdfunctie:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Directeur Rabo Schretlen Vermogensmanagement Rabobank Nederland</li> </ul> <p><b>Nevenfuncties:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Lid Raad van Toezicht Utrecht Marketing</li> <li>Lid Raad van Toezicht Ronald McDonald Kinderfonds</li> </ul>
<p><b>Mr. H.J. (Kees) Rutten</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Eerste benoeming op 1-4-2019</li> <li>2e zittingstermijn n.t.b.</li> <li>Lid RvT</li> <li>Voorzitter Auditcommissie</li> </ul> <p><b>Voormalige hoofdfunctie:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Lid College van Bestuur ROC Midden Nederland</li> </ul> <p><b>Nevenfuncties:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Voorzitter Raad van Toezicht Ziekenhuis Tergooi</li> <li>Voorzitter bestuur Stichting Parnassia</li> <li>Lid Utrecht Development Board (UDB)</li> <li>Lid Coalitieoverleg programma "Samen voor Overvecht"</li> </ul>	<p><b>Prof. dr. M.J.M. (Marc) Vermeulen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Eerste benoeming op 1-9-2019</li> <li>2e zittingstermijn</li> <li>n.t.b.</li> <li>Lid RvT</li> <li>Voorzitter Commissie Onderwijs &amp; Onderzoek</li> </ul> <p><b>Hoofdfunctie:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Hoogleraar strategie voor non profit organisaties TIAS School for Business and Society/Tilburg University</li> </ul> <p><b>Nevenfuncties:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>DGA V-square BV</li> <li>Voorzitter bestuur Zuidelijke Rekenkamer</li> <li>Lid Commissie macrodoelmatigheid MBO</li> <li>Voorzitter bestuur Stichting Alexander</li> <li>Voorzitter Raad van Toezicht Stichting Kennisland</li> <li>Lid Raad van advies inzake de Inspectie van het onderwijs</li> </ul>

Figuur 7.2 Samenstelling Raad van Toezicht in 2021 (Bron: HU Administratie)

### 7.2.2 Bezoldiging Raad van Toezicht

In 2020 heeft de Raad van Toezicht in gezamenlijke vergadering met het College van Bestuur besloten haar bezoldiging voor 2021 te indexeren conform de indexering van het algemene WNT-maximum, derhalve met 3,98%. De bezoldiging van de voorzitter en de leden van de Raad van Toezicht blijft ruim binnen de kaders van de WNT; maximaal €31.350 in 2021 voor een voorzitter en maximaal €20.900 in 2021 voor leden van een Raad van Toezicht. Onderstaand een overzicht van de bezoldiging van de Raad van Toezicht in 2021.

### Bezoldiging Raad van Toezicht in 2021

In EUR		Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen		Voorzieningen t.b.v. beloningen betaalbaar op termijn		Uitkeringen in verband met beëindiging van het dienstverband	
Raad van Toezicht	Functie	2020	2021	2020	2021	2020	2021
De heer prof. dr. A.P.W.P. van Montfort	Voorzitter RvT	16.445	17.070	-	-	-	-
De heer drs. P. de Krom	Lid Rvt	11.990	12.445	-	-	-	-
De heer drs. P.P.G. Meulenbergh MRE	Lid Rvt	11.990	12.445	-	-	-	-
Mevrouw drs. F.A.I.A. Hendricks	Lid Rvt	11.990	12.445	-	-	-	-
De heer prof. dr. H. Brinksma	Lid Rvt	11.990	12.445	-	-	-	-
Mevrouw ir. A. van den Berg MBA	Lid Rvt	11.990	12.445	-	-	-	-
De heer mr. H.J. Rutten	Lid Rvt	11.990	12.445	-	-	-	-
De heer prof. dr. M.J.M. Vermeulen	Lid Rvt	11.990	12.445	-	-	-	-

Figuur 7.3 Bezoldiging Raad van Toezicht in 2021 (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>.

### 7.2.3 Onafhankelijkheid

Zowel de voorzitter als de 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 betreft daarbij zowel de functies van de voorzitter en de leden van de Raad van Toezicht alsmede die van de leden van het College van Bestuur. De Raad van Toezicht heeft vastgesteld dat er in 2021 geen sprake is geweest 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 (EZK) en de Rijksdienst voor Ondernemend Nederland (RVO), een aanvullende werkafspraken gemaakt. Mocht er nog een volgende subsidiemogelijkheid ontstaan waarbij de HU besluit mede in te dienen, dan maakt mevrouw Hendricks aanvullende afspraken met EZK en RVO in het kader van een mogelijke belangenverstrengeling. Deze situatie heeft zich tot nu toe niet voorgedaan, omdat er in de afgelopen periode geen aanvragen zijn ingediend waarbij de HU betrokken was.



Naast het jaarlijkse formele moment van toetsing, is er in toenemende mate sprake van normvinding, voorafgaand aan het belangstelling tonen voor of aanvaarden van een nieuwe nevenfunctie door een lid van de Raad van Toezicht. In 2021 zijn er een drietal casussen voorgelegd aan de voorzitter van de Raad van Toezicht, waarna een norm vindend gesprek plaatsvond in de Selectie- en Remuneratie commissie. Al naar gelang bevinding worden ook de overige leden van de Raad van Toezicht en het College van Bestuur bij deze normvinding betrokken.

#### 7.2.4 Professionalisering en zelfevaluatie

In 2021 heeft de Raad van Toezicht zijn [visie op toezicht](#) herzien. De Raad van Toezicht is verantwoordelijk voor de professionaliteit van het eigen functioneren. In zijn visie is de Raad van Toezicht een lerend team waar ieder bereid is om opvattingen te toetsen aan die van anderen en open te staan voor feedback. Een team met een diverse samenstelling, die elkaars kwaliteiten optimaal benutten. Dat vraagt dat de raad investeert in zijn ontwikkeling en zelfreflectie. Het onderhouden van de visie op toezicht is hier een belangrijk onderdeel van. De raad ziet de toezichtvisie als het kompas voor het eigen leren. Met de hernieuwde visie als uitgangspunt heeft de Raad van Toezicht in 2021 gesprekken gevoerd, deels onder externe begeleiding, over het [rooster van aftreden](#) en de gewenste samenstelling. Deze gesprekken hebben geleid tot een vernieuwing van het [model profiel Raad van Toezicht](#).

Integrale veiligheid is door de Raad van Toezicht benoemd als een actueel kennisdomein waarop zij zich blijvend moeten ontwikkelen. De Auditcommissie richt zich binnen dit domein specifiek op ICT Security en Privacy en heeft in 2021 o.a. een seminar van de Vereniging van Toezichthouders gevolgd.

### 7.3 COLLEGE VAN BESTUUR

In 2021 bestond het College van Bestuur uit één voorzitter en twee leden:

- De heer Jan Bogerd MBA: met ingang van 1 september 2019 door de Raad van Toezicht voor de periode van vier jaar herbenoemd in de rol van voorzitter van het College van Bestuur;
- Mevrouw Tineke Zweed: met ingang van 1 januari 2020 door de Raad van Toezicht voor de periode van vier jaar herbenoemd in de rol van lid van het College van Bestuur;
- Mevrouw. prof. dr. Wilma Scholte op Reimer: met ingang van 1 februari 2020 door de Raad van Toezicht voor een periode van 4 jaar benoemd in de rol van lid van het College van Bestuur.

#### 7.3.1 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, loopbaanontwikkeling en duurzame inzetbaarheid zijn vaste onderwerpen in de gesprekken.

Het College van Bestuur had in 2021 het congres 'Online Educa Berlin', een toonaangevend internationaal congres op het gebied van digitaal onderwijs, willen bijwonen. Vanwege de aangescherpte Corona maatregelen heeft het college uiteindelijk besloten niet naar de conferentie te gaan. Het betaalde bedrag van €895,- p.p. is overdraagbaar op de volgende conferentie in 2022.

In 2017 is mevrouw Zweed gestart met de cursus Basiskwalificatie Didactische Bekwaamheid. In 2021 heeft zij het laatste onderdeel van deze cursus, de Basis Kwalificatie Examinering (BKE) gevolgd en behaald. Kosten bedroegen €1.085,-. Mevrouw Scholte op Reimer volgde in 2021 de leergang nieuwe bestuurders van de Vereniging Hogescholen. Er waren geen kosten aan deze leergang verbonden.

Het College van Bestuur heeft in 2021, met 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 indien nodig 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.

### 7.3.2 Nevenfuncties College van Bestuur

#### 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) Lid

Stuurgroep Utrecht Talent Alliantie Voorzitter

Utrecht Science Park, Raad van Toezicht Lid

Utrechtsch Studenten Concert Lid comité van aanbeveling

Nederlands Studenten Orkest Lid comité van aanbeveling

Utrechtsche Vrouwelijke Studentenvereniging/Nieuwe Vereniging Vrouwelijke Studenten (UVSV/NVVSU) - Almanakredactie 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 (CRUSA) Lid comité van aanbeveling

#### 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

Raad van Commissarissen Univé Dichtbij Lid, voorzitter Audit & Risk Committee

##### Uit hoofde functie

Bestuurscommissie Bekostiging, Vereniging Hogescholen Lid

Vereniging Samenwerkingsverband Uithofbeheer Lid, penningmeester

Ledenraad SURF Lid

### Nevenfuncties Wilma Scholte op Reimer

#### Op persoonlijke titel

Raad van Toezicht Canisius Wilhelmina Ziekenhuis Nijmegen, portefeuille Kwaliteit en Veiligheid Lid/lid Remuneratiecommissie

Wetenschappelijke Adviesraad Verpleegkundigen & Verzorgenden Nederland (V&VN) Lid

#### Uit hoofde functie

Universiteit Amsterdam/UMC Amsterdam Bijzonder hoogleraar Complexe zorg

Bestuurscommissie Onderzoek, Vereniging Hogescholen Lid

Bestuurlijk Overleg vanuit Topsector LSH van de Transitieagenda Human Capital van het Maatschappelijk Thema Gezondheid & Zorg, namens Vereniging Hogescholen Lid

Bestuur UASNL Lid

Bestuur KennisDC Logistiek Lid

Bestuur KIC hbo Gezond & Zorg Lid

Stuurgroep CARPE Consortium Lid

Bestuur Health Hub Utrecht Lid

Bestuur Data- en Kennishub Gezond Stedelijk Leven Lid

Figuur 7.4: Nevenfuncties leden College van Bestuur

### 7.3.3 Bezoldiging college van bestuur

Onderstaand een overzicht van de bezoldiging van het College van Bestuur in 2021. Alle leden van het College van Bestuur waren het volledige jaar 2021 voor 1,0 fte in dienst.

#### Bezoldiging College van Bestuur

College van Bestuur	Functie	Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen		Voorzieningen t.b.v. beloningen betaalbaar op termijn		Uitkeringen in verband met beëindiging van het dienstverband	
		2020	2021	2020	2021	2020	2021
In EUR							
Dhr. J. Bogerd MBA	voorzitter CvB	179.074	185.202	21.924	23.797		
Mevr. T. Zweed	lid CvB	186.512	185.289	21.924	23.711		
Mevr. prof. dr. W.J.M. Scholte op Reimer	lid CvB	128.357	154.456	19.040	22.323		

**Bezoldiging College van Bestuur (vervolg)**

In EUR		Totale bezoldiging WNT		Dienstverband	fte
College van Bestuur	Functie	2020	2021		
Dhr. J. Bogerd MBA	Voorzitter CvB	200.998	208.999	hele jaar	1.0
Mevr. T. Zweed	Lid CvB	208.436	209.000	hele jaar	1.0
Mevr. prof. dr. W.J.M. Scholte op Reimer	Lid CvB	147.397	176.779	hele jaar	1.0

Figuur 7.5 Bezoldiging College van Bestuur in 2021 (Bron: HU Administratie)

De Raad van Toezicht heeft in 2020 besloten de bezoldiging van de heer Bogerd, mevrouw Zweed en mevrouw Scholte op Reimer per 1 januari 2021 te indexeren conform de indexering van het algemene WNT-maximum. Het WNT-maximum steeg in 2021 van €201.000 naar €209.000, een stijging van 3,98%.

Als gevolg van de indexering bedroeg de bezoldiging van de heer Bogerd en mevrouw Zweed in 2021 €209.000. Ogenschijnlijk is de bezoldiging van mevrouw Zweed met een lager percentage geïndexeerd, maar dit is niet het geval. In 2020 bedroeg ook de bezoldiging van mevrouw Zweed €201.000 (€200.997). De overschrijding die blijkt uit bovenstaand overzicht, betrof een optische overschrijding. In de jaren voor 2020 werd het vakantiegeld van mevrouw Zweed namelijk 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 een optische overschrijding in 2020 ontstaan. De overschrijding werd veroorzaakt doordat de opgebouwde rechten inzake het vakantiegeld in 2019 (€7.439) uitbetaald zijn in 2020.

De bezoldiging van mevrouw Scholte op Reimer bedroeg na de indexering op 1 januari 2021 €167.200. Daarnaast zijn met mevrouw Scholte op Reimer bij haar indiensttreding afspraken gemaakt over een groeipad van vier jaar naar het WNT-maximum. Bij goed functioneren per jaar een stap. Op grond van de beoordeling 2020-2021 van mevrouw Scholte op Reimer heeft de Raad van Toezicht besloten haar bezoldiging met ingang van 1 februari 2021 te verhogen conform de eerder gemaakte afspraken hierover. Deze verhoging leidt tot een bezoldiging van €177.650 (incl. indexering).

De HU droeg in 2021 evenals in 2020, 70% bij aan de door de collegeleden betaalde pensioenpremie over het maximum pensioengevend salaris van €112.189; dit is in figuur 7.5 opgenomen onder 'Voorzieningen ten behoeve van beloningen betaalbaar op termijn'. De totale bezoldiging van alle drie de collegeleden viel in 2021 binnen de WNT-norm van €209.000.

**Vergoeding woon-werkverkeer**

Op 1 mei 2020 werd als gevolg van de coronapandemie de vaste reiskostenvergoeding woon-werkverkeer voor alle medewerkers van de HU stopgezet. Ook de vaste maandelijkse reiskostenvergoeding van de collegeleden werd op dat moment stopgezet. Met ingang van 1 januari 2021 werd het weer mogelijk een vaste reiskostenvergoeding woon-werkverkeer aan te vragen voor de dagen waarop men structureel naar een HU-locatie reisde. Op basis van een registratie van de vaste werk- en reisdagen per maand ontvingen de collegeleden in 2021 een maandelijkse reiskostenvergoeding. De incidentele reisdagen konden de collegeleden, in tegenstelling tot de HU-medewerkers, niet declareren.

**Thuiswerkvergoeding**

Vanwege het feit dat veel medewerkers als gevolg van de coronapandemie thuiswerken, heeft de HU in 2021 een tijdelijke regeling 'Kostenvergoedingen tijd- en plaatsafhankelijk werken' opgesteld. Belangrijkste onderdeel daarvan is de introductie van een onbelaste thuiswerkvergoeding. Alle medewerkers die structureel een dag thuiswerken, ontvangen vanaf 1 januari 2021 voor die thuiswerkdag een vergoeding van 2 euro netto per dag. De vergoeding betreft een financiële tegemoetkoming in de kosten voor koffie/thee, wc-papier en gebruik van gas, water en elektriciteit. De thuiswerkvergoeding wordt net als de reiskostenvergoeding woon-werkverkeer als een vaste vergoeding per maand uitbetaald.



De Raad van Toezicht heeft op 19 mei 2021 besloten dat de leden van het College van Bestuur met terugwerkende kracht vanaf 1 januari 2021 ook in aanmerking komen voor een vaste onbelaste thuiswerkvergoeding per maand. Op basis van een registratie van het aantal vaste werk- en thuiswerkdagen per maand ontvingen de collegeleden in 2021 een maandelijkse vaste thuiswerkvergoeding ter hoogte van 2 euro netto per dag. De thuiswerkvergoeding valt niet onder de definitie van bezoldiging conform de WNT, omdat de HU de thuiswerkvergoeding voor medewerkers en collegeleden als eindheffingsbestanddeel binnen de werkkostenregeling heeft aangewezen.

#### Bestuurskosten

De leden van het College van Bestuur ontvangen 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 de [HU 'Regeling bestuurskosten voor leden van het College van Bestuur Hogeschool Utrecht'](#). De toets aan de regeling, inclusief 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.

In onderstaand overzicht zijn de kosten ingevolge de HU 'Regeling bestuurskosten voor leden van het College van Bestuur Hogeschool Utrecht' voor 2021 opgenomen.

#### Bestuurskosten College van Bestuur in 2021

In EUR	J. Bogerd	T. Zweed	W.J.M. Scholte op Reimer	CvB algemeen	Totaal
Reiskosten binnenland	135				135
Reiskosten buitenland	15	15	15		45
Representatie					
Overige kosten	895	1.980	895		3.770
<b>Totaal</b>	<b>1.045</b>	<b>1.995</b>	<b>910</b>		<b>3.950</b>

Figuur 7.6. Bestuurskosten College van Bestuur in 2021 (Bron: HU Administratie)

Alle kosten voor 2021 zijn getoetst op rechtmatigheid, hierbij zijn geen onrechtmatige kosten geconstateerd. De bestuurskosten zijn net als vorig jaar lager dan de voorgaande jaren. Dit is het gevolg van de coronamaatregelen. Er zijn nauwelijks reisdrengingen geweest en de representatiekosten zijn lager dan voorheen.

De 'reiskosten binnenland' van de heer Bogerd betreft de kilometervergoeding voor zakelijke dienstreizen. De 'reiskosten buitenland' zijn annuleringskosten voor een buitenlandse reis die het College van Bestuur als gevolg van de coronamaatregelen niet kon maken. De overige kosten betreffen uitsluitend professionaliseringskosten, die nader worden toegelicht in paragraaf 7.3.1.



#### 7.4 INTERNAL AUDIT

Er is door de interne audit-functie van de HU (IAF) een intern auditplan 2021 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 2020 is het interne auditplan 2021 vastgesteld door het College van Bestuur en goedgekeurd door de Raad van Toezicht.

In 2021 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 Halfjaarverslagen zijn besproken met het College van Bestuur en de Auditcommissie van de Raad van Toezicht. Ter afronding van de cyclus 2021 is er een jaarrapportage opgesteld door de IAF die is besproken met het College van Bestuur en de Auditcommissie én is de interne audit-functie geëvalueerd. Leerpunten vanuit deze evaluatie worden meegenomen richting 2022.

### 7.5 PRIVACYBELEID EN GEGEVENSBESCHERMING

De Functionaris Gegevensbescherming (FG) heeft een Jaarplan FG 2021 opgesteld. Dit plan is vastgesteld door het College van Bestuur. De toezichthoudende activiteiten van de FG in dit jaarplan bestaan uit het beoordelen van opzet, bestaan en werking van privacybescherming bij bestaande verwerkingen van persoonsgegevens middels assessments en het beoordelen van de risicoschatting en rechtmatigheid van nieuwe verwerkingen middels advisering. Risicovolle verwerkingen worden getoetst met een Data Protection Impact Assessment (DPIA). De FG ziet toe op de kwaliteit van uitvoering hiervan door de Privacy Officers. Voor de aanvraag van nieuwe digitale tools is een integraal beoordelingsproces ingericht waarbij de FG nauw is betrokken. De FG heeft de opvolging van datalekken en assessments die zich in 2021 hebben voorgedaan gemonitord. Deze informatie is geïntegreerd in de kwartaalrapportage Privacy en het datalekregister.

In 2021 heeft de FG actief deelgenomen aan de kennisdeling en normvindende dialoog met andere onderwijsinstellingen. Daarnaast heeft zij bijgedragen aan de dreigingsbeelden van SURF en de IVHO en input geleverd voor het sectorbeeld van de Autoriteit Persoonsgegevens.

Ten behoeve van een integraal beeld van de veiligheid in de eigen organisatie heeft de FG in 2021 nauw samengewerkt met functionarissen uit de andere veiligheidsthema's zoals integriteit, sociale veiligheid en informatieveiligheid.

## II. JAARREKENING

# INHOUD

1	GECONSOLIDEERDE JAARREKENING 2021	173	7	ENKELVOUDIGE JAARREKENING 2021	205
2	TOELICHTING BEHORENDE TOT DE GECONSOLIDEERDE JAARREKENING 2021	177	8	TOELICHTING BEHORENDE TOT DE ENKELVOUDIGE JAARREKENING 2021	207
3	GRONDSLAGEN VOOR WAARDERING VAN ACTIVA EN PASSIVA	177	9	TOELICHTING ENKELVOUDIGE JAARREKENING	208
4	GRONDSLAGEN VOOR BEPALING VAN HET RESULTAAT	183	9.1	Materiële vaste activa	208
5	TOELICHTING GECONSOLIDEERDE BALANS	187	9.2	Financiële vaste activa	208
5.1	Materiële vaste activa	187	9.3	Vorderingen	209
5.2	Financiële vaste activa	188	9.4	Liquide middelen	209
5.3	Voorraad	188	9.5	Eigen vermogen	209
5.4	Vorderingen	188	9.6	Kortlopende schulden	211
5.5	Liquide middelen	189	9.7	Overige baten	212
5.6	Groepsvermogen	189	9.8	Personeelslasten	212
5.7	Voorzieningen	189	9.9	Afschrijvingen	213
5.8	Langlopende schulden	191	9.10	Huisvestingslasten	213
5.9	Kortlopende schulden	192	9.11	Overige lasten	213
5.10	Niet in de balans opgenomen activa en verplichtingen	193	9.12	Resultaat deelnemingen	213
5.11	Financiële instrumenten	193	9.13	Niet in de balans opgenomen activa en verplichtingen	214
5.12	Overzicht geoordeelde subsidies	194	10	INSTELLINGSGEGEUVENS	215
6	TOELICHTING STAAT VAN BATEN EN LASTEN	196			
6.1	Rijksbijdragen	196			
6.2	Overige overheidsbijdragen en -subsidies	196			
6.3	College-, cursus-, les- en examengelden	197			
6.4	Baten werk in opdracht van derden	197			
6.5	Overige baten	197			
6.6	Personeelslasten	198			
6.7	Afschrijvingen	201			
6.8	Huisvestingslasten	202			
6.9	Overige lasten	202			
6.10	Accountants honoraria	203			
6.11	Financiële baten en lasten	203			
6.12	Belastingen	203			
6.13	Overzicht verbonden partijen	204			
6.14	Gebeurtenissen na balansdatum	204			

## 1 Geconsolideerde Jaarrekening 2021

### Geconsolideerde balans per 31 december 2021 (na resultaatbestemming)

	Ref.	31 December 2021	31 December 2020
<b>ACTIVA</b> (x € 1.000)			
<b>Vaste activa</b>			
Materiële vaste activa	5.1	190.815	201.830
Financiële vaste activa	5.2	5.538	5.064
		196.353	206.894
<b>Viottende activa</b>			
Voorraden*	5.3	22	23
Vorderingen*	5.4	15.655	13.488
Liquide middelen	5.5	115.332	77.736
		131.009	91.247
<b>Totaal</b>		<b>327.362</b>	<b>298.141</b>
<b>PASSIVA</b> (x € 1.000)			
Eigen vermogen	5.6	137.031	107.648
Voorzieningen	5.7	28.992	32.785
Langlopende schulden	5.8	74.533	77.400
Kortlopende schulden	5.9	86.806	80.308
<b>Totaal</b>		<b>327.362</b>	<b>298.141</b>

\* Bij voorraden en vorderingen zijn de vergelijkende cijfers aangepast. Dit is toegelicht in de grondslagen van de geconsolideerde jaarrekening bij de "vergelijkende cijfers" op pagina 95.

Geconsolideerde staat van baten en lasten over 2021

	Ref.	Realisatie 2021	Begroting 2021	Realisatie 2020
<b>BATEN</b>				
(x € 1.000)				
Rijksbijdragen	6.1	280.328	246.658	237.678
Overige overheidsbijdragen en -subsidies	6.2	9.461	9.085	7.205
College-, cursus-, les-, en examengelden	6.3	55.805	66.444	62.751
Baten werk in opdracht van derden	6.4	21.137	15.719	18.358
Overige baten	6.5	6.086	6.606	5.043
<b>Totaal baten</b>		<b>372.817</b>	<b>344.512</b>	<b>331.035</b>
<b>LASTEN</b>				
(x € 1.000)				
Personeelslasten	6.6	276.808	284.845	260.969
Afschrijvingen	6.7	17.638	18.117	18.023
Huisvestingslasten	6.8	11.733	11.179	11.523
Overige lasten	6.9	36.081	41.038	33.051
<b>Totaal lasten</b>		<b>342.260</b>	<b>355.179</b>	<b>323.566</b>
<b>Saldo baten en lasten</b>		<b>30.557</b>	<b>(10.667)</b>	<b>7.469</b>
Financiële baten en lasten	6.11	(1.198)	(1.151)	(1.212)
<b>Resultaat</b>		<b>29.359</b>	<b>(11.818)</b>	<b>6.257</b>
Belastingen	6.12	24	-	(10)
<b>Netto resultaat na belastingen</b>		<b>29.383</b>	<b>(11.818)</b>	<b>6.247</b>

Het resultaat van € 29.383 is als volgt in het eigen vermogen verwerkt:

	Ref.	Realisatie 2021	Begroting 2021	Realisatie 2020
Algemene reserve		25.351	-	8.124
Bestemmingsreserve publiek		3.646	(11.818)	(2.080)
Bestemmingsreserve privaat		386	-	203
<b>Totaal baten</b>		<b>29.383</b>	<b>(11.818)</b>	<b>6.247</b>

Geconsolideerd overzicht totaalresultaat 2021

	Realisatie 2021	Realisatie 2020
(x € 1.000)		
Netto resultaat na belastingen	29.383	6.247
Totaal van de rechtstreekse mutaties in het eigen vermogen	-	-
<b>Totaalresultaat</b>	<b>29.383</b>	<b>6.247</b>



Geconsolideerd kasstroomoverzicht over 2021

	Ref.	Realisatie 2021	Realisatie 2020
(x € 1.000)			
<b>Kasstroom uit operationele activiteiten</b>			
Saldo baten en lasten		30.557	7.469
<i>Aanpassingen voor:</i>			
- Afschrijvingen	6.6	17.638	18.023
- Mutaties voorzieningen	5.7	(3.793)	1.096
		13.845	19.119
<i>Veranderingen in werkkapitaal:</i>			
- Mutatie voorraden	5.3	1	-
- Mutatie debiteuren	5.4	(1.080)	1.767
- Mutatie overige vorderingen	5.4	(1.087)	(1.987)
- Mutatie crediteuren	5.9	(2.190)	(1.113)
- Mutatie overige schulden	5.9	8.688	4.282
		4.332	2.949
Kasstroom uit bedrijfsoperaties		48.734	29.537
Ontvangen interest	6.10	-	10
Betaalde interest	6.10	(1.198)	(1.221)
Betaalde vennootschapsbelasting	6.11	24	(10)
		(1.174)	(1.221)
<b>Totaal uit operationele activiteiten</b>		<b>47.560</b>	<b>28.316</b>
<b>Kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>			
Investeringen in materiële vaste activa	5.1	(6.623)	(6.818)
Mutatie financiële vaste activa	5.2	(474)	53
<b>Totaal uit investeringsactiviteiten</b>		<b>(7.097)</b>	<b>(6.765)</b>
<b>Kasstroom uit financieringsactiviteiten</b>			
Aflossing langlopende leningen	5.8	(2.867)	(2.866)
<b>Totaal uit financieringsactiviteiten</b>		<b>(2.867)</b>	<b>(2.866)</b>
<b>Mutatie geldmiddelen</b>		<b>37.596</b>	<b>18.685</b>
<b>Verloop van geldmiddelen</b>			
		<b>2021</b>	<b>2020</b>
(x € 1.000)			
Geldmiddelen per 1 januari		77.736	59.051
Mutatie boekjaar		37.596	18.685
<b>Geldmiddelen per 31 december</b>		<b>115.332</b>	<b>77.736</b>

2 Toelichting behorende tot de geconsolideerde jaarrekening 2021

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 2021, dat is geëindigd op balansdatum 31 december 2021.

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 tenzij anders vermeld.

#### 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 (in liquidatie)
- 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.

#### Vergelijkende cijfers

In het kader van het verbeteren van het inzicht en het voldoen aan de verslaggevingsvereisten zijn in het boekjaar herrubriceringen doorgevoerd in de voorraden en de nog te betalen interest. De vergelijkende cijfers zijn eveneens aangepast. De aanpassingen van deze vergelijkende cijfers hebben geen impact op het resultaat en vermogen.

#### Schattingswijzigingen

##### Afschrijvingen

Tot 1 januari 2021 werd voor de gebouwen met een percentage van 2,5% tot 3,33% afgeschreven en werd voor installaties een percentage gehanteerd van 6,67%. Nieuwe inzichten hebben geleid tot het hanteren van een afschrijvingspercentage van 2,5% tot 20% voor gebouwen en van 3,33% tot 6,67% voor installaties.

Deze wijziging zorgt voor een betere aansluiting met de gehanteerde componentenmethode. Het effect met betrekking tot de huidige periode is verwerkt in de winst-en-verliesrekening; het effect op toekomstige perioden wordt verwerkt in de winst-en-verliesrekening van die toekomstige perioden.

Het effect van deze schattingswijzigingen op het resultaat over het boekjaar 2021 is niet materieel.

#### 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 vervolwaardering 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% - 20%
• Installaties	:	3,33% - 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 waarderinggrondslagen 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.

#### Voorraden

Voorraden worden gewaardeerd tegen kostprijs of lagere opbrengstwaarde. De kostprijs bestaat uit de verkrijgings- of vervaardigingsprijs, vermeerderd met overige kosten om de voorraden op hun huidige plaats en in hun huidige staat te brengen. De opbrengstwaarde is gebaseerd op de meest betrouwbare schatting van het bedrag dat de voorraden maximaal zullen opbrengen, onder aftrek van nog te maken kosten.

#### 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 -0,03% (2020: -0,49%), 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 een disconteringsvoet is gehanteerd van -0,03% (2020: -0,49%), 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 -0,03% (2020: -0,49%), 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 -0,03% (2020: -0,49%), 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 met uitzondering van de niet-normatieve rijksbijdragen NPO-middelen. Deze worden als baten verantwoord in de staat van baten en lasten in het jaar waarin de gesubsidieerde kosten zijn gemaakt.

### **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 2021 is 110,2%. 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	Vervoermiddelen	Totaal
Aanschafwaarde 1 januari 2021	11.397	237.712	670	47.458	52.998	59	350.294
Cumulatieve afschrijvingen & waardeverminderingen tm 2020	-	(97.250)	-	(17.874)	(33.281)	(59)	(148.464)
<b>Boekwaarde 1 januari 2021</b>	<b>11.397</b>	<b>140.462</b>	<b>670</b>	<b>29.584</b>	<b>19.717</b>	<b>-</b>	<b>201.830</b>
Overhevelingen in 2021 in gebruik genomen activa	-	642	(670)	28	-	-	-
Investerings	-	2.219	69	273	4.045	17	6.623
Aanschafwaarde desinvesteringen	-	(4.867)	-	-	(613)	-	(5.480)
Cumulatieve afschrijvingen van desinvesteringen	-	4.867	-	-	613	-	5.480
Afschrijvingen	-	(8.489)	-	(3.389)	(5.743)	(17)	(17.638)
<b>Mutaties gedurende het boekjaar</b>	<b>-</b>	<b>(5.628)</b>	<b>(601)</b>	<b>(3.088)</b>	<b>(1.698)</b>	<b>-</b>	<b>(11.015)</b>
Aanschafwaarde 31 december 2021	11.397	235.706	69	47.759	56.430	76	351.437
Cumulatieve afschrijvingen & waardeverminderingen tm 2021	-	(100.872)	-	(21.263)	(38.411)	(76)	(160.622)
<b>Boekwaarde 31 december 2021</b>	<b>11.397</b>	<b>134.834</b>	<b>69</b>	<b>26.496</b>	<b>18.019</b>	<b>-</b>	<b>190.815</b>

De investeringen (incl. overhevelingen) in gebouwen bestaan voornamelijk uit grote functionele aanpassingen doorgevoerd op Padualaan 97 en Heidelberglaan 7. De werkzaamheden aan de Padualaan 97 betreffen de realisatie van een toegangscontrolesysteem (EAL). De investeringen (incl. overhevelingen) in gebouwen zijn verder restpunten na oplevering van de nieuwbouw gestart in 2016 aan de Heidelberglaan 7 en Heidelberglaan 15.

Aan laptops, servers & hardware is in 2021 € 2,4 miljoen besteed en aan audiovisuele apparatuur bijna € 0,4 miljoen. De overige investeringen in inventaris en apparatuur betreffen activa benodigd voor de verzorging van de verschillende opleidingen.

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.

Jaarlijks vindt er een kritische beoordeling plaats van de aanwezige activa. Bij de beoordeling is vooral aandacht besteed aan activa die in gebruik zijn en vervangingsinvesteringen in lijn met de componentenbenadering. Dit heeft in 2021 geleid tot desinvesteringen met een aanschafwaarde van ruim € 5,5 miljoen. Deze activa waren in het geheel afgeschreven.

De WOZ-waarde van de gebouwen en terreinen in eigendom bedroeg in 2021 € 229,5 miljoen (in 2020 € 218,3 miljoen). De verzekerde waarde bedraagt € 399,3 miljoen (in 2020 € 391,1 miljoen). De getaxeerde marktwaarde bedraagt € 213,6 miljoen (in 2020: € 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)	Stand per 1-1-2021	Investerings	Desinvestering	Vooruitbetaald	Stand per 31-12-2021
		en verstrekte leningen	en Aflossingen en vrijval	e kosten (langlopend)	
Vooruitbetaalde erfpacht	4.964	-	(154)	-	4.810
Vorderingen (langlopend)	321	-	-	-	321
Voorziening op vorderingen (langlopend)	(221)	-	-	-	(221)
Overige financiële vaste activa	-	-	-	628	628
<b>Totaal financiële vaste activa</b>	<b>5.064</b>	<b>-</b>	<b>(154)</b>	<b>628</b>	<b>5.538</b>

Onder de financiële vaste activa zijn activa opgenomen voor een bedrag van € 4,8 miljoen (2020: € 5,0 miljoen) 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 € 154 duizend. De HU is een langlopend huurcontract aangegaan met de UU voor de huur van 150 parkeerplaatsen met een looptijd van 10,5 jaar per einde van het boekjaar. Deze huur is gedeeltelijk vooruitbetaald voor een bedrag van € 726 duizend. Het kortlopende gedeelte van de vooruitbetaalde huur is gepresenteerd onder de (kortlopende) vorderingen.

## 5.3 Voorraad

(x € 1.000)	31-12-2021	31-12-2020
Gebruiksgoederen	22	23
<b>Totaal voorraden</b>	<b>22</b>	<b>23</b>

Dit betreft de voorraad van de campuswinkels. Er is geen sprake van een voorziening voor incurante voorraad.

## 5.4 Vorderingen

(x € 1.000)	31-12-2021	31-12-2020
Debiteuren	3.900	2.569
Studenten	3.118	3.079
Voorziening wegens oninbaarheid	(1.233)	(943)
Omzetbelasting	713	1.060
Overige vorderingen	4.022	3.782
Voorziening op overige vorderingen	(3.740)	(3.740)
Transitievergoedingen	222	1.195
Vooruitbetaalde kosten	2.962	2.303
Nog te ontvangen subsidies	5.131	3.581
Te activeren posten	275	68
Overlopende activa	285	534
<b>Totaal vorderingen &amp; overlopende activa</b>	<b>15.655</b>	<b>13.488</b>

Ten opzichte van 2020 zijn de vorderingen met ruim € 2 miljoen toegenomen. Het debiteurensaldo betreft een momentopname. Het debiteurensaldo is toegenomen door doordat een inhaalslag is gemaakt op het gebied van uitgevoerde onderzoeken.

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 omzetbelasting is een vordering opgenomen van € 713 duizend met betrekking tot teruggave van omzetbelasting over meerdere jaren. De looptijd is naar schatting korter dan 1 jaar. In 2020 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.

In de overige vorderingen is een vordering opgenomen van € 3,7 miljoen op een partij die in 2020 in faillissement is getreden, deze vordering is volledig voorzien.

De vooruitbetaalde kosten zijn toegenomen door het aangaan van het huurcontract zoals vermeld in de financiële vaste activa en het afsluiten van een supportcontract bij afgenomen hardware.

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

## 5.5 Liquide middelen

(x € 1.000)	31-12-2021	31-12-2020
Kasmiddelen	1	1
Bankrekeningen en deposito's	115.331	77.735
<b>Totaal liquide middelen</b>	<b>115.332</b>	<b>77.736</b>

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

Onder de liquide middelen zijn ultimo 2021 geen deposito's opgenomen. Van de liquide middelen stond € 136 duizend niet ter vrije beschikking van de HU in verband met door de HU afgegeven bankgaranties voor de huur van gebouwen.

## 5.6 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.

## 5.7 Voorzieningen

(x € 1.000)	Stand per 1-1-2021	Toevoegingen	Onttrekkingen	Vrijval	Stand per 31-12-2021
Personeelsvoorzieningen					
- Wachtgeld	8.300	451	2.357	569	5.825
- Jubileumuitkeringen	1.568	140	132	50	1.526
- Langdurig zieken	899	994	555	-	1.338
- Reorganisatievoorziening	160	-	-	160	-
- Duurzame inzetbaarheid	2.999	435	330	-	3.104
- Werktijdvermindering senioren	15.331	2.588	1.759	1.700	14.460
<b>Totaal personeelsvoorzieningen</b>	<b>29.257</b>	<b>2.105</b>	<b>4.781</b>	<b>328</b>	<b>26.253</b>
Gerechtelijke geschillen	3.528	-	789	-	2.739
<b>Totaal voorzieningen</b>	<b>32.785</b>	<b>2.105</b>	<b>5.570</b>	<b>328</b>	<b>28.992</b>

(x € 1.000)	Stand per 31-12-2021	korter dan één jaar	langer dan één	langer dan vijf
			jaar en korter dan vijf jaar	jaar
Personeelsvoorzieningen				
- Wachtgeld	5.825	2.066	3.759	-
- Jubileumuitkeringen	1.526	48	379	1.099
- Langdurig zieken	1.338	1.190	148	-
- Duurzame inzetbaarheid	3.104	-	3.104	-
- Werktijdvermindering senioren	14.460	2.106	12.354	-
<b>Totaal personeelsvoorzieningen</b>	<b>26.253</b>	<b>5.410</b>	<b>19.744</b>	<b>1.099</b>
Gerechtelijke geschillen	-	675	-	-
<b>Totaal voorzieningen</b>	<b>26.253</b>	<b>6.085</b>	<b>19.744</b>	<b>1.099</b>

#### Wachtgeld

De HU is eigen risicodrager 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. Het aantal individuele werknemers is significant afgenomen per eind 2021 ten opzichte van 2020 waardoor er naast de onttrekking tevens een vrijval is verwerkt. De afname wordt veroorzaakt door de afname van werkloosheid en de verbeterde arbeidsparticipatie in Nederland.

#### 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. De voorziening heeft voornamelijk een langlopend karakter en is stabiel in lijn met FTE ontwikkeling van de afgelopen jaren.

#### Langdurig zieken

De voorziening langdurig zieken betreft de op de balansdatum bestaande verplichting tot het doorbetalen van salarissen aan personeelsleden die op de balansdatum arbeidsongeschikt zijn en die naar verwachting blijvend geheel niet in staat zijn werkzaamheden te verrichten gedurende het resterende dienstverband. De voorziening is berekend aan de hand van de huidig langdurig zieke werknemers en hun loonkosten. Hierbij is een inschatting gemaakt van de kans dat deze werknemers ziek uit dienst zullen gaan. Ook is een inschatting gemaakt van de transitievergoeding die werknemers ontvangen bij hun ontslag. De voorziening neemt toe door een verwachte toename van het aantal langdurig zieke medewerkers per balansdatum.

#### 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 was een voorziening gevormd. Het ging hierbij om de kosten voor vrijstelling van werken, outplacement, trainingen en advocaatkosten. Het Sociaal Plan waar de medewerkers gebruik van konden maken is op 1 augustus 2021 verlopen. De resterende voorziening is vrij komen te vallen.

#### 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, doordat het uurtarief voor de voorziening berekend inclusief vakantiegeld en eindejaarsuitkering terwijl dit in 2020 exclusief deze toeslagen was. Het effect is € 435 duizend wat is gepresenteerd als toevoeging. 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.

#### Werktijdvermindering senioren

Op basis van de huidige cao zijn met medewerkers spaarafspraken gemaakt die samenhangen met de regeling werktijdvermindering 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 werktijdvermindering senioren.

In de jaarrekening 2020 is, nadat deze is vastgesteld, een niet materiele onjuistheid geconstateerd met betrekking tot de voorziening werktijdvermindering senioren. Doordat op 31 december 2020, ten onrechte, de kosten van toekomstige instroom berekend was op een instroom per begin van het boekjaar in plaats van gedurende het boekjaar, is de voorziening € 1,7 miljoen te hoog berekend. Het bedrag van de ten onrechte opgenomen voorziening is verwerkt ten bate van de mutaties personele voorzieningen als onderdeel van de personeelslasten in de staat van baten en lasten. In het verloopoverzicht van de voorzieningen is dit als vrijval in het huidige boekjaar gepresenteerd.

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.

#### 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. Gedurende het afgelopen jaar zijn de eerste geschillen afgewikkeld waardoor de voorziening afgenomen is.

### 5.8 Langlopende schulden

(x € 1.000)	Stand per 1-1-2021	Ontvangen leningen	Aflossingen 2021	Stand per 31-12- 2021	Naar kortlopende schulden	Resterende looptijd > 1 jaar	Resterende looptijd > 5 jaar
Kredietinstellingen							
Ministerie van Financiën 2621 (1,46%)	80.267	-	2.867	77.400	-2.867	74.533	63.065
	<b>80.267</b>	<b>-</b>	<b>2.867</b>	<b>77.400</b>	<b>-2.867</b>	<b>74.533</b>	<b>63.065</b>
Naar kortlopende schulden (aflossing volgend jaar)	(2.867)			(2.867)			
<b>Totaal langlopende schulden per ultimo boekjaar</b>	<b>77.400</b>			<b>74.533</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.



### 5.9 Kortlopende schulden

(x € 1.000)	31-12-2021	31-12-2020
Aflossingsverplichting langlopende schulden	2.867	2.867
Crediteuren	6.797	8.987
Schulden inzake pensioenen	3.977	3.343
Loonheffing en premies sociale verzekeringen	12.654	10.010
Omzetbelasting	442	540
Overige kortlopende schulden	175	75
Overlopende passiva	59.894	54.486
<b>Totaal kortlopende schulden</b>	<b>86.806</b>	<b>80.308</b>

Op totaalniveau is er een toename van kortlopende schulden. Dit wordt veroorzaakt doordat gedurende 2021 meer subsidies zijn toegekend aan de HU dan in 2020. Het inkoopproces van de HU is verbeterd waardoor leveranciers sneller betaald krijgen en er per jaareinde minder crediteuren te betalen zijn.

De loonheffing en premies sociale verzekeringen betreffen de af te dragen loonheffing en premies van de salarisuitbetaling van de maand december.

Alle kortlopende schulden hebben een resterende looptijd van korter dan een jaar. De overlopende passiva bestaat uit:

(x € 1.000)	31-12-2021	31-12-2020
Vooruitontvangen collegegeld	14.868	21.835
Vooruitontvangen cursusgelden	6.229	5.733
Vooruitontvangen subsidies OCW	8.191	242
Vakantiegeld en -dagen	13.739	12.531
Vooruitontvangen subsidies	12.396	9.079
Inhuur personeel OP/OBP	690	1.000
Vooruitontvangen bedragen	1.155	983
Te betalen interest	577	597
Overige overlopende passiva	2.049	2.486
<b>Totaal overlopende passiva</b>	<b>59.894</b>	<b>54.486</b>

De vooruit ontvangen collegegelden betreffen het deel van het ontvangen collegegeld dat betrekking heeft op 2022. De daling ten opzichte van voorgaand jaar ziet toe op de halvering van het collegegeld.

De vooruitontvangen subsidies OCW betreffen de niet-normatieve ontvangen rijksbijdragen die niet volledig zijn verantwoord in het kalenderjaar. De stijging van vooruitontvangen subsidies OCW ten opzichte van voorgaand jaar, wordt veroorzaakt de additioneel ontvangen NPO gelden die in 2021 niet als lump sum zijn verwerkt in de rijksbijdragen, maar zijn verdeeld over het schooljaar.

De stijging van vooruitontvangen subsidies ten opzichte van voorgaand jaar wordt veroorzaakt doordat er meer lopende projecten zijn ultimo 2021 (270 in 2020 naar 459 in 2021). 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.

### 5.10 Niet in de balans opgenomen activa en verplichtingen

#### Activa

De HU heeft ruimtes ter beschikking gesteld aan andere partijen op de locaties in eigen beheer. Met deze partijen zijn langlopende verhuurovereenkomsten afgesloten. De huuropbrengsten worden in de overige baten verantwoord in de staat van baten en lasten.

#### Activa

(x € 1.000)	Looptijd < 1 jaar	Looptijd 1 - 5 jaar	Looptijd > 5 jaar
Verhuurovereenkomsten	2.516	4.392	3.921

#### Garanties

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

(x € 1.000)	Looptijd < 1 jaar	Looptijd 1 - 5 jaar	Looptijd > 5 jaar
Verstrekte garantie	-	-	136

#### Meerjarige financiële verplichtingen

Er zijn langlopende onvoorwaardelijke verplichtingen aangegaan ter zake van operationele leasing (inclusief erfpacht en huur). De operationele-leasekosten worden lineair over de leaseperiode in de staat van baten en lasten verwerkt. De resterende looptijd kan als volgt worden gespecificeerd:

(x € 1.000)	Looptijd < 1 jaar	Looptijd 1 - 5 jaar	Looptijd > 5 jaar
IT Licenties	11.461	21.632	-
Schoonmaak en glasbewassing	3.273	985	-
Onderhoudscontract	388	1.551	2.715
Huurovereenkomsten	409	928	-
Technisch beheer	1.131	4.524	5.656
Leaseverplichtingen vervoermiddelen	2	-	-

De belangrijkste operationele-leaseobjecten betreffen:

#### IT Licenties

Voor een aantal operationele systemen is de HU meerjarige verplichtingen aangegaan en worden verantwoord in de lasten wanneer de prestaties zijn geleverd.

#### Schoonmaak en glasbewassing en onderhoudscontracten

De HU heeft met een aantal partijen onderhoudscontracten afgesloten voor facilitaire zaken voor meerdere jaren. Deze verplichtingen worden verantwoord in de lasten wanneer de prestaties zijn geleverd.

#### DAM-gelden

Op grond van de cao-hbo is er jaarlijks een budget van 1,41% van het getotaliseerd jaarinkomen beschikbaar voor decentrale arbeidsvoorwaardenmiddelen. De invulling van deze middelen geschiedt in afstemming met de vakbonden. Over de invulling in de jaren 2020 en 2021 bestaat een verschil van inzicht tussen de Hogeschool Utrecht en de vakbonden. Daarom is er voor deze jaren nog geen definitief akkoord. De Hogeschool Utrecht zijn hierover in overleg met de vakbonden.

### 5.11 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 de vorderingen op studenten en overige onderwijsinstellingen (totaal € 7,0 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 € 77,4 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 e.d. benadert de boekwaarde daarvan.

## 5.12 Overzicht geormerkte subsidies

### G1 Verantwoording van subsidies zonder verrekeningsclausule

Omschrijving	Toewijzing		De activiteiten zijn ultimo verslagjaar conform de subsidiebeschikking geheel uitgevoerd en afgerond
	Kenmerk	Datum	
Lerarenbeurs	1090578-1	20/09/2020	J
Lerarenbeurs	1095388-1	20/11/2020	J
Lerarenbeurs	1166192-1	20/08/2021	N
Lerarenbeurs	1177553-1	21/09/2021	N
Lerarenbeurs	1179286-1	21/10/2021	N
Extra hulp voor de klas	COHO21-20006	04/08/2021	N
Virtuele internationale samenwerking hoger onderwijs	VIS21015	16/11/2021	N
Virtuele internationale samenwerking hoger onderwijs	VIS21016	16/11/2021	N
Virtuele internationale samenwerking hoger onderwijs	VIS21019	16/11/2021	N
Virtuele internationale samenwerking hoger onderwijs	VIS21020	16/11/2021	N
Virtuele internationale samenwerking hoger onderwijs	VIS21029	16/11/2021	N
Virtuele internationale samenwerking hoger onderwijs	VIS21041	16/11/2021	N

### G2A Verantwoording van subsidies met verrekeningsclausule aflopend per ultimo verslagjaar

Omschrijving	Toewijzing Kenmerk	Toewijzing Datum	Bedrag van de toewijzing	Ontvangen t/m vorig verslagjaar	Totale subsidiale kosten t/m vorig verslagjaar	Saldo per 1 januari verslagjaar	Ontvangen in verslagjaar	Subsidiabele kosten in verslagjaar	Te verrekenen per 31 december verslagjaar
Coronabanen	COHO210042	13/04/2021	€ 765.845	€ -	€ -	€ -	€ 765.845	€ 128.874	€ 636.971
Doorstroom mbo-hbo	DHBO18024	15/03/2018	€ 192.500	€ 192.500	€ 87.834	€ 104.666	€ -	€ 31.624	€ 73.042
<b>Totaal</b>			<b>€ 958.345</b>	<b>€ 192.500</b>	<b>€ 87.834</b>	<b>€ 104.666</b>	<b>€ 765.845</b>	<b>€ 160.498</b>	<b>€ 710.013</b>

## 6 Toelichting Staat van Baten en Lasten

### 6.1 Rijksbijdragen

(x € 1.000)	Realisatie 2021	Begroting 2021	Realisatie 2020
Normatieve rijksbijdrage (HBO)	277.655	246.458	237.411
Niet normatieve rijksbijdrage	1.850	-	-
Geormerkte OCW subsidies	823	200	267
<b>Totaal rijksbijdragen</b>	<b>280.328</b>	<b>246.658</b>	<b>237.678</b>

De normatieve rijksbijdrage is opgenomen conform de laatste rijksbijdragebrief van het ministerie van OCW. Het afgelopen jaar is er voor € 277,7 miljoen aan lump sum rijksbijdragen ontvangen. Dit is verantwoord in het jaar van ontvangst.

Vanwege de hogere instroom per 1-10-2020, mede als gevolg van corona, heeft OCW besloten eenmalig de financiering voor 2021 te baseren op de studentenaantallen van één jaar terug (t-1) in plaats van de normale twee jaar (t-2) om hiermee liquiditeitsproblemen als gevolg van de verhoogde instroom te voorkomen. De ontvangsten zijn daardoor toegenomen met € 16,4 miljoen. In volgende jaren zal de financiering weer op basis van t-2 zijn. De extra inkomsten in 2021 worden in toekomstige jaren niet verrekend.

Ter compensatie van de te verlenen korting op collegegelden van nieuwe studenten zijn er NPO Collegegelden ontvangen. Door timingsverschillen tussen de financiering en het verlenen van de korting, lopen de compensatie en de korting niet gelijk. De extra vergoeding in 2021 is € 10,9 miljoen.

Voor de compensatie van de loonontwikkeling als gevolg van de nieuwe cao en de prijsbijstelling is een extra rijksbijdrage ontvangen van € 1,4 miljoen.

De niet-normatieve rijksbijdrage (de corona-enveloppe, onderdeel van de NPO-gelden) wordt verantwoord op basis van realisatie. Het afgelopen jaar is er voor € 9,9 miljoen aan niet-normatieve rijksbijdrage ontvangen ter compensatie van de negatieve effecten van corona op studievoortgang en welzijn van studenten. In de baten is een extra vergoeding in 2021 van € 1,9 miljoen opgenomen. € 8,0 miljoen van deze gelden is opgenomen als vooruit ontvangen subsidies. Deze bedragen waren niet begroot.

De geormerkte OCW-subsidies zijn toegelicht in 5.12 Overzicht geormerkte subsidies.

### 6.2 Overige overheidsbijdragen en -subsidies

(x € 1.000)	Realisatie 2021	Begroting 2021	Realisatie 2020
Overige overheidsbijdragen en subsidies	9.461	9.085	7.205
<b>Totaal overheidsbijdragen en subsidies</b>	<b>9.461</b>	<b>9.085</b>	<b>7.205</b>

De overige overheidsbijdragen en subsidies zijn toegenomen als gevolg van meer toekenningen dan verwacht en meer uitnutting op lopende projecten gedurende het jaar. Daarbij heeft de coronapandemie in 2021 minder invloed op de uitvoering van de subsidieprojecten waardoor de uitnutting in het jaar 2021 hoger is dan het jaar 2020.

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

(x € 1.000)	Realisatie 2021	Begroting 2021	Realisatie 2020
Voltijd en duaal	43.998	52.629	50.134
Deeltijd	11.807	13.815	12.617
<b>Totaal college-, cursus-, les- en examengelden</b>	<b>55.805</b>	<b>66.444</b>	<b>62.751</b>

De onder de baten opgenomen collegegelden betreffen de collegegelden die betrekking hebben op het kalenderjaar 2021. De collegegeld opbrengsten zijn € 7,0 miljoen lager dan in 2020. Dit is het gevolg van de te verlenen korting op het wettelijke en instellingscollegegeld. De korting wordt gecompenseerd via het NPO.

### 6.4 Baten werk in opdracht van derden

(x € 1.000)	Realisatie 2021	Begroting 2021	Realisatie 2020
Contractonderwijs	13.430	11.932	12.360
Contractonderzoek	1.250	1.653	1.044
Overige	6.457	2.134	4.954
<b>Totaal baten in opdracht van derden</b>	<b>21.137</b>	<b>15.719</b>	<b>18.358</b>
Nationale overheden	124	-	103
Overige niet naar winst strevende organisaties	681	-	569
Bedrijven + particulieren	445	1.653	372
<b>Totaal contractonderzoek</b>	<b>1.250</b>	<b>1.653</b>	<b>1.044</b>

Contractonderwijs is € 1,5 miljoen hoger dan begroot. Instituten zijn in staat om goed privaat onderwijs uit te voeren ondanks de Covid-19 maatregelen. De baten werk in opdracht van derden vallen € 5,5 miljoen hoger uit ten opzichte van de begroting. De baten uit KOM minoren zoals verantwoord in de categorie overige, zijn in het boekjaar 2021 € 3,5 miljoen hoger dan begroot, doordat meer studenten van andere hogescholen een minor bij de HU volgden. Dit lijkt op basis van eerdere jaren een structurele ontwikkeling. De begroting voor contractonderwijs is niet verder onderverdeeld in nationale overheden, overige niet naar winst strevende organisaties en bedrijven + particulieren.

### 6.5 Overige baten

(x € 1.000)	Realisatie 2021	Begroting 2021	Realisatie 2020
Verhuur	3.025	3.330	2.590
Detachering personeel	1.211	1.134	1.068
Studenten	502	1.116	557
Catering	797	1.026	482
Overig	551	-	346
<b>Totaal overige baten</b>	<b>6.086</b>	<b>6.606</b>	<b>5.043</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 2021 net zoals in 2020 verhuurd aan de Universiteit Utrecht voor ruim € 0,9 miljoen. De daling in de verhuuropbrengsten ten opzichte van begroting wordt veroorzaakt door gedaalde verhuur opbrengsten bij Domstad Facilitaire Zaken wegens de verminderde bedrijfsactiviteiten door Covid-19.

Detachering personeel laat een toename zien ten opzichte van voorgaand jaar. Er is een beter resultaat gehaald op detacheringen ondanks de Covid-19 maatregelen.

De opbrengsten van studenten betreffen bijdragen voor excursies, leermiddelen en congressen e.d. De opbrengsten uit catering werden bij Hogeschool Domstad Facilitair B.V. gerealiseerd. De stijging in cateringopbrengsten wordt veroorzaakt door de verminderde bedrijfsactiviteiten bij Domstad Facilitair B.V. in 2020 door de Covid-19 maatregelen. In 2021 heeft er weer meer activiteit plaatsgevonden.

## 6.6 Personeelslasten

(x € 1.000)	Realisatie 2021	Begroting 2021	Realisatie 2020
Lonen en salarissen	190.881	197.403	180.747
Sociale lasten	26.624	25.928	23.741
Pensioenpremies	33.013	31.112	28.487
<b>Lonen en salarissen</b>	<b>250.518</b>	<b>254.443</b>	<b>232.975</b>
Mutatie personele voorzieningen	1.779	2.500	5.292
Personeel niet in loondienst	19.142	20.310	18.309
Overige	7.346	9.092	6.331
<b>Overige personele lasten</b>	<b>28.267</b>	<b>31.902</b>	<b>29.932</b>
Uitkeringen	(1.977)	(1.500)	(1.938)
<b>Totaal personeelslasten</b>	<b>276.808</b>	<b>284.845</b>	<b>260.969</b>

De post overige kan onderverdeeld worden in de volgende posten:

(x € 1.000)	Realisatie 2021	Begroting 2021	Realisatie 2020
Deskundigheidsbevordering	2.500	3.516	2.448
Vergoeding woon-werk verkeer	736	1.254	873
Overige	4.110	4.322	3.010
	<b>7.346</b>	<b>9.092</b>	<b>6.331</b>

De totale personele lasten stijgen in lijn met de FTE ontwikkeling gedurende het jaar met € 15,8 miljoen. Deze ontwikkeling is terug te zien in de lonen en salarissen. Per 1 juli 2020 is er een stijging geweest als gevolg van de afspraken in de CAO-HBO. De gevolgen hiervan zijn nu een heel jaar zichtbaar (vorig jaar een half jaar).

Aan de personele voorzieningen is € 3,5 miljoen minder gedoteerd dan in 2020. In het verloopoverzicht van de voorzieningen wordt de mutatie verklaard per voorziening.

De inhuur van personeel niet in loondienst is in 2021 toegenomen met € 0,8 miljoen ten opzichte van vorig jaar in lijn met de toename in toegekende subsidies.

De post overige zoals opgenomen in de overige personele lasten is € 1,7 miljoen lager dan begroot en toegenomen met € 1,0 miljoen ten opzichte van vorig jaar. Het wegvallen van de reiskosten door het thuiswerken heeft geleid tot lagere overige personeelskosten dan begroot, deels gecompenseerd door de thuiswerkvergoeding. De beperkte besteding van het professionaliseringsbudget is een tweede reden voor de lagere overige personeelslasten.

De ontwikkeling van de personeelsaantallen in loondienst was als volgt:

Gemiddeld aantal fte's	Realisatie 2021	Begroting 2021	Realisatie 2020
OP	1.921	2.069	1.809
OBP	961	1.033	930
<b>Totaal OP + OBP</b>	<b>2.882</b>	<b>3.102</b>	<b>2.739</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. Gedurende het jaar heeft de HU wervingscampagnes gehouden om meer OP aan te trekken, dit heeft tot een toename van 112 fte geleid. Het gestegen aantal studenten heeft bij de meeste instituten niet tot een duidelijk toename van onderwijsgevend personeel geleid, terwijl er wel meer ruimte ontstaat om onderwijsgevend personeel aan te trekken. Ten opzichte van de begroting is de OP formatie 148 fte lager uitgevallen.

### Ondersteunend personeel.

De gemiddelde bezetting van het ondersteunend personeel is het afgelopen jaar toegenomen met 31 fte t.o.v. 2020, wel komt de formatie nog 72 fte onder de begroting uit.

### 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 2021 € 209.000. 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 2021 als volgt:

**Leidinggevende topfunctionarissen met dienstbetrekking**

Bedragen x € 1	W.J.M. Scholte		
	J. Bogerd MBA	op Reimer	T. Zweed
<b>Gegevens 2021</b>			
<b>Functiegegevens</b>	Voorzitter CvB	Lid CvB	Lid CvB
Aanvang en einde functievervulling in 2021	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	1,0	1,0	1,0
Dienstbetrekking?	ja	ja	ja
<b>Bezoldiging</b>			
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	185.202	154.456	185.289
<b>Beloningen betaalbaar op termijn</b>	<b>23.797</b>	<b>22.323</b>	<b>23.711</b>
Subtotaal	208.999	176.779	209.000
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	209.000	209.000	209.000
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	n.v.t	n.v.t	n.v.t
<b>Totale bezoldiging</b>	<b>208.999</b>	<b>176.779</b>	<b>209.000</b>
Reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	n.v.t	n.v.t	n.v.t
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	n.v.t	n.v.t	n.v.t
<b>Gegevens 2020</b>			
<b>Functiegegevens</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
<b>Beloningen betaalbaar op termijn</b>	<b>21.924</b>	<b>19.040</b>	<b>21.924</b>
Subtotaal	200.998	147.397	208.436
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>

**Toezichthoudende topfunctionarissen**

Bedragen x € 1	W.J.M. Scholte			
	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>Gegevens 2021</b>				
<b>Functiegegevens</b>	Voorzitter	Lid	Lid	Lid
Aanvang en einde functievervulling in 2021	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12
<b>Bezoldiging</b>				
Totale bezoldiging	17.070	12.445	12.445	12.445
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	31.350	20.900	20.900	20.900
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	n.v.t	n.v.t	n.v.t	n.v.t
Bedrag van de overschrijding	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 2020</b>				
<b>Functiegegevens</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
Totale bezoldiging	16.445	11.990	11.990	11.990
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	30.150	20.100	20.100	20.100

Bedragen x € 1	De heer drs. P.P.G. Meulenberg			
	De heer drs. P. de Krom	MRE	De heer Mr. H.J. Rutten	De heer prof. dr. M.J.M. Vermeulen
<b>Gegevens 2021</b>				
<b>Functiegegevens</b>	Lid	Lid	Lid	Lid
Aanvang en einde functievervulling in 2021	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12
<b>Bezoldiging</b>				
Totale bezoldiging	12.445	12.445	12.445	12.445
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	20.900	20.900	20.900	20.900
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	n.v.t	n.v.t	n.v.t	n.v.t
Bedrag van de overschrijding	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 2020</b>				
<b>Functiegegevens</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
Totale bezoldiging	11.990	11.990	11.990	11.990
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	20.100	20.100	20.100	20.100

**Overige rapportageverplichtingen op grond van de WNT**

Naast de hierboven vermelde topfunctionarissen zijn er geen overige functionarissen met een dienstbetrekking die in 2021 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 2021 weergegeven, die aan de individuele leden van het College van Bestuur van de HU:

Bedragen x € 1	W.J.M. Scholte				Totaal
	J. Bogerd MBA	op Reimer	T. Zweed	CvB Algemeen	
Representatie	15	15	15	-	45
Reiskosten binnenland	135	-	-	-	135
Reiskosten buitenland	-	-	-	-	-
Overige kosten	895	895	1.980	-	3.770
<b>Totaal</b>	<b>1.045</b>	<b>910</b>	<b>1.995</b>	<b>-</b>	<b>3.950</b>

**6.7 Afschrijvingen**

(x € 1.000)	Realisatie 2021	Begroting 2021	Realisatie 2020
Afschrijvingen materiële vaste activa	17.638	18.117	18.023
<b>Totaal afschrijvingen</b>	<b>17.638</b>	<b>18.117</b>	<b>18.023</b>

De afschrijvingen op materiële vaste activa zijn ten opzichte van vorig jaar gedaald doordat er gedurende 2020 in de rubriek audiovisuele apparatuur veel restafschrijvingen hebben plaatsgevonden.

### 6.8 Huisvestingslasten

(x € 1.000)	Realisatie 2021	Begroting 2021	Realisatie 2020
Huur	939	678	650
Heffingen	1.445	1.628	1.503
Kosten klein onderhoud	2.720	2.300	2.694
Energie en water	1.998	1.825	1.890
Schoonmaakkosten	3.526	3.732	3.506
Bewakingskosten	560	475	581
Verzekeringen	407	215	351
Overige	138	326	348
<b>Totaal huisvestingslasten</b>	<b>11.733</b>	<b>11.179</b>	<b>11.523</b>

De huurkosten zijn gestegen ten opzichte van vorig jaar. Dit wordt veroorzaakt door de huur van de parkeergarage P-Cambridgelaan.

### 6.9 Overige lasten

(x € 1.000)	Realisatie 2021	Begroting 2021	Realisatie 2020
ICT	11.810	11.911	10.288
Administratie en beheer	7.046	10.078	6.425
Inventaris en apparatuur	853	463	927
Dotatie overige voorzieningen	363	-	10
Advieskosten	5.217	6.156	5.836
Reis- en verblijfkosten	560	1.539	611
Leer- en hulpmiddelen	3.149	3.481	2.740
Studentenvoorzieningen	5.965	7.034	5.622
Overige	1.118	376	592
<b>Totaal overige lasten</b>	<b>36.081</b>	<b>41.038</b>	<b>33.051</b>

De overige lasten zijn € 3 miljoen hoger dan in 2020. De kostencategorieën waren vorig jaar sterk beïnvloed door de coronapandemie. In 2021 was het in toenemende mate mogelijk om fysiek onderwijs te geven. Daardoor zijn de overige lasten gestegen ten opzichte van vorig jaar. De overige lasten vallen € 5.0 miljoen lager uit dan begroot als gevolg van achterblijvende bestedingen op centrale projecten en het online organiseren van activiteiten in plaats van duurdere fysieke bijeenkomsten.

De overige kosten bestaan voor € 234 duizend uit beheerskosten van de deelnemingen (2020: € 592 duizend). De daling wordt veroorzaakt door het staken van de activiteiten van Interval Services B.V. in liquidatie.

### 6.10 Accountantshonoraria

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

(x € 1.000)	Realisatie 2021	Realisatie 2020
Controle van de jaarrekening	175	286
Andere controlewerkzaamheden	85	99
Fiscale advisering	3	5
Andere niet-controlediensten	47	25
<b>Totaal accountantshonoraria</b>	<b>310</b>	<b>415</b>

(x € 1.000)	KPMG Accountants		Overige KPMG netwerk		Totaal KPMG netwerk	
	2021	2020	2021	2020	2021	2020
Controle van de jaarrekening	175	260	-	-	175	260
Andere controlewerkzaamheden	79	99	-	-	79	99
Fiscale advisering	-	-	-	4	-	4
Andere niet-controlediensten	-	-	-	20	-	20
<b>Totaal accountantshonoraria</b>	<b>254</b>	<b>359</b>	<b>-</b>	<b>24</b>	<b>254</b>	<b>383</b>

(x € 1.000)	Overige Accountants		Overige Accountants netwerk		Totaal overig accountants netwerk	
	2021	2020	2021	2020	2021	2020
Controle van de jaarrekening	-	26	-	-	-	26
Andere controlewerkzaamheden	6	-	-	-	6	-
Fiscale advisering	3	-	-	1	3	1
Andere niet-controlediensten	47	5	-	-	47	5
<b>Totaal accountantshonoraria</b>	<b>56</b>	<b>31</b>	<b>-</b>	<b>1</b>	<b>56</b>	<b>32</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 honoraria hebben betrekking op het boekjaar 2021 respectievelijk 2020 voor de vergelijkende cijfers.

De niet-controlediensten bestaan uit adviezen op het gebied van systeem en organisatie inrichting.

### 6.11 Financiële baten en lasten

(x € 1.000)	Realisatie 2021	Begroting 2021	Realisatie 2020
Financiële baten	-	-	10
Financiële lasten	(1.198)	(1.151)	(1.222)
<b>Saldo financiële baten en lasten</b>	<b>(1.198)</b>	<b>(1.151)</b>	<b>(1.212)</b>

In 2021 zijn de rentelasten op leningen afgenomen doordat het gemiddeld uitstaande leningssaldo over 2021 lager was dan in 2020.

### 6.12 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.

### 6.13 Overzicht verbonden partijen

(x € 1.000)	Juridische Vorm	Statutaire zetel	Code activiteiten*	Eigen vermogen 31-12- 2021	Exploitatie saldo 2021	Omzet 2021	Verklaring art. 2:403 BW	Consolidatie ja/nee	Deelname percentage
Interval Services BV	BV	Utrecht	4	1.709	(150)	27	nee	ja	100%
Hogeschool Domstad Beheer BV	BV	Utrecht	4	2.172	(622)	-	nee	ja	100%
Hogeschool Domstad Facilitaire Zaken BV	BV	Utrecht	4	275	(621)	1.300	nee	ja	100%

	Juridische Vorm	Statutaire zetel	Code activiteiten*	Deelname percentage
Algemeen bestuur van Stichting DAS	Stichting	s-Gravenhage	4	
Stichting Alumni Master Advanced Nursing Practice (MANP) beroepstitel verpleegkundig specialist	Stichting	Utrecht	4	
		Fort Wayne, USA (Apeldoorn, NL)		
Neuman Systems Model Association	Vereniging	NL	4	
Stichting Zorg na Werk in Coronazorg	Stichting	Utrecht	4	
USS Mesa Cosa	Stichting	Utrecht	4	
VvE de Bisschoppen	Vereniging	Utrecht	4	
VvE P+R de Uithof	Vereniging	Utrecht	4	
Stichting PHOV	Stichting	Utrecht	1	
		Capelle aan den IJssel		
Vereniging tot Bevordering van de studie der Pedagogiek	Vereniging	den IJssel	4	
European Association of Schools of Social Work (EASSW)	Vereniging	Utrecht	4	
Stichting Utrecht Science Park	Stichting	Utrecht	4	
Economic Board Utrecht	Stichting	Utrecht	4	
Vereniging voor Hogescholen	Vereniging	Den Haag	4	
Stichting Hoger Onderwijs voor Oudereren (HOVO)	Stichting	Utrecht	4	
Vereniging Samenwerkingsverband Uithofbeheer	Vereniging	Utrecht	4	
Stichting Keurmerk Fysiotherapie	Stichting	Zwolle	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.

### 6.14 Gebeurtenissen na balansdatum

Er zijn geen gebeurtenissen na balansdatum geweest die nadere informatie geven over de feitelijke situatie per balansdatum dan wel gebeurtenissen die van belang zijn voor de oordeelsvorming van de gebruikers van de jaarrekening.

## 7 Enkelvoudige Jaarrekening 2021

### Enkelvoudige balans per 31 december na resultaatbestemming

	Ref.	31 December 2021	31 December 2020
<b>ACTIVA</b> (x€ 1.000)			
<b>Vaste activa</b>			
Materiële vaste activa	9.1	190.220	201.052
Financiële vaste activa	9.2	9.419	9.717
		199.639	210.769
<b>Vlottende activa</b>			
Vorderingen	9.3	15.738	13.778
Liquide middelen	9.4	111.471	73.178
		127.209	86.956
<b>Totaal</b>		<b>326.848</b>	<b>297.725</b>

	Ref.	31 December 2021	31 December 2020
<b>PASSIVA</b> (x€ 1.000)			
<b>Eigen vermogen</b>	9.5		
Algemene reserve		113.180	74.804
Bestemmingsreserve publiek		7.558	16.937
Bestemmingsreserve privaat		16.293	15.907
		137.031	107.648
Voorzieningen		28.993	32.785
Langlopende schulden		74.533	77.400
Kortlopende schulden	9.6	86.291	79.892
<b>Totaal</b>		<b>326.848</b>	<b>297.725</b>

Enkelvoudige staat van baten en lasten 2021

	Ref.	Realisatie 2021	Begroting 2021	Realisatie 2020
<b>BATEN</b>				
(x € 1.000)				
Rijksbijdragen		280.327	246.658	237.678
Overige overheidsbijdragen en -subsidies		9.461	9.085	7.205
College-, cursus-, les-, en examengelden		55.805	66.444	62.751
Baten werk in opdracht van derden		21.137	15.719	18.405
Overige baten	9.7	4.761	5.196	4.714
<b>Totaal baten</b>		<b>371.491</b>	<b>343.102</b>	<b>330.753</b>
<b>LASTEN</b>				
(x € 1.000)				
Personeelslasten	9.8	276.156	284.008	261.385
Afschrijvingen	9.9	17.449	17.847	17.781
Huisvestingslasten	9.10	11.609	11.006	11.442
Overige lasten	9.11	34.936	40.908	32.646
<b>Totaal lasten</b>		<b>340.150</b>	<b>353.769</b>	<b>323.254</b>
<b>Saldo baten en lasten</b>		<b>31.341</b>	<b>(10.667)</b>	<b>7.499</b>
Financiële baten en lasten		(1.186)	(1.151)	(1.205)
<b>Resultaat</b>		<b>30.155</b>	<b>(11.818)</b>	<b>6.294</b>
Resultaat deelnemingen	9.12	(772)	-	(47)
<b>Netto resultaat na belastingen</b>		<b>29.383</b>	<b>(11.818)</b>	<b>6.247</b>

**8 Toelichting behorende tot de enkelvoudige jaarrekening 2021**

De enkelvoudige jaarrekening maakt deel uit van de statutaire jaarrekening 2021 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 enkelvoudige jaarrekening

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

### 9.1 Materiële vaste activa

(x € 1.000)	Terreinen	Gebouwen	Gebouwen in uitvoering	Installaties	Inventaris en apparatuur	Vervoer-middelen	Totaal
Aanschafwaarde 1 januari 2021	11.397	237.447	670	47.459	51.438	59	348.470
Cumulatieve afschrijvingen & waardeverminderingen tm 2020	-	(97.068)	-	(17.874)	(32.417)	(59)	(147.418)
<b>Boekwaarde 1 januari 2021</b>	<b>11.397</b>	<b>140.379</b>	<b>670</b>	<b>29.585</b>	<b>19.021</b>	<b>-</b>	<b>201.052</b>
Overhevelingen in 2021 in gebruik genomen activa	-	641	(670)	28	-	-	(1)
Investerings	-	2.146	69	178	4.226	1	6.620
Aanschafwaarde desinvesteringen	-	(4.867)	-	-	(612)	-	(5.479)
Cumulatieve afschrijvingen van desinvesteringen	-	4.865	-	-	612	-	5.477
Afschrijvingen	-	(8.433)	-	(3.323)	(5.692)	(1)	(17.449)
<b>Mutaties gedurende het boekjaar</b>	<b>-</b>	<b>(5.648)</b>	<b>(601)</b>	<b>(3.117)</b>	<b>(1.466)</b>	<b>-</b>	<b>(10.832)</b>
Aanschafwaarde 31 december 2021	11.397	235.367	69	47.665	55.052	60	349.610
Cumulatieve afschrijvingen & waardeverminderingen tm 2021	-	(100.636)	-	(21.197)	(37.497)	(60)	(159.390)
<b>Boekwaarde 31 december 2021</b>	<b>11.397</b>	<b>134.731</b>	<b>69</b>	<b>26.468</b>	<b>17.555</b>	<b>-</b>	<b>190.220</b>

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)	1-1-2021	Investerings en verstrekte leningen	Desinvestering en Aflossingen en vrijval	Resultaat deelnemingen	Vooruitbetaalde kosten (langlopend)	31-12-2021
Deelnemingen	4.654	-	-	(772)	-	3.881
Vooruitbetaalde erfpacht	4.963	-	(154)	-	-	4.810
Vorderingen (langlopend)	321	-	-	-	-	321
Voorziening op vorderingen (langlopend)	(221)	-	-	-	-	(221)
Overige financiële vaste activa	-	-	-	-	628	628
<b>Totaal financiële vaste activa</b>	<b>9.717</b>	<b>-</b>	<b>(154)</b>	<b>(772)</b>	<b>628</b>	<b>9.419</b>

Onder de post deelnemingen zijn de volgende deelnemingen verantwoord:

Naam:	Vestigingsplaats:	Deelnemingspercentage:
Interval Services B.V.	Utrecht	100%
Hogeschool Domstad Beheer B.V.	Utrecht	100%

Per 1 januari 2020 is de WAB (Wet Arbeidsmarkt in Balans) in werking getreden. Deze wet heeft grote invloed op de wijze waarop medewerkers ingezet kunnen worden en raakt sterk de positie van Interval Services B.V. in relatie tot de HU. De HU heeft besloten tot beëindiging van het contract met Interval Services BV per 31 december 2020. Per 1 juli 2021 is Interval Services B.V. in liquidatie.

### 9.3 Vorderingen

(x € 1.000)	31-12-2021	31-12-2020
Debiteuren	3.884	2.889
Studenten	3.118	3.079
Voorziening wegens oninbaarheid	(1.233)	(943)
Omzetbelasting	713	1.060
Overige vorderingen	3.751	3.752
Voorziening op overige vorderingen	(3.740)	(3.740)
Transitievergoedingen	218	1.195
Vooruitbetaalde kosten	2.962	2.303
Nog te ontvangen subsidies	5.131	3.581
Te activeren posten	275	68
Vorderingen op groepsmaatschappijen	374	-
Overlopende activa	285	534
<b>Totaal vorderingen &amp; overlopende activa</b>	<b>15.738</b>	<b>13.778</b>

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

### 9.4 Liquide middelen

(x € 1.000)	31-12-2021	31-12-2020
Kasmiddelen	1	1
Bankrekeningen en deposito's	111.470	73.177
<b>Totaal liquide middelen</b>	<b>111.471</b>	<b>73.178</b>

Onder de liquide middelen zijn ultimo 2021 geen deposito's opgenomen. Van de liquide middelen stond € 136 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 € 29.383 duizend positief is als volgt in het eigen vermogen verwerkt:

(x € 1.000)	31-12-2021	31-12-2020
Algemene reserve	25.351	8.124
Bestemmingsreserves publiek	3.646	(2.080)
Bestemmingsreserves privaat	386	203
<b>Totaal resultaat</b>	<b>29.383</b>	<b>6.247</b>

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

(x € 1.000)	Stand per		Overige mutaties 2020	Eindstand per		Overige mutaties 2021	Eindstand per	
	1-1-2020	Resultaat 2020		31-12-2020	Resultaat 2021		31-12-2021	
<b>Algemene reserve publiek</b>	71.680	8.124	(5.000)	74.804	25.351	13.025	113.180	
<b>Bestemmingsreserves publiek</b>								
Ontwerp & Ontwikkeling	3.709	44	-	3.753	(243)	(1.489)	2.021	
Centres of Expertise	1.560	(886)	-	674	(218)	(456)	-	
Risicoreserve egalitatie allocatie	4.500	-	5.000	9.500	-	(9.500)	-	
Innovatiereserve	1.351	(637)	-	714	(140)	(574)	-	
Kwaliteitsafspraken	70	(1.467)	-	(1.397)	2.597	-	1.200	
Overige	2.827	866	-	3.693	1.650	(1.006)	4.337	
	14.017	(2.080)	5.000	16.937	3.646	(13.025)	7.558	
<b>Bestemmingsreserves privaat</b>								
Ontwikkeling en risicoreserve privaat onderwijs	11.002	251	-	11.253	1.158	-	12.411	
Bestemde reserve Interval Services BV	1.505	365	-	1.870	(150)	-	1.720	
Bestemde reserve Hogeschool Domstad Beheer BV	3.197	(403)	-	2.794	(622)	-	2.172	
	15.704	213	-	15.907	386	-	16.293	
<b>Totaal</b>	<b>101.401</b>	<b>6.257</b>	<b>-</b>	<b>107.648</b>	<b>29.383</b>	<b>-</b>	<b>137.031</b>	

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

##### 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)

	31-12-2021	31-12-2020
Aflossingsverplichting langlopende schulden	2.867	2.867
Crediteuren	6.817	9.336
Schulden inzake pensioenen	3.977	3.311
Loonheffing en premies sociale verzekeringen	12.619	10.133
Omzetbelasting	429	211
Overig kortlopende schulden	157	28
Overlopende passiva	59.425	54.006
<b>Totaal kortlopende schulden</b>	<b>86.291</b>	<b>79.892</b>

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

De overlopende passiva bestaan uit:

(x € 1.000)

	31-12-2021	31-12-2020
Vooruitontvangen collegegeld	14.868	21.835
Vooruitontvangen cursusgelden	6.229	5.733
Vooruitontvangen subsidies OCW	8.191	242
Vakantiegeld en -dagen	13.718	12.531
Vooruitontvangen subsidies	12.039	9.079
Inhuur personeel OP/OBP	690	1.000
Vooruitontvangen bedragen	1.155	983
Te betalen interest	576	-
Overige overlopende passiva	1.959	2.603
<b>Totaal overlopende passiva</b>	<b>59.425</b>	<b>54.006</b>

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)	Realisatie 2021	Begroting 2021	Realisatie 2020
Verhuur	2.572	2.946	2.628
Detachering personeel	1.211	1.134	1.068
Studenten	502	1.116	556
Catering	-	-	-
Overig	477	-	462
<b>Totaal overige baten</b>	<b>4.761</b>	<b>5.196</b>	<b>4.714</b>

### 9.8 Personeelslasten

(x € 1.000)	Realisatie 2021	Begroting 2021	Realisatie 2020
Lonen en salarissen	190.610	196.812	177.118
Sociale lasten	26.508	25.850	23.094
Pensioenpremies	32.906	31.019	28.331
<b>Lonen en salarissen</b>	<b>250.024</b>	<b>253.681</b>	<b>228.543</b>
Mutatie personele voorzieningen	1.779	2.500	5.293
Personeel niet in loondienst	19.083	20.310	22.663
Overige	7.247	9.017	6.381
<b>Overige personele lasten</b>	<b>28.109</b>	<b>31.827</b>	<b>34.337</b>
Uitkeringen	(1.977)	(1.500)	(1.495)
<b>Totaal personeelslasten</b>	<b>276.156</b>	<b>284.008</b>	<b>261.385</b>

De post overige kan onderverdeeld worden in de volgende posten:

(x € 1.000)	Realisatie 2021	Begroting 2021	Realisatie 2020
Deskundigheidsbevordering	2.500	3.516	2.447
Vergoeding woon-werk verkeer	736	1.254	873
Overige	4.011	4.247	3.061
	<b>7.247</b>	<b>9.017</b>	<b>6.381</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	Realisatie 2021	Begroting 2021	Realisatie 2020
OP	1.921	2.069	1.748
OBP	946	1.033	883
<b>Totaal OP + OBP</b>	<b>2.867</b>	<b>3.102</b>	<b>2.631</b>

Alle werknemers waren in Nederland werkzaam.

### 9.9 Afschrijvingen

(x € 1.000)	Realisatie 2021	Begroting 2021	Realisatie 2020
Afschrijvingen materiële vaste activa	17.449	17.847	17.781
<b>Totaal afschrijvingen</b>	<b>17.449</b>	<b>17.847</b>	<b>17.781</b>

### 9.10 Huisvestingslasten

(x € 1.000)	Realisatie 2021	Begroting 2021	Realisatie 2020
Huur	873	678	650
Heffingen	1.445	1.628	1.502
Kosten klein onderhoud	2.720	2.300	2.687
Energie en water	1.998	1.825	1.890
Schoonmaakkosten	3.526	3.591	3.435
Bewakingskosten	560	475	581
Verzekeringen	407	215	351
Overige	80	294	346
<b>Totaal huisvestingslasten</b>	<b>11.609</b>	<b>11.006</b>	<b>11.442</b>

### 9.11 Overige lasten

(x € 1.000)	Realisatie 2021	Begroting 2021	Realisatie 2020
ICT	11.810	11.891	10.288
Administratie en beheer	7.054	10.333	6.602
Inventaris en apparatuur	853	453	927
Dotatie overige voorzieningen	363	-	10
Advieskosten	5.185	6.141	5.816
Reis- en verblijfkosten	560	1.536	603
Leer- en hulpmiddelen	3.149	3.481	2.742
Studentenvoorzieningen	5.962	7.034	5.658
Overige	-	39	-
<b>Totaal overige lasten</b>	<b>34.936</b>	<b>40.908</b>	<b>32.646</b>

### 9.12 Resultaat deelnemingen

(x € 1.000)	Realisatie 2021	Begroting 2021	Realisatie 2020
Hogeschool Domstad Beheer B.V. 2021	(636)	-	(403)
Hogeschool Domstad Beheer B.V. 2020	14	-	-
Interval Services B.V. 2021	(149)	-	-
Interval Services B.V. 2020	(1)	-	336
Interval Services B.V. 2019	-	-	20
<b>Totaal resultaat deelnemingen</b>	<b>(772)</b>	<b>-</b>	<b>(47)</b>

De geconsolideerde jaarrekening 2020 van de stichting is eerder uitgebracht dan de enkelvoudige jaarrekeningen 2020 van Interval Services B.V. en Hogeschool Domstad Beheer B.V. Bij het opstellen van de jaarrekening 2021 van de stichting bleek het resultaat dat is verantwoord in de geconsolideerde jaarrekening

2020 niet overeen te komen met de enkelvoudige jaarrekening 2020 van Interval Services BV. Derhalve is besloten om het verschil in de jaarrekening 2021 als resultaat deelneming te presenteren. Het gaat in totaal om € 12,5 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 5.10 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)  
Instellingscode: 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. Brinksmas  
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 31 mei 2022 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 8 juni 2022 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

# III. OVERIGE GEGEVENS

## OVERIGE GEGEVENS

### **Bestemming van het resultaat**

In de statuten is geen bepaling omtrent de resultaatbestemming opgenomen

## 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 2021**

#### **Ons oordeel**

Wij hebben de jaarrekening 2021 van Stichting Hogeschool Utrecht (of 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 2021 en van het resultaat over 2021 in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs;
- zijn de in deze jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede de balansmutaties over 2021 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 2021.

De jaarrekening bestaat uit:

- 1 de geconsolideerde en enkelvoudige balans per 31 december 2021;
- 2 de geconsolideerde en enkelvoudige staat van baten en lasten over 2021; 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 2021 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 2021 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 dienst-betrekkingen 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**

Het jaarverslag omvat andere informatie, naast de jaarrekening en onze controleverklaring daarbij.

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 2021 is vereist.

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

Met onze werkzaamheden hebben wij voldaan aan de vereisten in de Regeling jaarverslaggeving onderwijs paragraaf 2.2.2 'Bestuursverslag' van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2021 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 met de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen, zoals opgenomen in paragraaf 2.2.2 'Bestuursverslag' van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2021.

### **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 OCW 2021.



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

Bij het opmaken van de jaarrekening moet het College van Bestuur afwegen of de onderwijsinstelling in staat is om haar activiteiten in continuïteit voort te zetten. Op grond van genoemd verslaggevingsstelsel moet het College van Bestuur de jaarrekening opmaken op basis van de continuïteitsveronderstelling, tenzij het College van Bestuur het voornemen heeft om de onderwijsinstelling te liquideren of de activiteiten te beëindigen of als beëindiging het enige realistische alternatief is. Het College van Bestuur moet gebeurtenissen en omstandigheden waardoor gerede twijfel zou kunnen bestaan of de onderwijsinstelling haar activiteiten in continuïteit kan voortzetten, toelichten in de jaarrekening.

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

### **Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening**

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

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

Afwijkingen kunnen ontstaan als gevolg van fraude of fouten en zijn materieel indien redelijkerwijs kan worden verwacht dat deze, afzonderlijk of gezamenlijk, van invloed kunnen zijn op de economische beslissingen die gebruikers op basis van 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 2021, 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, het niet rechtmatig tot stand komen van baten en lasten alsmede de balansmutaties, die van materieel belang zijn, het in reactie op deze risico's bepalen en uitvoeren van controlewerkzaamheden en het verkrijgen van controle-informatie die voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel. Bij fraude is het risico dat een afwijking van materieel belang niet ontdekt wordt groter dan bij fouten. Bij fraude kan sprake zijn van samenspanning, valsheid in geschrifte, het opzettelijk nalaten transacties vast te leggen, het opzettelijk verkeerd voorstellen van zaken of het doorbreken van de interne beheersing;



- het verkrijgen van inzicht in de interne beheersing die relevant is voor de controle met als doel controlewerkzaamheden te selecteren die passend zijn in de omstandigheden. Deze werkzaamheden hebben niet als doel om een oordeel uit te spreken over de effectiviteit van de interne beheersing van de onderwijsinstelling;
- het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving, de gebruikte financiële rechtmatigheidscriteria en het evalueren van de redelijkheid van schattingen door het College van Bestuur en de toelichtingen die daarover in de jaarrekening staan;
- het vaststellen dat de door het College van Bestuur gehanteerde continuïteitsveronderstelling aanvaardbaar is. Tevens het op basis van de verkregen controle-informatie vaststellen of er gebeurtenissen en omstandigheden zijn waardoor gereede twijfel zou kunnen bestaan of de onderwijsinstelling haar activiteiten in continuïteit kan voortzetten. Als wij concluderen dat er een onzekerheid van materieel belang bestaat, zijn wij verplicht om in onze controleverklaring de aandacht te vestigen op de relevante gerelateerde toelichtingen in de jaarrekening. Als de toelichtingen inadequaat zijn, moeten wij onze verklaring aanpassen. Onze conclusies zijn gebaseerd op de controle-informatie die verkregen is tot de datum van onze controleverklaring. Toekomstige gebeurtenissen of omstandigheden kunnen er echter toe leiden dat een onderwijsinstelling 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, 13 juni 2022

KPMG Accountants N.V.

H. Visser RA



## COLOFON

### Inlichtingen

bert.scheepers@hu.nl  
merijn.harms@hu.nl

### Fotografie

Arteffects, Seth Carnill, Corné Clemens,  
Femke van den Heuvel, Huisinga Fotografie,  
Kees Muizelaar, Kees Rutten

### Vormgeving

RAAK Grafisch Ontwerp, Utrecht

### Datum

Mei 2021

### Versie

Vastgesteld College van Bestuur  
31 mei 2022

### Goedkeuring Raad van Toezicht

8 juni 2022

© Hogeschool Utrecht, Utrecht, 2022

Bronvermelding is verplicht. Verveelvoudigen voor eigen gebruik  
of intern gebruik is toegestaan.

HIER  
KOMT  
ALLES  
SAMEN