

JAARVERSLAG 2024 HOGESCHOOL UTRECHT



JAARVERSLAG 2024

HOGESCHOOL UTRECHT

INHOUD

BERICHT VAN HET COLLEGE VAN BESTUUR	7	2.5.7	Data-ondersteunende dienstverlening overheid	43
2024 IN CIJFERS	10			
I. BESTUURSVERSLAG	15	3.	KWALITEITSAFSPRAKEN	45
1. HOGESCHOOL UTRECHT: SAMENWERKEN AAN MISSIEGEDREVEN OPGAVEN EN STUDENTSUCCES	17	3.1	Voortgang in sectorthema's	45
1.1 Onze missie	17	3.2	Voornemens en voortgang in de drie HU-prioriteiten	50
1.2 Onze visie op onderzoek en onderwijs: 'Samen voor de Toekomst'	17	3.3	Bestuurlijk perspectief op de inspanningen	55
1.2.1 Rijke leeromgevingen	18	3.3.1	Medezeggenschap, monitoring en draagvlak	55
1.2.2 Aandacht voor persoonlijke en sociale ontwikkeling	18	3.3.2	Onafhankelijke evaluatie HU Kwaliteitsafspraken	58
1.2.3 Kwaliteit van onderwijs en onderzoek	19	3.3.3	Monitoring en sturing	59
1.2.4 Impuls praktijkgericht onderzoek	20	3.4	Realisatie van de voornemens uit 'HU Kwaliteitsafspraken 2020-2024'	61
1.3 Drie kernwaarden en tussenruimte	20	3.4.1	Financiële voortgang volledig en per HU-prioriteit	61
1.3.1 Tussenruimte	20	3.4.2	Belangrijke opbrengsten	64
1.4 Onze expertisegebieden	21	3.4.3	Student-docentratio	65
2. DE VOORTGANG OP ONS AMBITIEPLAN 'HU IN 2026'	23	3.5	Sectorthema Intensiever en kleinschalig onderwijs	66
2.1 Missiegedreven opgaven	23	3.5.1	Meer docenten	66
2.1.1 Resultaatindicatoren	24	3.6	Sectorthema Meer en betere begeleiding studenten	70
2.1.2 Regionale opgaven staan centraal in de kennis- en innovatieagenda's	25	3.6.1	Meer docenten	70
2.1.3 De regio als campus	25	3.6.2	HUGS	72
2.2 Studentsucces	26	3.7	Sectorthema Studiesucces	73
2.2.1 Resultaatindicatoren	26	3.7.1	HUGS	73
2.2.2 Studenttevredenheid	30	3.8	Sectorthema Onderwijsdifferentiatie	74
2.2.3 Uitval	30	3.8.1	Meer docenten	75
2.2.4 Ondersteuning welzijn studenten	31	3.8.2	HUGS	77
2.3 Leven Lang Ontwikkelen	32	3.8.3	DLO	77
2.3.1 Resultaatindicatoren	32	3.9	Sectorthema Passende en goede onderwijsfaciliteiten	78
2.3.2 Tekortsectoren	35	3.9.1	DLO	79
2.3.3 Utrecht Talent Alliantie	36	3.10	Reflectie van de Hogeschoolraad op de Kwaliteitsafspraken	80
2.3.4 Utrecht Tech community	36	3.10.1	Inleiding	80
2.3.5 Flexibilisering van het onderwijs	36	3.10.2	Terugblik op de kwaliteitsafspraken	80
2.4 HU-gemeenschap	37	3.10.3	Samenvatting en conclusie	81
2.4.1 Resultaatindicatoren	37	3.10.4	Reflectie op de drie programma's	83
2.4.2 HU Gemeenschapsvorming en Studentbetrokkenheid (HUGS)	38	3.10.5	Facilitering medezeggenschapsorganen	88
2.4.3 Veel evenementen en activiteiten	39	3.11	Reflectie van de Raad van Toezicht op de Kwaliteitsafspraken	89
2.4.4 Klachtenafhandeling	40	4.	NATIONAAL PROGRAMMA ONDERWIJS	91
2.5 Digitalisering	40	4.1	Onderwijs	91
2.5.1 Resultaatindicatoren	40	4.2	Onderzoek	92
2.5.2 Leeromgeving	41			
2.5.3 Computable Award	42			
2.5.4 Toegankelijkheid digitale technologie	42			
2.5.5 Veilig data delen	42			
2.5.6 AI & Medialab	43			

5. PRAKTIJKGERICHT ONDERZOEK	95	8.3.3	Kwaliteitsafspraken	125
5.1 Algemeen	95	8.3.4	Kennisveiligheid	125
5.1.1 Strategie en visie	95	8.3.5	Samenstelling Raad van Toezicht	125
5.1.2 Onderzoek en thema's	96	8.3.6	Bijeenkomsten Raad van Toezicht	129
5.2 Integratie van praktijkgericht onderzoek in het kennisecosysteem	101	8.3.7	Bijeenkomsten van de commissies van de raad	130
5.2.1 Basis-indicatoren integratie in het kennisecosysteem	101	8.3.8	Onafhankelijkheid	131
5.2.2 Invulling verbinding met de regio aan de hand van voorbeelden	103	8.3.9	Bezoldiging Raad van Toezicht	131
5.2.3 Deelname aan aanvragen met kennispartners	104	8.4	College van Bestuur	131
5.3 Kwantitatieve verduurzaming en uitbreiding	105	8.4.1	Professionalisering	132
5.3.1 Personele inzet	105	8.5	Internal Audit	135
5.4 Kwalitatieve verduurzaming en uitbreiding	106	9. FINANCIËN	137	
5.4.1 Kwaliteitszorg praktijkgericht onderzoek	106	9.1	Toelichting op de Financiële positie en meerjarenontwikkeling	137
5.4.2 Voorbeelden van doorwerking van onderzoek naar de beroepspraktijk en het onderwijs	107	9.1.1	Resultaat 2024	137
5.4.3 Professionalisering onderzoek	110	9.1.2	Vergelijking met de begroting 2024	137
5.4.4 Diversiteit en inclusie	111	9.1.3	Vergelijking met resultaat 2023	138
5.4.5 Medezeggenschap onderzoek	111	9.1.4	Meerjarig financieel kader en financiële kengetallen	139
6. INTEGRALE VEILIGHEID	113	9.1.5	Meerjarige ontwikkeling personeel in loondienst en studenten	142
6.1 Fysieke veiligheid	113	9.2	Continuïteitsparagraaf	144
6.1.1 ARBO RI&E	113	9.2.1	Risicomanagement	144
6.1.2 Incidentmeldingen	114	9.2.2	Interne beheersing	145
6.2 Informatieveiligheid	114	9.2.3	Beschrijving van de belangrijkste risico's	146
6.2.1 Kennisveiligheid	114	9.2.4	Financiële onzekerheden	148
6.2.2 Informatiebeveiliging	114	9.3	Notitie helderheid	149
6.2.3 Bescherming persoonsgegevens	115	9.4	Beleidsregel Investeren in private activiteiten met publieke middelen	150
6.3 Sociale veiligheid	117	9.5	Faciliteiten voor studenten	156
6.4 Crisismanagement	117	9.5.1	Internationale oriëntatie	156
7. DUURZAAMHEID	119	9.5.2	Financiële ondersteuning studenten	157
7.1 Onderwijs en de SDG's	119	9.6	Beleid voor uitkering na ontslag	159
7.2 Onderzoek en de SDG's	120	9.7	Treasurybeleid	159
7.3 Duurzame bedrijfsvoering	121	II. JAARREKENING	161	
7.4 Green Office en HU Duurzaam Doen	121	III. OVERIGE GEGEVENS	223	
8. GOVERNANCE	123	OVERIGE GEGEVENS	224	
8.1 Juridische vorm	123	CONTOLEVERKLARING VAN DE ONAFHANKELIJKE ACCOUNTANT	225	
8.2 Branchecode Goed bestuur en toezicht in het hbo	124	COLOFON	231	
8.3 Raad van Toezicht	124			
8.3.1 Visie op toezicht	124			
8.3.2 Ambitieplan 'HU in 2026' op koers	124			

“

We werkten in 2024
doelgericht aan de realisatie
van onze ambities –
van papier naar praktijk.

BERICHT VAN HET COLLEGE VAN BESTUUR

2024 was een roerig jaar voor het hoger onderwijs. We zagen een terugloop van het aantal studenten, kabinetsmaatregelen die druk zetten op de financiële situatie en maatschappelijke polarisatie die ook binnen onze eigen muren voelbaar was. De verwachting is dat deze onrustige context voorlopig blijft. Voor Hogeschool Utrecht blijven in die dynamiek onze missie, kernwaarden en ambities het kompas. Ze geven richting in de keuzes die we maken in ons onderwijs, onderzoek en samenwerking met beroepspraktijk. In ons ambitieplan HU in 2026 benoemden we vijf ambities: missiegedreven opgaven, studentsucces, leven lang ontwikkelen, HU-gemeenschap en digitalisering. In 2024 brachten we binnen die koers extra focus aan, met de nadruk op missiegedreven opgaven en studentsucces.

Van visie naar praktijk

We werkten in 2024 doelgericht aan de realisatie van onze ambities – van papier naar praktijk. Dat deden we door duidelijk te zijn in wat we bedoelen en beogen, door samenwerking én door te leren van elkaar. In het afgelopen jaar lieten we steeds meer zien hoe onze visie op onderwijs en onderzoek – waarin praktijk, kennis en studenten samenkomen – vorm krijgt op alle niveaus van de organisatie.

Een gemeenschap die verbindt

Wat ons houvast geeft, zijn onze mensen. Studenten die we niet alleen opleiden als de professionals met innovatievermogen, maar steeds nadrukkelijker als partner betrekken. En medewerkers die zich betrokken, deskundig en met hart voor de zaak inzetten. Houvast bieden ook onze samenwerkingspartners. Samen met hen bouwen we aan een lerende gemeenschap die oplossingen zoekt voor urgente maatschappelijke vraagstukken – lokaal én internationaal.

De HU als oefenplaats

We leven in een democratische en pluriforme maatschappij, waarin volop sprake is van verschillen in opvattingen en tradities. Deze verschillen zien we ook in onze HU-gemeenschap. De HU wil een oefenplaats zijn: een omgeving waarin we leren omgaan met verschillen, waar ruimte is voor dialoog en fouten maken mag. Deze oefenplaats noemen we ‘tussenruimte’. In 2024 gaven we dit onder meer vorm met bijeenkomsten met medewerkers en studenten over thema’s als Keti Koti, het conflict Israël en Palestina, en duurzaamheid.

Bewust samenwerken

Samenwerking is voor ons geen vanzelfsprekendheid, maar een bewuste keuze. In 2024 ontwikkelden we als organisatie handvatten voor het aangaan van partnerschappen. Met vragen als: past het, kan het, mag het? Zo versterken we het ethisch kompas van onze samenwerking – van onderzoekers tot bestuur.

Missiegedreven opgaven: geworteld in de regio

Onze vier expertisegebieden – Samen Duurzaam, Samen Gezond, Samen Digitaal en Samen Lerend – kregen in 2024 verdere invulling via de kennis- en innovatieagenda’s. Daarmee groeide ook onze zichtbaarheid in de regio Midden-Nederland: van het Utrecht Science Park tot Amersfoort en steeds meer ook op andere plekken in het land. En in ecosystemen waarin onderwijs, onderzoek en beroepspraktijk samenkomen, bouwen we aan rijke leeromgevingen zoals Students4Change. In een groot consortium van voortgezet onderwijs en hoger

onderwijs wordt onderzocht hoe leerlingen en studenten actief betrokken kunnen worden bij onderwijsontwikkeling. De inzichten dragen bij aan onderwijskundige innovatie, beleidsvorming en systeemontwikkeling, en worden breed gedeeld via de VO-raad en andere landelijke netwerken.

Studentsucces: opleiden tot professionals met innovatievermogen

Het realiseren van onze missie hangt nauw samen met studentsucces. Dat kent veel dimensies: van studenttevredenheid tot uitvalcijfers, van studentenwelzijn tot de kwaliteit van de leeromgevingen. In 2024 hebben we hierin duidelijke stappen gezet. Wij zijn trots op de kwaliteit van onze beroepsvoorbereiding – die staat. Maar tevreden zijn we niet, omdat onze studenten dat nog niet zijn, zoals blijkt uit de resultaten uit de Nationale Studenten Enquête. En omdat wij de uitval in verschillende opleidingen te hoog vinden.

Daarom hebben we afgelopen jaar ingezet op verbetering. We weten dat dit geen kortetermijnopgave is. Studentsucces blijft de komende jaren onze blijvende prioriteit.

Rijke leeromgevingen spelen hierin een sleutelrol: plekken waar maatschappelijke vraagstukken centraal staan en waar studenten interprofessioneel samenwerken met docenten, onderzoekers en beroepspraktijk. Deze manier van leren is essentieel voor het opleiden tot professionals met innovatievermogen – op alle niveaus, van Associate degree tot master.

Ook het welzijn van studenten is onlosmakelijk verbonden met hun succes. Die verantwoordelijkheid dragen we samen, onder meer met studentenverenigingen, studieverenigingen en andere initiatieven. In 2024 hebben we het contact met deze netwerken geïntensiveerd, met het oog op een cultuurverandering waarin welzijn geen bijzaak is, maar een gedeelde opdracht.

Financiële ruimte en keuzes

Het financieel beleid van de afgelopen jaren heeft gezorgd voor een gezonde basis: een goede solvabiliteit en een sterk weerstandsvermogen. Die basis is belangrijk, want de omstandigheden veranderen. De bekostiging daalt en het aantal studenten laat een gemengd beeld zien: zowel opleidingen die groeien als fors afnemen. Binnen de sector is de daling in studentenaantallen structureel. Bij de HU bleef die in 2024 nog beperkt, maar ook wij worden geconfronteerd met de gevolgen.

Daarom voeren we vanaf 2025 bezuinigingen door, oplopend tot € 19 miljoen in 2028. Deze ingreep komt boven op de maatregelen die we in 2024 al namen en is noodzakelijk om financieel toekomstbestendig te blijven. We verdelen de opgave evenredig over instituten, kenniscentra en diensten, op basis van hun aandeel in de rijksbijdrage.

In dat proces blijven we koersvast: we maken scherpe keuzes en richten onze middelen op activiteiten die bijdragen aan missiegedreven opgaven en studentsucces. Zo houden we ruimte voor kwaliteit, vernieuwing en onze maatschappelijke opdracht – ook in financieel uitdagende tijden.

Vooruitkijken met vertrouwen

Naast de bredere maatschappelijke en financiële ontwikkelingen, vonden in 2024 ook interne veranderingen plaats. Zo werd bij de medezeggenschapsverkiezingen voor het eerst een student gekozen tot voorzitter – een mijlpaal voor de representatie binnen onze



gemeenschap. Ook waren er wisselingen in de Raad van Toezicht, het directeurenteam en het College van Bestuur.

2024 was ook het begin van de gezamenlijke voorbereiding op ons nieuwe instellingsplan, dat in 2026 verschijnt. In 2025 geven we hier samen verder vorm aan – met bijdragen vanuit de hele HU-gemeenschap. Tegelijkertijd werken we aan de opvolging van de ITK- en BKO-visitaties van eind 2024. De eerste terugkoppelingen van de panels waren ronduit positief en bevestigen de kwaliteit die we samen hebben opgebouwd. We kijken met vertrouwen uit naar de definitieve rapportages, die we in de eerste helft van 2025 verwachten.

Uitgangspunt voor de komende jaren blijft koersvastheid. We houden onze focus op het werken aan maatschappelijke vraagstukken en het versterken van studentsucces. We bouwen verder aan een hogeschool die midden in de samenleving staat, met onderwijs en onderzoek die impact maken. Grote thema's als gezondheid, duurzaamheid, opgroeien en leven in een stedelijke omgeving en digitalisering vragen om doorlopende aandacht. Oplossingen daarvoor vragen om professionals met innovatievermogen.

Samen maken we deze mooie hogeschool.

College van Bestuur

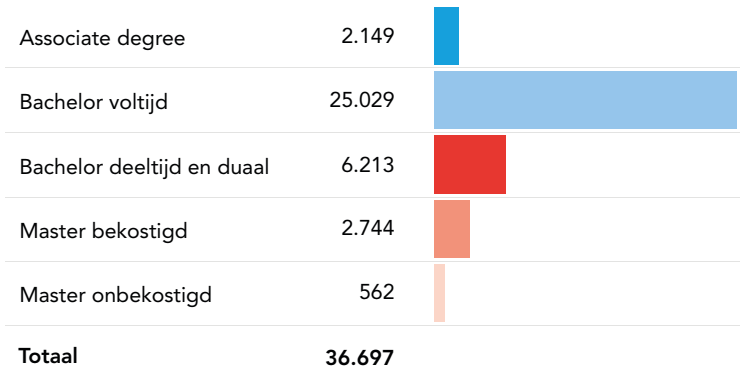
Wilma Scholte op Reimer (voorzitter)

Gerard van Assem

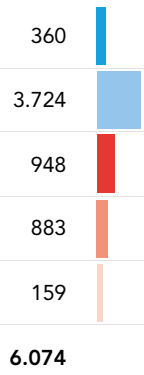
Eva Reuling

2024 IN CIJFERS

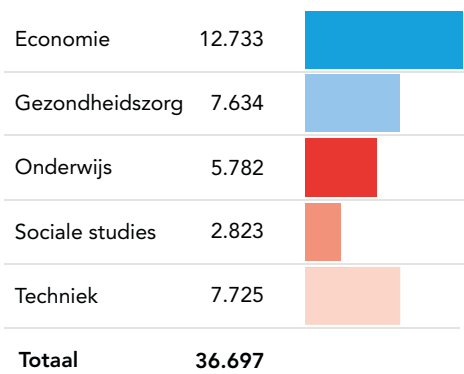
Aantal
ingeschreven studenten per opleidingsvorm



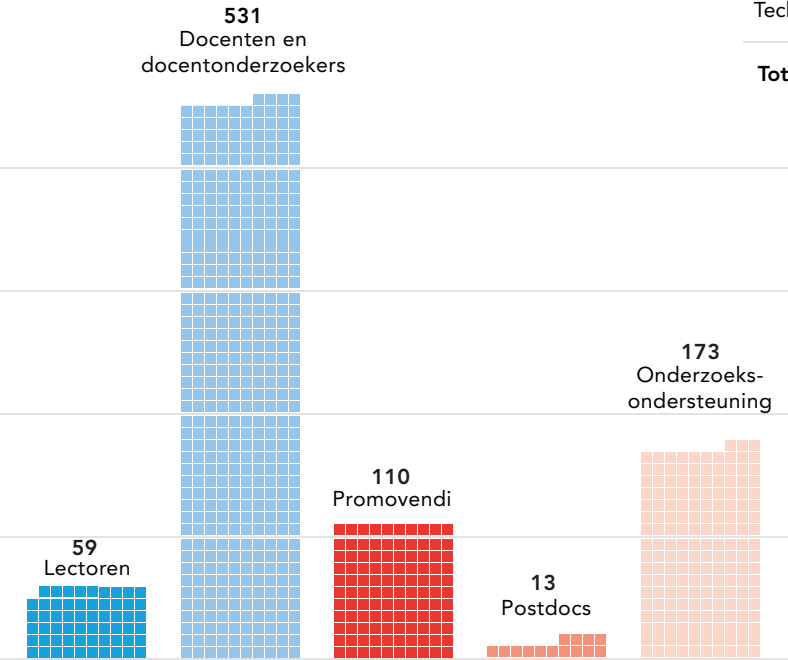
Aantal
gediplomeerden



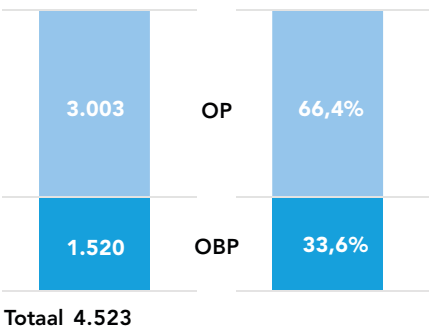
Aantal
ingeschreven studenten per sector



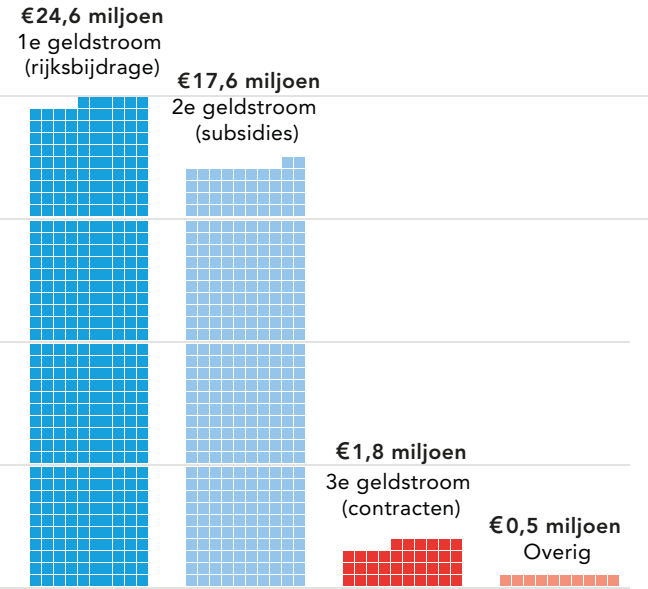
Aantal
personele inzet praktijkgericht onderzoek
Totaal 886 (328,48 fte)



Aantal
personeelsleden



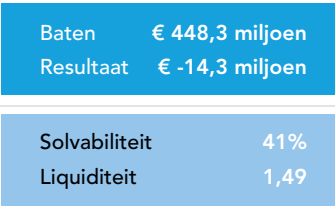
Middelen voor onderzoek
Totaal € 44,5 miljoen



Aantal
gehonoreerde onderzoeksaanvragen waarbij de HU
betrokken is als hoofdaanvrager



Financiën

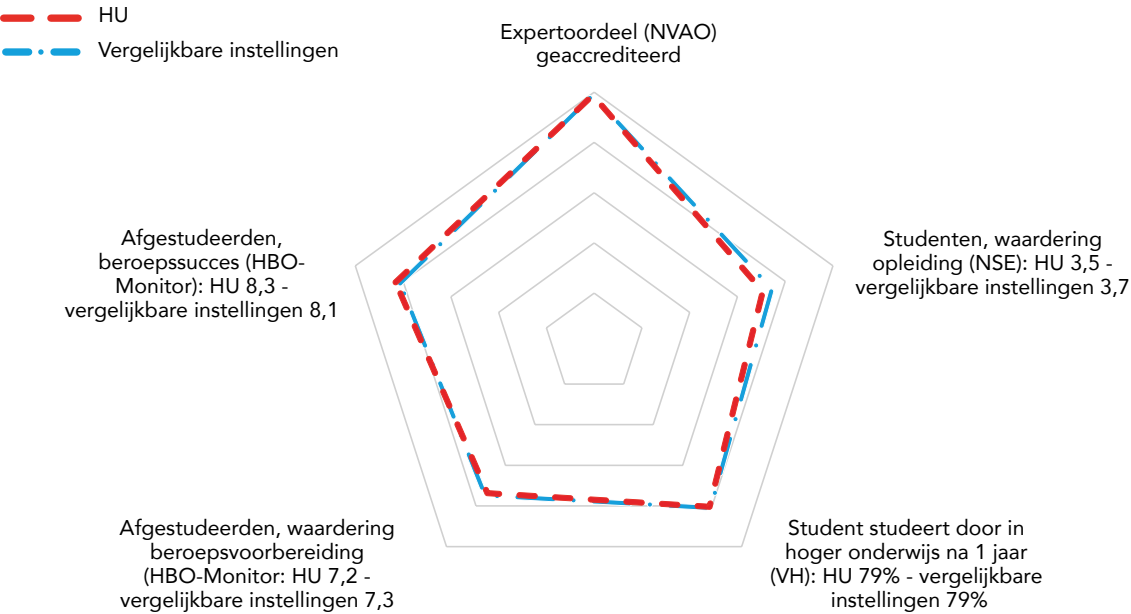


Aantal
gehonoreerde onderzoeksaanvragen waarbij de HU
betrokken is als mede-aanvrager



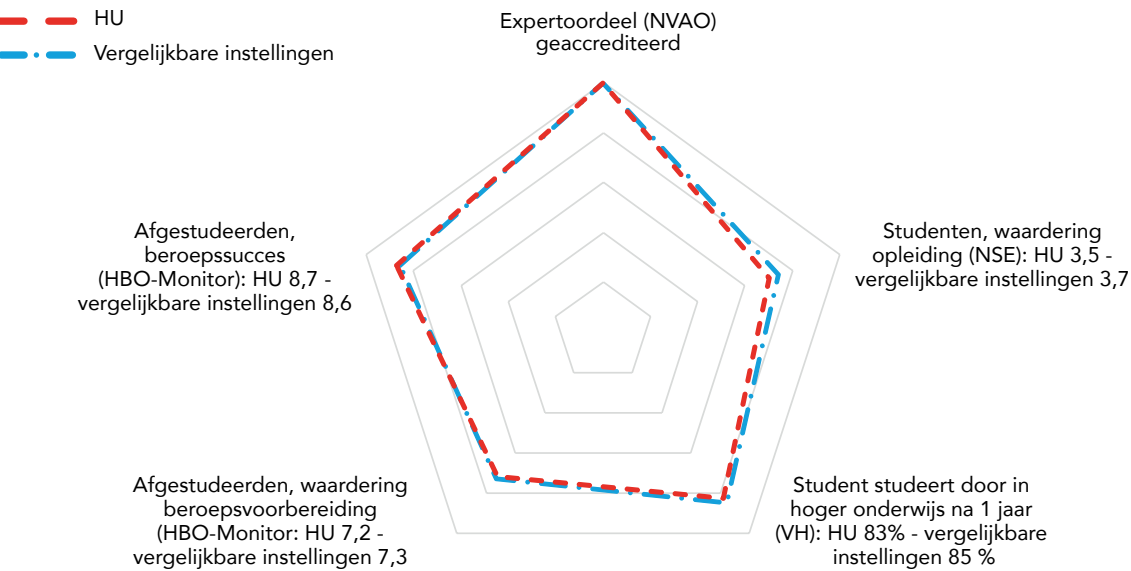
Associate Degree (alle varianten)

Totaalbeeld vanuit expert, student en afgestudeerde



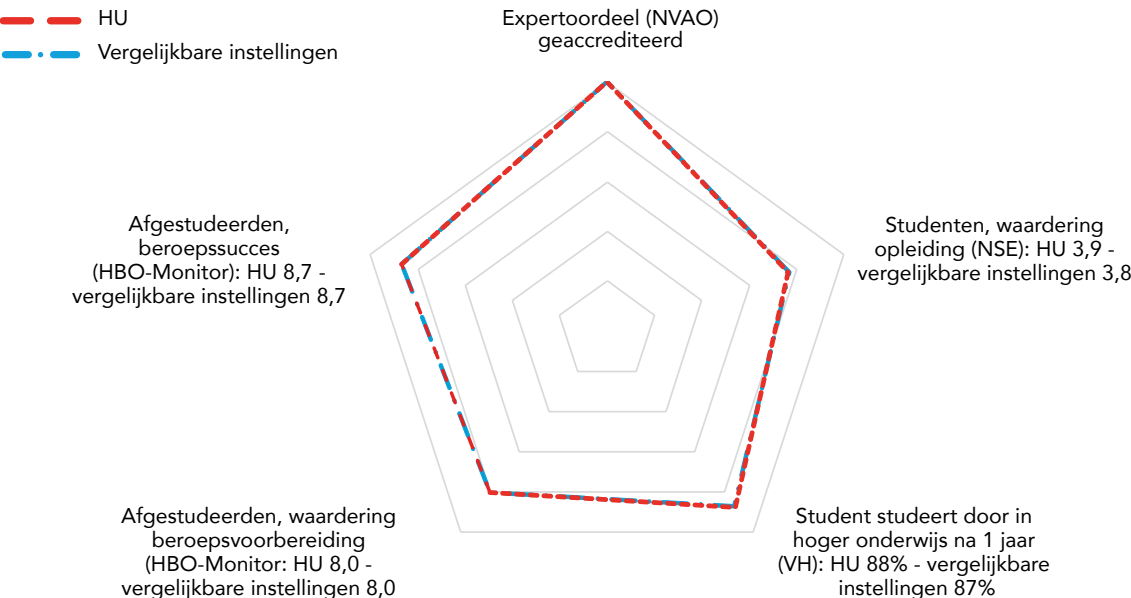
Bachelors (alle varianten)

Totaalbeeld vanuit expert, student en afgestudeerde



Masters (alle varianten)

Totaalbeeld vanuit expert, student en afgestudeerde



Toelichting

Experts, oordeel accreditatie -
bron: Nederlands Vlaams Accreditatie Orgaan (NVAO)

Studenten, beoordeling van de studie in het algemeen -
bron: Nationale Studenten Enquête (NSE) 2025

Aantal studenten dat doorstudeert in het hoger onderwijs na 1 jaar - bron: Vereniging Hogescholen (VH) 2024-2025

Afgestudeerden, hoe goed is de beroepsvoorbereiding -
bron: HBO-Monitor 2024

Associate degree: Afgestudeerden, arbeidsmarktsucces (HBO-Monitor):
HU: uurloon €18,75, werkeloosheid 3,8%, carrièremogelijkheden 3,7; *vergelijkbare instellingen:* uurloon €18,34, werkeloosheid 7,5%, carrièremogelijkheden 3,8.

Bachelors: Afgestudeerden, arbeidsmarktsucces (HBO-Monitor):
HU: uurloon €21,07, werkeloosheid 3,1%, carrièremogelijkheden 3,8; *vergelijkbare instellingen:* uurloon €20,51, werkeloosheid 3,6%, carrièremogelijkheden 3,8.

Masters: Afgestudeerden, arbeidsmarktsucces (HBO-Monitor):
HU: uurloon €29,61, werkeloosheid 0,8%, carrièremogelijkheden 3,5; *vergelijkbare instellingen:* uurloon €29,02, werkeloosheid 1,0%, carrièremogelijkheden 3,5.



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



I. BESTUURSVERSLAG

“

De grenzen tussen de HU en de samenleving vervagen, omdat we steeds meer deel zijn gaan uitmaken van die samenleving.

1. HOGESCHOOL UTRECHT: SAMENWERKEN AAN MISSIEGEDREVEN OPGAVEN EN STUDENTSUCCES

Hogeschool Utrecht is een actieve en diverse gemeenschap waarin leren, onderzoeken en innoveren hand in hand gaan. Elke dag zetten docenten, onderzoekers, medewerkers van de diensten en studenten zich in voor studentsucces en het oplossen van maatschappelijke vraagstukken, groot en klein. Zij werken daarbij samen met de beroepspraktijk; professionals uit het werkveld. Deze aanpak is in 2024 verder uitgebouwd, op het Utrecht Science Park, in HU-Amersfoort en op tal van plekken in de regio en daarbuiten: de hele regio beschouwen we als onze campus. En soms zelfs ver daarbuiten. De grenzen tussen de HU en de samenleving vervagen, omdat we steeds meer deel zijn gaan uitmaken van die samenleving. We nemen deel aan vele netwerken en andere initiatieven en werken steeds vaker samen in leergemeenschappen en rijke leeromgevingen.

Door samen te werken in netwerken, leergemeenschappen en rijke leeromgevingen is de hogeschool verweven met de beroepspraktijk, innoveert de HU-gemeenschap deze met kennis en talent en zijn studenten opgeleid tot innovatief professional.

1.1 ONZE MISSIE

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

1.2 ONZE VISIE OP ONDERZOEK EN ONDERWIJS: 'SAMEN VOOR DE TOEKOMST'

Onderwijs, onderzoek en beroepspraktijk hebben elkaar nodig: zonder elkaar kunnen ze niet floreren, verbeteren en innoveren. Hoe sterker de samenwerking en wisselwerking, hoe meer en beter we in staat zijn om onze studenten een uitdagende leeromgeving te bieden én bij te dragen aan oplossingen voor kleine en grote vraagstukken. Onze visie op onderwijs en onderzoek '[Samen voor de Toekomst](#)' bevat richtinggevende uitspraken en ontwerpdimensies waarmee we onze docenten en onderzoekers zowel gemeenschappelijke uitgangspunten als ook voldoende ruimte bieden voor het verder vormgeven van onderwijs en onderzoek. De onderstaande figuur (afkomstig uit het visiedocument) laat zien dat we een nóg nauwere samenwerking tussen onderwijs, onderzoek en beroepspraktijk nastreven.



Figuur 1-1 Innovatie en talentontwikkeling in gemeenschappelijk speelveld

We leiden studenten op tot kritisch denkende professionals die in staat zijn hun beroepspraktijk te verbeteren en te innoveren. In 2024 hebben we bij alle opleidingen gekeken naar de stand van zaken t.a.v. de realisatie van de ontwerpdimensies in onze opleidingen en hebben we mede op basis hiervan verbeteracties ingezet om de realisatie te versnellen. Een aantal dimensies waarop in 2024 HU-breed veel is gebeurd lichten we hieronder toe.

1.2.1 Rijke leeromgevingen

Een belangrijk onderdeel van de visie op onderwijs en onderzoek is rijke leeromgevingen. De samenleving vraagt om professionals die over de grenzen van het eigen vakgebied heen kunnen kijken en kunnen samenwerken met andere disciplines aan maatschappelijke opgaven. In rijke leeromgevingen dragen studenten bij aan oplossingen voor vraagstukken uit de praktijk – en leren ze samenwerkend te handelen. Hier werken onderwijs, onderzoek en beroepspraktijk samen aan vraagstukken in de samenleving. In 2024 is extra aandacht uitgegaan naar de betekenis en werking van rijke of verrijkte leeromgevingen. Onder meer door werkbezoeken te organiseren voor leidinggevendenden, workshops op de jaaropening en andere vormen van voorlichting. En net als voorgaande jaren maakten we met verschillende maatschappelijke partners afspraken om leeromgevingen vorm te geven of te continueren. Een voorbeeld daarvan is de samenwerking met Stichting Vital'nya. Sinds 2022 werken HU-studenten vanuit verschillende opleidingen en minoren samen met professionals uit het werkveld aan vraagstukken rondom de opvang van Oekraïense vluchtelingen. De HU en de Stichting spraken af de samenwerking te verlengen en aan de slag te gaan met het versterken van de ondersteuning van andere groepen nieuwkomers in de regio.

1.2.2 Aandacht voor persoonlijke en sociale ontwikkeling

In de beroepsvoorbereiding is ruim aandacht voor persoonlijke en sociale ontwikkeling. Het welzijn van jongeren en dus ook van studenten staat onder druk. De begeleiding in de opleidingen is onderdeel van de begeleidingsinfrastructuur van de HU, met voorop leer-teambegeleiders/ studieloopbaanbegeleiders, die ervoor zorgen dat studenten gezien en gehoord worden en als dat nodig is hen doorgeleiden voor verdere ondersteuning ([HUhelpt](#) voor studenten en HU begeleidt voor begeleiders/docenten). Dit werpt zijn vruchten af: in de recente NSE-scores (2024) is studenttevredenheid 3,66 voor kwaliteit van begeleiding en 3,75 voor mogelijkheid tot begeleiding. In vergelijking met de R-6 hogescholen bekleedt de HU een middenpositie.

1.2.3 Kwaliteit van onderwijs en onderzoek

De ontwerpdimensies gaan over de kwaliteit van ons onderwijs en onderzoek. In 2024 hebben we een extern panel voor de instellingstoets kwaliteitszorg (ITK) ontvangen en een extern panel dat de kwaliteit van ons onderzoek heeft beoordeeld in het kader van het Brancheprotocol Kwaliteitszorg Onderzoek (BKO). Kwaliteit en samenhang is HU-breed van belang. Daarom hebben we ervoor gekozen de vier kenniscentra van de HU gelijktijdig extern te laten beoordelen en dit ook gelijk op te laten lopen met de ITK.

De ITK is een periodieke, externe en onafhankelijke beoordeling van de interne kwaliteitszorg van een instelling. Het voorlopig oordeel van het panel over de HU was positief. Het panel heeft een definitief advies aan de Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie (NVAO) gegeven, die in april 2025 een positief besluit heeft genomen. Het behalen van deze instellingstoets betekent onder andere dat opleidingen aan de HU ook de komende zes jaar zullen worden beoordeeld met een beperkte opleidingsaccreditatie; dat wil zeggen zonder de aanvullende aspecten en standaarden die gelden voor instellingen zonder ITK.

Ook de externe evaluatie van het onderzoek vindt periodiek plaats. We zien dit als een waardevolle stimulans voor verdere verbetering. Het voorlopig oordeel van de commissie was ook hier positief. Het definitieve oordeel van de visitatiecommissie wordt medio 2025 verwacht.

In 2025 zullen we opvolging geven aan de adviezen van beide commissies.



1.2.4 Impuls praktijkgericht onderzoek

In het kader van het bestuursakkoord dat de hogescholen en het ministerie van OCW hebben gesloten zijn er extra middelen beschikbaar gesteld voor hogescholen voor praktijkgericht onderzoek. De HU zet deze middelen in voor de kwaliteitsverbetering van onderwijs en onderzoek en beroepspraktijk via versterking van de onderlinge verbinding. We zetten deze middelen voor de expertisegebieden in voor versterken (uitbreiden van bestaande thema's in de kennis- en innovatieagenda's van de HU), verbreden (toevoegen van nieuwe lijnen binnen bestaande thema's) en vernieuwen (opstarten van nieuwe relevante thema's). Een substantieel deel van de middelen is ingezet voor het aanstellen van hogeschool hoofddocenten die als primaire opdracht hebben om de verbinding tussen onderwijs en onderzoek te versterken. Ook hebben we extra middelen ingezet om een versnelling te maken op de zogenoemde Research Journey, die is gericht op het verder verbeteren van de integrale support van het onderzoek door de diensten. De verantwoording die hierover is afgesproken in de Vereniging Hogescholen is te vinden in hoofdstuk 5.

1.3 DRIE KERNWAARDEN EN TUSSENRUIMTE

De HU-gemeenschap is een waardengemeenschap, met drie kernwaarden die de identiteit en het profiel kenmerken: ze maken duidelijk wat de HU tot HU maakt en wat de verwachtingen onderling binnen de HU-gemeenschap zijn.

- **We zijn toekomstgericht.**
- **We werken samen.**
- **We zijn een open, rechtvaardige en duurzame gemeenschap.**

1.3.1 Tussenruimte

Een belangrijke verdieping op de kernwaarden is 'tussenruimte'. We leven in een democratische en pluriforme maatschappij, waarin volop sprake is van verschillen in opvattingen en tradities. Deze verschillen zien we weerspiegeld in de HU gemeenschap. De HU wil een oefenplaats zijn, waar we leren met deze verschillen om te gaan en niet bang hoeven te zijn om fouten te maken. Deze oefenplaats noemen we 'tussenruimte'. De tussenruimte is wezenlijk onderdeel van de pedagogische en vormende opdracht van de HU als publieke onderwijsinstelling.

In januari 2024 besloten we na interne en externe discussie een lezingenreeks over de Holocaust uit te stellen. Deze situatie onderstreepte het belang van de tussenruimte als oefenplaats voor het omgaan met maatschappelijke spanningen. De ervaringen uit dit voorval hebben mede geleid tot de verscherping van onze aanpak rondom dialoog, veiligheid en samenwerking.

In dit jaar zijn we ook bewuster aan de slag gegaan met samenwerkingen: met wie, waarom en kunnen we dat uitleggen of verantwoorden. We hebben een *Afwegingsinstrument (strategische) samenwerking* gemaakt voor docenten, medewerkers en bestuur om waar het gaat om samenwerken weloverwogen keuzes te kunnen maken. Het afwegingsinstrument maakt concreet welke vragen en dilemma's spelen bij het aangaan van samenwerkingen en geeft aan wat goed moet worden geregeld.

1.4 ONZE EXPERTISEGEBIEDEN

Bij de aanpak van (maatschappelijke) vraagstukken focussen we ons op vier expertisegebieden. Hierop zijn wij aanspreekbaar en zoeken we de samenwerking, onderscheiden we ons van andere hogescholen en kennisinstellingen en op basis hiervan kunnen we heldere keuzes maken in wat we wel en wat we niet doen.



Figuur 1-2 Onze expertisegebieden.

- Met **Samen Duurzaam** zetten we ons ervoor in de ecologische voetafdruk van onze regio tot nul terug te brengen. We willen dat duurzame oplossingen bijdragen aan een inclusieve, rechtvaardige en veilige samenleving. Dit bewerkstelligen we door maatschappelijke vraagstukken vanuit het ecologische, economische en sociale perspectief te benaderen.
- Met **Samen Gezond** streven we naar het terugdringen van de gezondheids- en welzijnsverschillen van mensen in de regio. We willen hun zelfredzaamheid vergroten en hun leefstijl en sociale en fysieke veiligheid verbeteren. We versterken het (integraal) werken over grenzen van disciplines heen en dragen eraan bij dat de juiste zorg op de juiste plek terechtkomt.
- Met **Samen Lerend** dragen we vanuit een interprofessioneel perspectief bij aan kansrijk opgroeien. Samen met ouders en verzorgers, staan professionals zoals leraren, pedagogen en jongerenwerkers aan de basis van dit kansrijk opgroeien. We investeren in goede professionals die elkaar weten te vinden. In sterke netwerken die sociale ongelijkheid tegengaan en maatschappelijke verschillen overbruggen.
- Met **Samen Digitaal** geven we vorm aan digitalisering en het gebruik van data, zodat die bijdragen aan mens en samenleving. We werken samen met bedrijven en maatschappelijke organisaties aan het oplossen van digitale vraagstukken. Dat doen we door studenten en professionals digitaal vaardiger te maken, en data en technologie op een waarde(n) volle en betekenisvolle wijze in te zetten voor innovatie.

We werken als onderzoek én onderwijs samen met kennis- en innovatiepartners aan deze vier expertisegebieden. Om hier vorm en inhoud aan te geven, zijn voor elk expertisegebied kennis- en innovatieagenda's (KIA's) ontwikkeld met inhoudelijke doelstellingen.

“

In 2024 hebben we extra focus aangebracht en missiegedreven opgaven en studentsucces centraal gesteld.

2. DE VOORTGANG OP ONS AMBITIEPLAN 'HU IN 2026'

In ons ambitieplan HU in 2026 hebben we vijf ambities benoemd: missiegedreven opgaven, studentsucces, leven lang ontwikkelen, HU-gemeenschap en digitalisering. In 2024 hebben we extra focus aangebracht en missiegedreven opgaven en studentsucces centraal gesteld.

In de nu volgende paragrafen laten we zien hoever we in 2024 zijn gekomen met het realiseren van onze ambities en doelen. Dat doen we aan de hand van cijfers, projecten en voorbeelden. Het spreekt voor zich dat onze hogeschool (veel) meer is dan de optelsom van ambities, indicatoren en doelen. In de dagelijkse onderwijs-, onderzoeks- en beroepspraktijk moeten we immers omgaan met de actualiteit. We leren terwijl we bezig zijn en dragen kennis over zonder daar voortdurend bij stil te staan. Dat is niet altijd direct zichtbaar of uit te drukken in cijfers.

2.1 MISSIEGEDREVEN OPGAVEN

Bij de aanpak van (maatschappelijke) vraagstukken laten we ons leiden door onze missie en onze HU-expertisegebieden. Van buiten naar binnen kijken, dat is wat wij doen met missiegedreven opgaven: welke vragen leven er in de regio, en hoe kan de HU met innovatie en talentontwikkeling bijdragen aan oplossingen vanuit onze expertisegebieden.



2.1.1 Resultaatindicatoren

Hieronder geven we een overzicht van de resultaten in 2024 voor wat betreft missiegedreven opgaven, aan de hand van de volgende indicatoren.

Resultaatindicatoren missiegedreven opgave											
Ons strategische doel voor Missiegedreven opgaven in 2026: Samen met de beroepspraktijk en de maatschappij werken we aan oplossingen voor maatschappelijke vraagstukken die passen bij ons HU-profiel en bij de vier expertisegebieden.											
1. Regionale inbedding <i>Indicator:</i> Percentage gezamenlijke publicaties met een actor uit de regio. <i>Streven:</i> Top-3 binnen R6											
De HU staat binnen de R6 (de zes grote Randstadhogescholen) in 2021 en 2022 op de derde plaats wat betreft het aandeel gezamenlijke publicaties met een actor uit de regio. Daarbij dient aangetekend dat de twee hogescholen die hoger scoren, elk slechts ongeveer een kwart van het aantal publicaties van de HU hebben. Er is eigenlijk maar één hogeschool die in vergelijkbare omvang als de HU publiceert en deze heeft een iets lager aandeel gezamenlijke publicaties met de regio (73% t.o.v. 75% bij de HU).	Regionale inbedding <table border="1"><thead><tr><th>Jaar</th><th>Ranking t.o.v. R6</th></tr></thead><tbody><tr><td>2021</td><td>3</td></tr><tr><td>2022</td><td>3</td></tr><tr><td>2023</td><td>3</td></tr><tr><td>2024</td><td>4</td></tr></tbody></table> De resultaten zijn voor het laatste in 2022 gepubliceerd	Jaar	Ranking t.o.v. R6	2021	3	2022	3	2023	3	2024	4
Jaar	Ranking t.o.v. R6										
2021	3										
2022	3										
2023	3										
2024	4										
2. 2e en 3e geldstroom t.o.v. 1e geldstroom <i>Indicator:</i> Verhouding externe middelen (2e en 3e geldstroom plus overige onderzoeks-middelen) ten opzichte van 1e geldstroom ten behoeve van onderzoek. <i>Streven:</i> 100 % (of meer)											
De toename van het inverdienvermogen in 2021, 2022 en 2023 heeft in 2024 niet verder doorgezet. Van 48% in 2020 via 68% in 2021, 71% in 2022 en 86% in 2023, naar 81% in 2024. In 2024 nam het totaal van de 2e, 3e geldstroom en de overige baten uit onderzoeksactiviteiten toe met 15%. Daartegenover stand een groei van de 1e geldstroom van 24%.	2e en 3e geldstroom t.o.v. 1e geldstroom <table border="1"><thead><tr><th>Jaar</th><th>Verhouding (%)</th></tr></thead><tbody><tr><td>2021</td><td>68</td></tr><tr><td>2022</td><td>71</td></tr><tr><td>2023</td><td>86</td></tr><tr><td>2024</td><td>81</td></tr></tbody></table>	Jaar	Verhouding (%)	2021	68	2022	71	2023	86	2024	81
Jaar	Verhouding (%)										
2021	68										
2022	71										
2023	86										
2024	81										

Tabel 2-1 Resultaatindicatoren missiegedreven opgave. (Bron: U-Multirank 2022, HU Administratie).

2.1.2 Regionale opgaven staan centraal in de kennis- en innovatieagenda's

In 2023 stelde de HU een brede kennis- en innovatieagenda op om regionale samenwerking te versterken en expertise te ontwikkelen. In 2024 droegen o.a. de volgende projecten hieraan bij:

- **Regionaal Leernetwerk Jeugd Utrecht:** Verbindt professionals, studenten en beleidsmakers in de jeugdzorg om kennis en ervaring uit te wisselen. Doel: beter afgestemde hulp en opleidingen.
- **Leerwerktrajecten statushouders:** HU en Gemeente Utrecht bieden trajecten waarin taal, vakken en praktijkervaring worden gecombineerd, gericht op versnelde integratie en arbeidsparticipatie.
- **Convenant Bouwen aan een Gezonde Wijk:** HU werkt samen met gemeente, projectontwikkelaars en bewoners aan een duurzame en gezonde leefomgeving op basis van Blue Zone-principes. De focus ligt op gezondheid, beweging, voeding, duurzame mobiliteit en groen. Onderzoek naar monitoring en evaluatie draagt bij aan effectieve gebiedsontwikkeling en ondersteunt beleidsvorming en participatieprocessen.
- **Young Onset Dementia-MOLECULAR:** Onderzoek naar de mechanismen achter vroege dementie, waarbij patiënten langdurig worden gevolgd door neurologen van het Alzheimercentrum, Amsterdam UMC. AI wordt ingezet om grote hoeveelheden data te analyseren, variërend van neuropsychologische tests en MRI-beelden tot stemopnames. Het doel is inzicht te krijgen in de oorzaken en verspreiding van de ziekte, met als uitdaging hoe AI-modellen optimaal bruikbaar kunnen zijn voor artsen.

2.1.3 De regio als campus

Vanwege de verbinding met de beroepspraktijk beschouwen we de regio als onze campus. Ons onderwijs en onderzoek vindt immers niet alleen plaats binnen de muren van onze gebouwen. De feestelijke opening van het studiejaar 2024-2025 op 29 augustus stond ook in het teken van de regio als campus. Hierbij waren honderden medewerkers, regionale partners en betrokken studenten van Hogeschool Utrecht aanwezig. Zij werden virtueel meegenomen naar verschillende plekken in de regio waar we, samen met onze partners, werken aan het oplossen van maatschappelijke vraagstukken. Zoals het Utrechtse Cartesius. Daar werken kennisinstellingen, bouwbedrijven en de overheid samen aan een bijzondere, groene, gezonde wijk. Een aantal andere voorbeelden zijn:

- **Mentaal Kapitaal:** In de Regionale Kenniswerkplaats Jeugd en Gezin Centraal wordt onderzoek gedaan naar schoolstress en verzuim, resulterend in een online tool voor scholen om stress en uitval te voorkomen.
- **SPRONG-traject PREVENT:** In dit Sprong-traject waarvoor we subsidie hebben ontvangen wordt door een breed consortium wijkgerichte fieldlabs ingericht in Utrecht en Amsterdam als preventieprogramma ter bevordering van gezondheid en welzijn.
- **Achter de Voordeur:** HU-studenten onderzoeken in Utrechtse wijken hoe mensen met geldzorgen sneller hulp bij schulden krijgen en beter geholpen kunnen worden.

2.2 STUDENTSUCCES

We hebben als hogeschool de belangrijke taak studenten te ondersteunen bij hun talentontwikkeling. Professionele en persoonlijke ontwikkeling van studenten gaan bij ons hand in hand. Met onze ambitie studentsucces willen we er vooral voor zorgen dat studenten succesvol worden op de arbeidsmarkt, een bijdrage kunnen leveren aan de maatschappij en duurzaam inzetbaar blijven. Ook al staat het binnen een bepaalde tijd behalen van een diploma niet voorop, we proberen uitval of onnodige studievertraging wel zoveel mogelijk te voorkomen. We hebben oog voor de behoeften en het welzijn van onze studenten.

Ons strategische doel is: de leeromgeving en begeleiding die we bieden is gericht op zelfregie en op de optimale ontwikkeling van onze studenten tot proactief professional, persoon en wereldburger.

2.2.1 Resultaatindicatoren

Hieronder geven we een overzicht van de resultaten in 2024 voor wat betreft studentsucces aan de hand van de volgende indicatoren.



Resultaatindicatoren Studentsucces

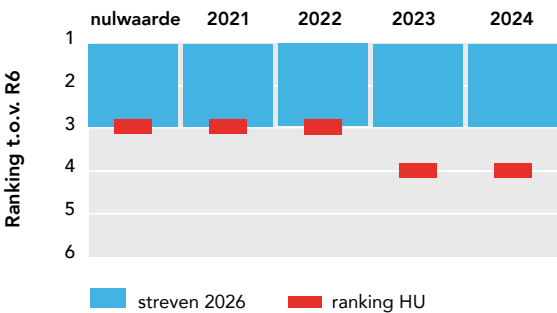
Ons strategische doel voor studentsucces in 2026:
De HU biedt een leeromgeving en begeleiding die gericht is op zelfregie en een optimale ontwikkeling tot een proactief professional, persoon en wereldburger.

3. Studenttevredenheid begeleiding

Indicator: Tevredenheid studenten over begeleiding door studieadviseurs, coaches, mentoren, tutoren.
Streven: Top-3 binnen R6

De tevredenheid van studenten over hun begeleiding fluctueerde sterk in coronatijd, maar vanaf 2022 is bij alle hogescholen in de Randstad duidelijk een stijgende trend te zien. Ook de tevredenheid van HU-studenten nam in 2023 en 2024 duidelijk toe. Doordat één andere R6-hogeschool in 2024 nog net iets harder stijgt en de HU bijhaalt, blijft de HU in 2024 weliswaar staan op de vierde plaats, maar is dit nu een gedeelde plek.

Studenttevredenheid begeleiding

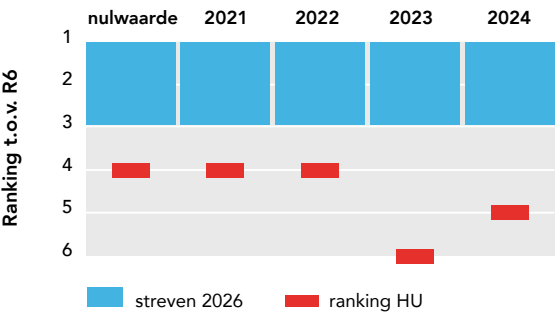


4. Studenttevredenheid opleiding

Indicator: Algemene tevredenheid studenten over hun opleiding.
Streven: Top-3 binnen R6

Net als de tevredenheid over begeleiding (indicator 7) vertoont ook de algemene tevredenheid van studenten over hun opleiding vanaf 2022 over de hele linie van de R6 een stijgende trend. De HU vormt daarin een uitzondering, omdat de tevredenheid van HU-studenten juist licht afneemt in 2023 en in 2024. In 2023 bracht dat de HU op de laatste plaats binnen de R6. Doordat echter één ander hogeschool na een eerdere stijging in 2024 abrupt weer afneemt, duikt deze onder de HU en neemt de HU daardoor de vijfde plaats in binnen de R6. De afstand van de HU en nummer zes tot overige, beter scorende hogescholen neemt in dit laatste jaar sterk toe.

Studenttevredenheid opleiding

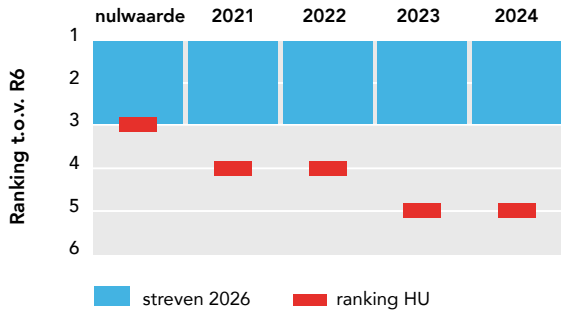


5.a Studenttevredenheid post-initieel bachelor

Indicator: Algemene tevredenheid studenten over het post-initieel onderwijs aan de HU.
Streven: Top-3 binnen R6

De ontwikkeling van de algemene tevredenheid van post-initiële bachelorstudenten aan de HU over hun opleiding blijft in de afgelopen jaren structureel achter bij die van andere R6-hogescholen. In 2020 stond de HU binnen de R6 nog op de derde plaats, maar drie andere hogescholen die destijds lager scoorden, tonen in de vier daarop volgende jaren een zeer sterke verbetering. Bij de HU daarentegen nam de tevredenheid in 2021 nog licht toe, bleef vervolgens in 2022 gelijk, daalde zelfs – als enige – in 2023, en bleef in 2024 op dat punt hangen. De enige R6-hogeschool die tot nu toe nog steeds onder de HU eindigde - in 2021 zelfs nog op grote achterstand -, heeft de HU in 2024 bijgehaald, waardoor de vijfde plaats van de HU nu eigenlijk een gedeeld laatste plaats is.

Studenttevredenheid post-initieel bachelor

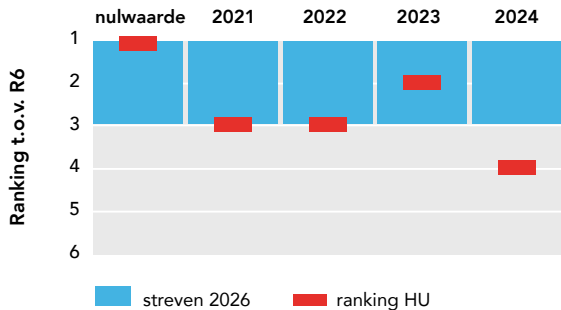


5.b Studenttevredenheid post-initieel master

Indicator: Algemene tevredenheid studenten over het post-initieel onderwijs aan de HU.
Streven: Top-3 binnen R6

De HU is binnen de R6 koploper in het marktaandeel masterstudenten. De omvang van de masteropleidingen aan de HU, maakt de NSE-scores een stuk stabielier dan die bij de andere R6-hogescholen met een kleiner aanbod. De tevredenheid aan de HU neemt in 2024 licht af (van 3,85 naar 3,81). De tevredenheidsscores van de andere R6-hogescholen convergeren in 2024 zodanig dat alle hogescholen binnen een heel kleine range eindigen, met 3,74 als laagste en 3,84 als hoogste score. Binnen deze kleine range neemt de HU nu de vierde plaats in.

Studenttevredenheid post-initieel master

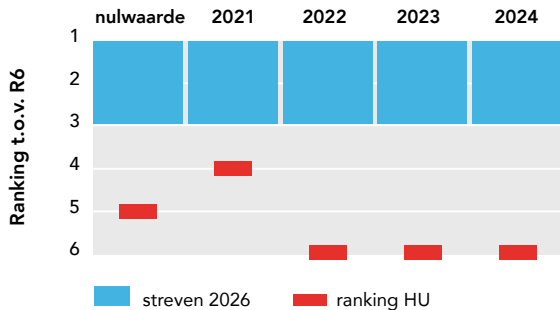


5.c Studenttevredenheid post-initieel Associate degree

Indicator: Algemene tevredenheid studenten over het post-initieel onderwijs aan de HU.
Streven: Top-3 binnen R6

De tevredenheid van AD-studenten over hun opleiding is bij de HU structureel laag in vergelijking met andere R6-hogescholen. In 2021 steeg de tevredenheid bij de HU absoluut gezien en ook relatief naar een – ex aequo – vierde plaats. Waar andere R6-hogescholen zich in de twee jaren daarna vervolgens positief bleven ontwikkelen, daalde de tevredenheid bij de HU in 2022 en bleef in 2023 op hetzelfde niveau. In 2024 neemt de tevredenheid van de AD-studenten bij de HU alsnog toe, maar de afstand tot andere hogescholen blijft onverminderd en daarmee bezet de HU in 2024 nog steeds de zesde plaats in de rangorde.

Studenttevredenheid post-initieel Associate degree

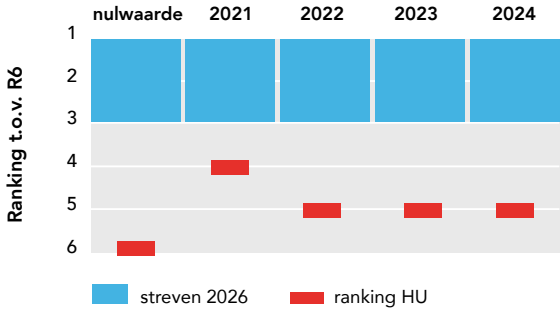


6.a Studenten behouden voor het hoger onderwijs bachelor

Indicator: Het percentage studenten dat doorstudeert in het hoger onderwijs na 1 jaar.
Streven: Top-3 binnen R6

Wat betreft het behouden van bachelorstudenten voor het hoger onderwijs volgt de HU de ontwikkeling die alle R6-hogescholen doormaken tijdens en na de coronaperiode. Na een lagere uitval tijdens de pandemie, name in 2022 en 2023 hbo-breed de uitval toe en daalde daarmee dus het percentage behouden studenten. In 2024 (cohort 2023) volgt een licht herstel. In die algemene ontwikkeling blijft de HU stabiel op de voorlaatste plaats staan, met telkens een vergelijkbare afstand tot de andere R6-hogescholen.

Studenten behouden voor het hoger onderwijs bachelor

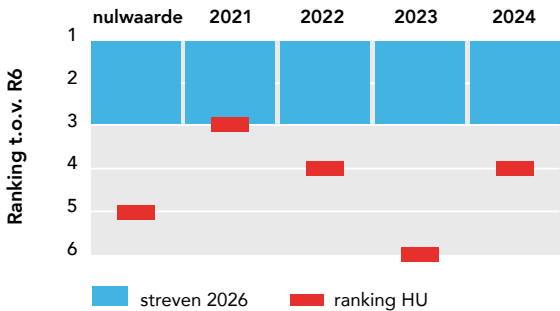


6.b Studenten behouden voor het hoger onderwijs master

Indicator: Het percentage studenten dat doorstudeert in het hoger onderwijs na 1 jaar.
Streven: Top-3 toename binnen R6

Doordat een drietal R6-hogescholen slechts kleine aantallen masterstudenten heeft, vertoont de trend in uitval hier een wat grillig verloop. De drie R6-hogescholen met een relatief groot aantal masterstudenten – waaronder de HU als koploper – kent een stabiel verloop, dat qua ontwikkeling in de coronaperiode vergelijkbaar is met dat in de bachelor. In 2024 slagen deze drie grotere aanbieders er elk in om meer studenten te behouden dan het jaar ervoor; bij de HU is die vooruitgang het grootst. Van de kleinere aanbieders dalen er twee juist fors, en eindigen daarmee nu onder de HU. De HU klimt daardoor van een zesde naar een vierde plaats.

Studenten behouden voor het hoger onderwijs master



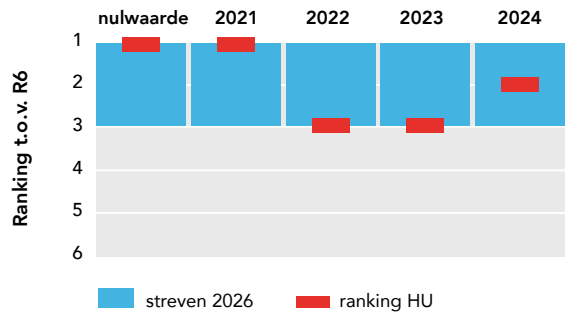
6.c Studenten behouden voor het hoger onderwijs Associate degree

Indicator: Het percentage studenten dat doorstudeert in het hoger onderwijs na 1 jaar.

Streven: Top-3 binnen R6

Ook bij de AD's is de trend wat grillig bij ten minste twee R6-hogescholen als gevolg van kleine aantallen studenten. Eén zo'n kleine aanbieder bezet met afstand de eerste plaats wat betreft het behouden van AD-studenten voor het hoger onderwijs. De HU neemt in 2024 de tweede plaats in, na een lichte maar constante toename in de afgelopen twee jaren. De verschillen met de drie andere grote aanbieders zijn daarbij klein.

Studenttevredenheid behouden voor het hoger onderwijs Associate degree



Daarom zijn we gericht aan de slag gegaan bij verschillende opleidingen. Er is per opleiding meetbaar gemaakt wat werkt in hun interventies, we organiseerden de campagne 'Check, zit je op je plek?' voor eerstejaars studenten die twijfelen of ze de juiste studie hebben gekozen en er lopen onderwijskundige pilot-activiteiten bij opleidingen voor het bevorderen van aanwezigheid en betrokkenheid van studenten, om maar een paar acties te noemen.

Een mooi voorbeeld van een instituut dat uitval vol op de korrel heeft genomen is Design & Engineering. Hun brede aanpak bestaat onder andere uit het duidelijk maken van de relevantie van alles wat studenten leren en doen in hun studie, met aansprekende projecten, bedrijfsbezoeken en gastsprekers. Studenten mogen naar eigen inzicht gebruik maken van de labs. Studeren wordt in eigen tempo mogelijk gemaakt en de opleidingen geven al jaren geen BSA meer. Ook is er een klein leger aan ouderejaars als peer coach actief en worden boosteravonden georganiseerd voor extra bijles in struikelvakken. Het vormen van een gemeenschap, met leerteamlernen en aantrekkelijke plekken en pleinen om te leren maar ook om te socializen is erg belangrijk. De opbrengst van dit alles blijkt duidelijk uit de jongste uitvalcijfers, die fors zijn teruggebracht: bij sommige opleidingen zelfs met meer dan de helft.

2.2.4 Ondersteuning welzijn studenten

Het welzijn van studenten was ook in 2024 een belangrijk thema. Beleid rondom studentenwelzijn en begeleiding (vastgesteld in 2023) kreeg concrete invulling via onder andere het Student Support Centre en deskundigheidsbevordering van begeleiders. Er waren campagnes als 'How are you really?' en de jaarlijkse Welzijnsdag bewustwording en openheid over studentwelzijn.

Ter bevordering van gelijke kansen en een inclusieve leeromgeving organiseert de HU ook diverse activiteiten, zoals Internationale Vrouwendag, Iftar, Utrecht Canal Pride en Coming Out Day. Ook ondersteunt de HU studentencommunities zoals CariMix, de Gender Sexuality Alliance (GSA) en Medewerkers+. Het Netwerk Diversiteit en Inclusie richtte zich in 2024 met uiteenlopende activiteiten op drie thema's: herdenking van het slavernijverleden, conflicten in het Midden-Oosten, en zichtbaarheid queer inclusiviteit.

Daarnaast is de aanpak van stagediscriminatie in een nieuwe fase beland. Vijf instituten nemen deel aan een pilot waarin eenduidige werkwijzen worden ontwikkeld om studenten beter te ondersteunen bij (vermoedens van) stagediscriminatie. Deze best practices worden gedeeld met alle HU-instituten. Daarnaast wordt onderzoek gedaan naar stagediscriminatie onder studenten, waarvan de resultaten begin 2025 worden verwacht. Dit draagt bij aan gelijke stagekansen en helpt studievertraging te voorkomen.

Tabel 2-2 Resultaatindicatoren Studentsucces. (Bron: NSE 2024, Vereniging Hogescholen 2023).

2.2.2 Studenttevredenheid

In ons werken aan studentsucces leggen we, naast de aandacht voor talentontwikkeling en de belangrijke rol van onze afgestudeerden op de arbeidsmarkt, ook steeds meer nadruk op tevredenheid en welzijn van onze studenten tijdens hun studie. Die tevredenheid volgen we vanaf de start van studenten met de 100-Dagenmonitor tot na hun afstuderen met de HBO-monitor. In alle studie jaren is de Nationale Studenten Enquête (NSE) een belangrijke graadmeter, graadmeter. Die vertelt ons dat de tevredenheid van onze studenten absoluut gezien weliswaar goed is, maar vergeleken met andere hogescholen en ons eigen streven lopen we achter. Onze studenten zijn bovengemiddeld positief over de voorbereiding op de beroepspraktijk, wat een belangrijk element is in onze ambitie Studentsucces. Maar op inhoud en opzet van het onderwijs, toetsing, of studeerbaarheid moet nog winst te behalen zijn.

Verbetering op deze aspecten heeft voor een deel zijn wortels in onze vaste kwaliteitscyclus en kwaliteitsdialoog in de opleidingen. Maar ook de onderwijsdimensies in onze Visie op O&O hebben directe raakvlakken met de tevredenheidsaspecten die we willen versterken. Door gericht te werken aan het realiseren van onze visie, dragen we uiteindelijk bij aan een hogere studenttevredenheid op alle belangrijke aspecten.

2.2.3 Uitval

Het voorkomen en verlagen van ongewenste uitval is een van de kernelementen in onze ambitie studentsucces. In 2024 hebben we een werkgroep samengesteld die allereerst de uitval van de afgelopen jaren heeft geanalyseerd. Daarin is onder meer uitgewerkt wanneer uitval een probleem is en voor wie, hoe groot de omvang van onze uitval is en wat kansrijke verbeterinterventies zijn. De analyse wijst uit dat uitval aan de HU op dit moment hoger is dan bij andere hogescholen, met name onder onze eerstejaars studenten in de voltijd bacheloropleidingen.

2.3 LEVEN LANG ONTWIKKELEN

Leven Lang Ontwikkelen staat hoog op onze agenda en dat is niet nieuw. Ook voordat we het onderwerp in ons ambitieplan opnamen, konden mensen die zich wilden blijven ontwikkelen bij ons terecht. Het belang van Leven Lang Ontwikkelen is het afgelopen decennium – door grote maatschappelijke transities en een veranderende arbeidsmarkt – toegenomen. Op de arbeidsmarkt is sprake van grote tekorten en deze dreigen te verergeren. De instroom van voltijd bachelorstudenten is aan het krimpen. De maatschappelijke noodzaak tot reskilling - het aanleren van nieuwe vaardigheden - en upskilling - het verbeteren van vaardigheden - van de beroepsbevolking neemt daarom toe. We spelen als hogeschool zo goed mogelijk in op de ontwikkelingen en willen ervoor zorgen dat de toestroom naar de arbeidsmarkt optimaal blijft. We zijn met 29 masteropleidingen voor 3350 studenten de grootste hbo-aanbieder van masteropleidingen in het land.

2.3.1 Resultaatindicatoren

Hieronder geven we een overzicht van de resultaten voor wat betreft Leven Lang Ontwikkelen in 2024 aan de hand van de volgende resultaatindicatoren.

Resultaatindicatoren Leven Lang Ontwikkelen

Onze strategische doelen voor Leven Lang Ontwikkelen voor 2026:

- Het aandeel (werkende) professionals dat onderwijs volgt bij de HU groeit. Daartoe leveren we flexibel (post-initieel) onderwijs dat inspeelt op de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt.
- Bij de HU is doorstroom vanuit alle onderwijsniveaus optimaal geregeld.

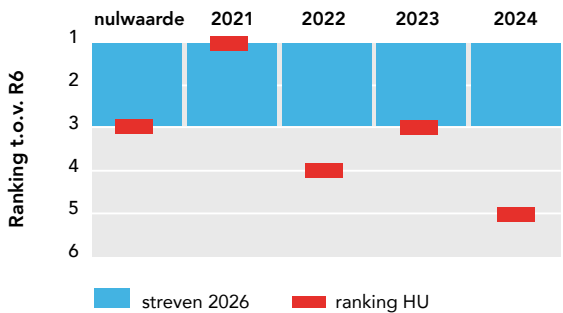
7.a Instroom post-initieel bachelor

Indicator: De (geïndexeerde) toename in instroom post-initieel bachelor bij de HU vergeleken met de toename bij de R6 (de zes grote Randstadhogescholen).

Streven: Top-3 toename binnen R6

Van de R6-hogescholen heeft de HU veruit de grootste absolute instroom van deeltijd en duale bachelorstudenten. Vooral sinds 2021 is de afstand van de HU tot de andere hogescholen groot, en dit verschil blijft ook intact. Vanaf 2022 nam bij alle R6-hogescholen de instroom wel gestaag af, en bij de HU loopt die afname nog net wat sterker door in 2024 dan bij de meeste andere hogescholen. Hoewel de absolute instroom bij de HU dus nog veruit het grootst is, komt de geïndexeerde instroom hierdoor in 2024 wel op de vijfde plaats.

Instroom post-initieel bachelor



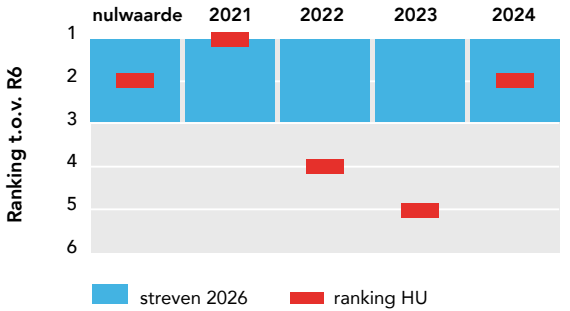
7.b Instroom post-initieel master

Indicator: De (geïndexeerde) toename in instroom post-initieel master bij de HU vergeleken met de toename bij R6.

Streven: Top-3 toename binnen R6

In de post-initiële masters heeft de HU structureel een ruim grotere post-initiële master-instroom dan alle andere R6-hogescholen bij elkaar. In 2024 zijn er wat lichte schommelingen. Bij twee kleine aanbieders daalt de instroom, en bij drie aanbieders stijgt de instroom – waaronder de HU die in groei de tweede plaats bezet. De posities van de zes R6-hogescholen ten opzichte van elkaar blijft onveranderd.

Instroom post-initieel master



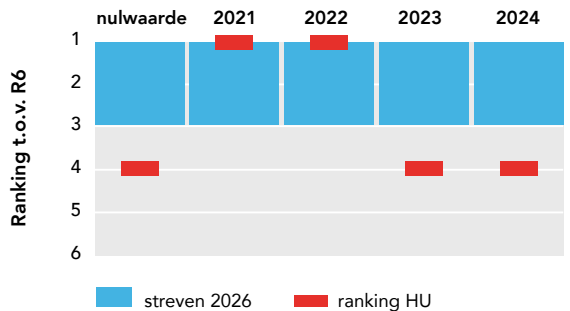
7.c Instroom post-initieel Ad

Indicator: De (geïndexeerde) toename in instroom bij de HU vergeleken met de toename bij R6.

Streven: Top-3 toename binnen R6

De post-initiële Ad-instroom zit de afgelopen jaren en ook in 2024 bij alle hogescholen flink in de lift. In 2019 was binnen de R6 nog sprake van één grote aanbieder en vijf zeer kleine – waaronder de HU. In 2024 is de omvang van de 'kleintjes' inmiddels substantieel toegenomen en tekenen zich ook steeds duidelijker verschillen tussen de hogescholen af. Daarbinnen neemt de HU een derde plaats in wat betreft instroom. Doordat de HU wel groeit (met 17% zelfs), maar andere hogescholen relatief gezien nog meer, staat de HU wat betreft geïndexeerde groei op de vierde plaats.

Instroom post-initieel Associate degree



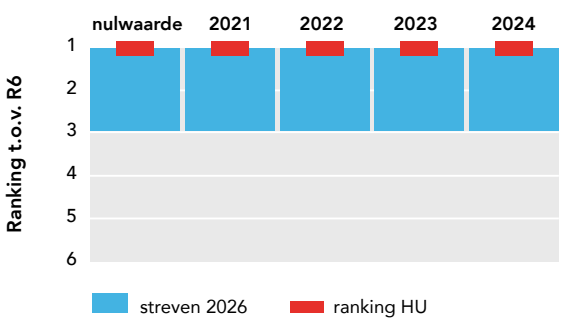
8.a Marktaandeel post-initieel bachelor

Indicator: Marktaandeel HU vergeleken met marktaandelen overige R6-hogescholen.

Streven: Top-3 binnen R6

Van alle R6-hogescholen heeft de HU veruit het grootste marktaandeel onder de post-initiële bachelors (12,3% landelijk aandeel). In 2024 daalt het marktaandeel van de HU, terwijl dat bij een aantal andere R6-hogescholen licht toeneemt. De afstand van de HU ten opzichte van de andere aanbieders blijft echter zeer groot.

Marktaandeel post-initieel bachelor

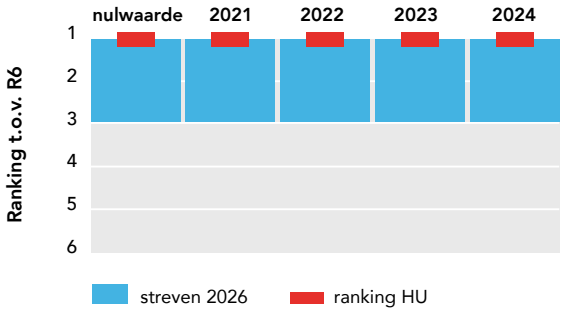


8.b Marktaandeel post-initieel master

Indicator: Marktaandeel HU vergeleken met marktaandelen overige R6-hogescholen.
Streven: Top-3 binnen R6

Onder de post-initiële masters is het marktaandeel van de HU van 22,4% (in 2024) vele malen groter dan dat van elke andere R6-hogeschool. De nummer twee binnen de R6-hogescholen heeft bijvoorbeeld een aandeel van 7,0%. De HU verstevigt zijn positie in 2024 bovendien door nog net iets meer te groeien dan de andere R6-hogescholen.

Marktaandeel post-initieel master

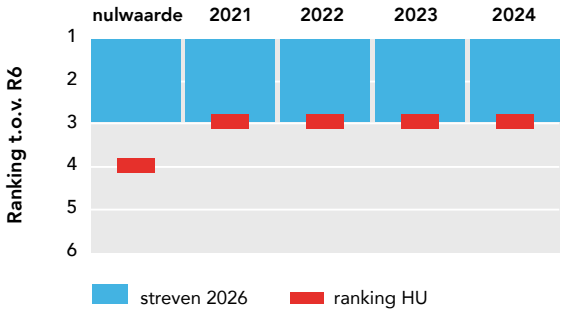


8.c Marktaandeel post-initieel Ad

Indicator: Marktaandeel HU vergeleken met marktaandelen overige R6-hogescholen.
Streven: Top-3 binnen R6

Wat betreft de post-initiële Ad's heeft een andere Randstad-hogeschool veruit het grootste marktaandeel van de R6-hogescholen (9,8%). In 2024 groeit bij vijf van de zes R6-hogescholen het marktaandeel, maar bij de HU nog net iets meer (van 3,0% naar 3,3%) dan bij die grootste aanbieder. De rangorde van de R6-hogescholen en daarmee de positie van de HU blijft echter onveranderd.

Marktaandeel post-initieel Associate degree

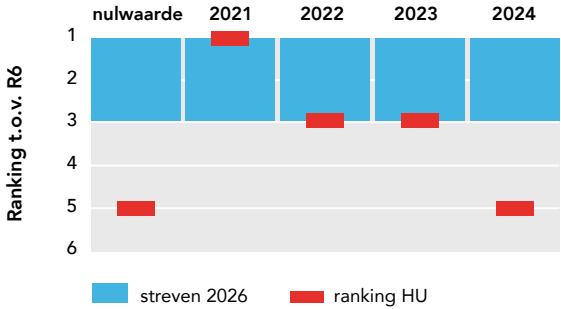


9. Instroom mbo-vooropleiding

Indicator: De (geïndexeerde) toename in instroom bij de HU vergeleken met de toename bij R6.
Streven: Top-3 toename binnen R6

Na een piek in 2020 neemt de instroom van mbo'ers over de hele linie van de R6 langzaam maar zeker af. Binnen de R6 neemt de HU wat betreft mbo-instroom al vanaf 2021 de derde plaats in, en de hele rangorde binnen de R6 is vrijwel onveranderd. Doordat de HU in 2024 net wat sterker krimpt dan de meeste andere hogescholen, staat de HU met geïndexeerde 'groei' in 2024 op de vijfde plaats.

Instroom mbo-vooropleiding

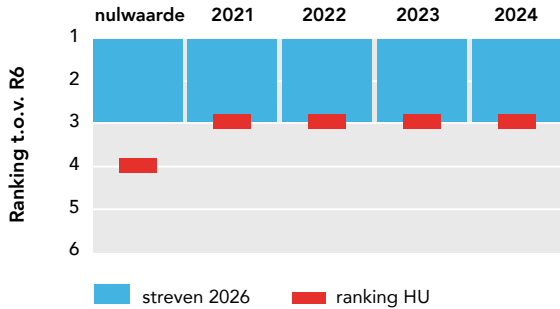


10. Marktaandeel mbo-vooropleiding

Indicator: Marktaandeel HU vergeleken met marktaandelen overige R6-hogescholen.
Streven: Top-3 binnen R6

De trend in de instroom van mbo'ers (zie indicator 5.), waarbij de HU binnen de R6 stabiel op de derde plaats staat, geldt logischerwijze ook voor het marktaandeel. Het marktaandeel daalt in 2024 weliswaar van (8,2% naar 7,9%), maar de nummer vier in de rangorde daalt precies even sterk, zodat de derde plaats van de HU niet in gevaar komt.

Marktaandeel mbo-vooropleiding



Tabel 2-3 Resultaatindicatoren Leven Lang Ontwikkelen. (Bron: Vereniging Hogescholen 2023 en 2024).

2.3.2 Tekortsectoren

Op de arbeidsmarkt is in sommige sectoren sprake van grote tekorten en de verwachting is dat deze verder toenemen. We spelen als hogeschool zo goed mogelijk in op de ontwikkelingen en willen ervoor zorgen dat de toestroom van professionals naar de arbeidsmarkt optimaal blijft. Dat doen we naast ons voltijd bacheloropleidingen ook via ons LLO-onderwijsaanbod. Enkele voorbeelden van onze inspanningen voor de tekortsectoren zorg, techniek, educatie en de digitale sector:

- In 2024 heeft de HU subsidie ontvangen vanuit het landelijk programma de LLO-katalysator uit het Nationaal Groeifonds. De HU ontwikkelt daarin samen met ROC Midden Nederland, Universiteit Utrecht en werkgevers een transitielab in om LLO-oplossingen te ontwikkelen voor de energie- en grondstoffentransitie. Dit lab combineert praktijkonderzoek, samenwerking met het werkveld en professionalisering van docenten. Daarnaast biedt HU cursussen zoals Procesbegeleider Verduurzaming Vereniging van Eigenaren en de Basis cursus Integrale Bouwkunde, gericht op omscholing en verduurzaming in de bouw- en installatiesector.
- De HU leidt zorgprofessionals op in samenwerking met zorginstellingen. Dit omvat trajecten voor mbo-verpleegkundigen die versneld een hbo-diploma kunnen behalen, zij-instromers via het Fast Switch-programma en specialisaties in zorginnovatiecentra. Ook zijn er geaccrediteerde bij- en nascholingen voor BIG-registratie en post-mastercursussen zoals Leiderschap bij complexe veranderingen in zorg en welzijn. Via de [Health Hub Utrecht](#) werkt de HU samen met meer dan veertig zorg- en kennisinstellingen om gezondheidsverschillen te verkleinen en competenties van zorgprofessionals te versterken.
- De HU werkt nauw samen met schoolbesturen, lerarenopleidingen en overheidsinstanties om het onderwijs te versterken. Via Utrecht Leert Vernieuwend Opleiden (ULVO) worden nieuwe opleidings- en professionaliseringsprogramma's ontwikkeld voor zowel startende als ervaren docenten. Dit programma richt zich op het aantrekken van nieuwe leraren, het verbeteren van begeleidingstrajecten en het stimuleren van een leercultuur waarin professionals zich blijvend ontwikkelen. Daarnaast worden zij-instroomroutes aangeboden om professionals uit andere sectoren een soepele overstap naar het onderwijs te laten maken. Voor schoolteams is [een gesprekstoel](#) ontwikkeld, waarmee het gesprek over

het optimaliseren van de begeleiding van zij-instromers op school kan worden gevoerd. In 2024 ging ook het zesjarige doorbraakproject van de Nationale Wetenschapsagenda programma [Doen wat werkt](#) van start, waarin negen kennisinstellingen en dertien jeugdorganisatie kennis en praktijk verbinden op leren op de werkvloer in de specialistische jeugdzorg.

- Op het gebied van ICT biedt de HU diverse opleidingsmogelijkheden aan voor werkende professionals. Naast de deeltijd bachelor en de Master of Informatics, bieden we duale opleidingen aan, waarbij werken en leren worden gecombineerd. De deeltijdopleidingen zijn modulair en flexibel opgezet. Dit stelt professionals in staat om hun kennis te verdiepen zonder hun carrière te onderbreken, te leren op eigen tempo en modulaire modules te stapelen tot een degree. De duale opleidingen zijn gericht op mbo4-studenten, die naast hun baan ook willen studeren. Ook worden er regelmatig masterclasses en workshops georganiseerd in samenwerking met bedrijven. Met dit aanbod draagt het instituut bij aan een sterke en wendbare regionale ICT-arbeidsmarkt.

2.3.3 Utrecht Talent Alliantie

De [Utrecht Talent Alliantie](#) (UTA) draagt bij aan een toekomstgerichte beroepsbevolking en maakt Leven Lang Ontwikkelen (LLO) vanzelfsprekend. De alliantie verbindt werkgevers uit tekortsectoren (onderwijs, techniek, ICT en zorg), overheden, onderwijsinstellingen (waaronder de HU), UWV, Economic Board Utrecht (EBU) en de ROM Utrecht. De regio's Utrecht, Amersfoort en Gooi- en Vechtstreek vallen binnen het werkgebied. In 2024 was de voorzitter van het CvB van de HU tevens voorzitter van de UTA Stuurgroep.

UTA werkte samen met de Provincie Utrecht aan een Regionaal Talentfonds, dat financiële ondersteuning biedt voor LLO-scholing in sectoren met structurele tekorten zoals energie, digitalisering en zorg. Het online platform [MaakJeStap](#) - een samenwerking tussen de mbo-instellingen in de regio, Universiteit Utrecht en Hogeschool Utrecht - maakt het regionale scholingsaanbod inzichtelijk. In 2024 werd dit aangevuld met nieuwe partners, waaronder de Nederlandse Raad voor Training en Opleiding (NRTO), waardoor ook LLO-aanbod van private aanbieders zichtbaar werd.

2.3.4 Utrecht Tech community

In 2024 hebben Hogeschool Utrecht en U-TECH Community samengewerkt om de ICT-arbeidsmarkt in de regio Utrecht beter in balans te brengen. Zo heeft U-TECH Community in 2024 verschillende netwerkactiviteiten georganiseerd met thema's als Verborgен talent, Return on Investment, AI en werk. Hierbij werd de verbinding gezocht met HU-opleidingen en -onderzoek. Ook werkten U Tech Community en de HU – met steun van de Utrecht Talent Alliantie - samen in het AI4U-project. Dit project is erop gericht dat bij professionals en mkb-bedrijven in de regio het vertrouwen toeneemt om nieuwe technologieën zoals AI toe te passen en deze op te nemen in hun bedrijfsprocessen.

2.3.5 Flexibilisering van het onderwijs

Een leven lang ontwikkelen, persoonlijke leerroutes en samenwerking met het beroepenveld, zijn centrale begrippen in de HU-visie op onderwijs en onderzoek. 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 de HU haar onderwijs sinds een aantal jaren, onder andere binnen een experimenten van het ministerie van



OCW, Experiment Leeruitkomsten (ook wel bekend onder de naam Pilot Flexibilisering Leeruitkomsten).

In 2017 is de pilot flexstuderen van start gegaan. Hierin betaalden studenten alleen voor de studiepunten (ECTS) waarvoor zij zich inschreven. Dit bood hen de mogelijkheid hun studie flexibel in te richten. Het experiment eindigde in 2023, maar OCW stelde financiële middelen beschikbaar om flexstudenten uit 2022-2023 in staat te stellen hun traject voort te zetten tot en met 2024-2025. Per september 2024 waren er nog 128 studenten onder deze regeling ingeschreven bij de HU.

2.4 HU-GEMEENSCHAP

Met onze ambitie HU-gemeenschap streven we naar een gemeenschap waarin medewerkers en studenten samen leren en werken en waarin ruimte is voor talent en ontmoeting. We willen dat iedereen zich thuis en gekend voelt. Diversiteit vinden we een groot goed. Het brengt ons nieuwe ideeën, boeiende discussies, verrassende perspectieven en onverwachte oplossingen. Samen leren en samen werken vraagt om teamwork. Goed teamwork betekent: meer interactie, betere prestaties, gedeelde verantwoordelijkheid, effectiever leren en meer werkplezier.

2.4.1 Resultaatindicatoren

Hieronder geven we een overzicht van de resultaten in 2024 voor wat betreft HU-gemeenschap aan de hand van volgende indicatoren.

Resultaatindicatoren HU-gemeenschap

Ons strategische doelen voor HU-gemeenschap in 2026:

• Studenten, medewerkers en alumni voelen zich thuis, weten zich gekend en krijgen gelijke kansen. Daartoe stimuleren we participatie en gemeenschapsvorming.

• We zijn een netwerkorganisatie met hechte in- en externe verbindingen, tussen en over vakgebieden heen.

11. Tevredenheid afgestudeerden

Indicator: Verschil tussen percentage tevreden afgestudeerden bij de HU en bij R6.

Streven: Hoger of gelijk aan R6-gemiddelde

De tevredenheid van HU-afgestudeerden over hun studie gaat redelijk gelijk op met die van andere R6-alumni. Tijdens de coronaperiode en in de nasleep daarvan was die tevredenheid duidelijk afgenomen, maar in 2024 zet een duidelijk herstel in en is de tevredenheid weer bijna op het peil van vóór de pandemie. Bij de HU is het herstel echter nog sterker dan elders, waardoor de tevredenheid van onze afgestudeerden nu voor het eerst in jaren 1% boven het R6-gemiddelde ligt.

Tevredenheid afgestudeerden

Positie t.o.v. R6 gemiddelde

nulwaarde2021202220232024

10%

5%

0%

-5%

-10%

streven 2026

status HU

12. Tevredenheid medewerkers

Indicator: Rapportcijfer medewerkers voor hoe zij het werken aan de HU waarderen.

Streven: Hoger of gelijk aan R6-gemiddelde

Wegens het ontbreken van een R6-score vergelijken we de HU met een gemiddelde van tien beschikbare hogescholen. In 2024 daalt bij de HU het rapportcijfer licht van 7,6 naar 7,5, terwijl het hbo-gemiddelde onveranderd blijft op 7,5. Daarmee scoort de HU precies gelijk aan de hbo-benchmark en voldoet nipt aan de ambitie.

Tevredenheid medewerkers

Positie t.o.v. R6 gemiddelde

nulwaarde2021202220232024

1,0%

0,5%

0,0%

-0,5%

-1,0%

streven 2026

status HU

Tabel 2-4 Resultaatindicatoren HU-gemeenschap. (Bron: HBO-monitor 2024, Medewerkertevredenheidsonderzoek 2024).

2.4.2 HU Gemeenschapsvorming en Studentbetrokkenheid (HUGS)

Het programma ‘HU Gemeenschapsvorming en Studentbetrokkenheid’ (HUGS) is gebaseerd op wensen van met name studenten. Het programma financiert plannen van studenten, koppelt studenten aan de juiste mensen en helpt hen bij de uitvoering. Hiermee wordt de gemeenschapsvorming in de HU versterkt. Binnen dit programma lopen meerdere activiteiten, die zich onder meer richten op: studentenwelzijn, diversiteit en inclusie, studiebegeleiding, honoursonderwijs, cultuur en debat. In 2024 werd vijf jaar HUGS gevierd. In dit jaar werden ook trainingen voor docenten over studentbinding en digitale toegankelijkheid gegeven en er werd onderzoek gedaan naar studentsucces, voor evaluatie en innovatie in het

hoger onderwijs, dat onderwijsprofessionals ondersteunt bij onderwijsverbetering. Zie voor HUGS ook hoofdstuk 3.

2.4.3 Veel evenementen en activiteiten

Met het oog op gemeenschapsvorming en een goede onderlinge (multidisciplinaire) samenwerking vinden we het ook belangrijk medewerkers met elkaar in contact te brengen en te verbinden. Daarom organiseerden we ook in 2024 weer een Onderwijs & Onderzoek Festival, met vele inspiratiesessies en -activiteiten. Daar werden ook verkiezingen gehouden voor de onderzoeker, docent, honoursstudent én het onderwijsinnovatieteam van het jaar. In juni organiseerden we weer het Ontwikkeelfestival waar medewerkers hun talenten kunnen ontdekken, ontwikkelen en benutten. Ook de Dag van de Duurzaamheid, die we in het najaar van 2024 voor de zevende maal organiseerden als onderdeel van de Utrecht Science Week, is bedoeld om kennis uit te wisselen en contacten te leggen. Thema dit jaar was een sociale en rechtvaardige duurzaamheidstransitie. Op het programma stonden verschillende workshops voor studenten, medewerkers en externe partners. Eind augustus is het moment voor de jaaropening van Hogeschool Utrecht. Ook dit evenement heeft een sterke verbindende functie voor medewerkers, studenten, oud-medewerkers van Hogeschool Utrecht en het werkveld.

Tijdens de jaaropening worden medewerkers en/of studenten die uitzonderlijke prestaties voor Hogeschool Utrecht hebben verricht, uitgeroepen tot HU-genoot.

Jaarlijks zet de HU een aantal medewerkers en studenten die zich bijzonder hebben onderscheiden in het zonnetje. **Honoursstudent van het jaar Zakaria Bousdar** studeert Commerciële Economie en heeft zijn eigen verhaal, zijn persoonlijke geschiedenis benut om een initiatief voor anderen te ontplooiën waarmee hij een groot verschil heeft gemaakt voor de toekomst van anderen: de stichting ‘Talenten van Morgen’, die kanselijkheid in onderwijs en maatschappij bevordert via studiebegeleiding en workshops. Hiervoor ontving hij bovendien ook de landelijke **Echo HBO Award**. **Docent van het jaar Yvette Schreurs** laat als docent Nederlandse Gebarentaal elke dag weer zien dat een docent méér is dan alleen iemand die kennis overdraagt. Zij geeft studenten het vertrouwen buiten de poorten van de HU te treden. **Onderzoeker van het jaar Marc Teunis** heeft met behulp van artificial intelligence een nieuwe dimensie gegeven aan proefdiervrije testmethoden voor de veiligheid van chemische stoffen en medicijnen. Het project **Digitale Geletterdheid en Digitale Didactiek** werd **onderwijsinnovatieteam van het jaar**. In samenwerking tussen onderwijs, onderzoek en beroepspraktijk levert het team innovatieve producten op die meteen toepasbaar zijn in de praktijk. De **HU-genotenprijs**, een prijs voor studenten, medewerkers en studenten die een bijzondere bijdrage hebben geleverd aan de hogeschool en maatschappij is dit jaar uitgereikt aan docent **Annette Wind**, die zes jaar lang voorzitter is geweest van de Hogeschoolraad, het centrale medezeggenschapsorgaan van de HU. Ze weet een brug te slaan tussen HU-brede ambities en de realiteit van de werkvloer. Juist in complexe situaties weet Annette op een luchtige en begrijpelijke manier mensen te verbinden.

2.4.4 Klachtenafhandeling

Onder begeleiding van docenten, decanen, studentenloopbaanbegeleiders streeft de HU ernaar om samen met studenten klachten zoveel mogelijk te voorkomen. Bij het afhandelen van klachten binnen de instituten wordt ernaar gestreefd om klachten in overleg met studenten op te lossen. Als dat niet lukt, kan een student een bezwaar of klacht indienen bij het instituutskloket en eventueel een beroepschrift of een herzieningsverzoek indienen bij het HU-Loket Rechtsbescherming Studenten.

2.5 DIGITALISERING

We investeren in digitale ontwikkelingen en hebben daarbij voortdurend aandacht voor mens en cultuur. We proberen de digitale ontwikkelingen bij te benen en te vertalen naar ons onderwijs, onderzoek en dienstverlening. Zo onderzoeken we wat de vele ontwikkelingen op dit gebied betekenen voor de beroepspraktijk en hoe professionals hiermee kunnen omgaan in hun respectievelijke beroepenvelden. Daarvoor bestaat geen blauwdruk en die zoeken we ook niet. Wel doen we op kleine schaal verkenningen en gaan we commitments aan met organisaties in de regio op het gebied van scholing en implementatie van Artificial Intelligence- en data-innovaties. Dit leidt er ook toe dat van de HU uitdagende en complexe werkvormen worden gevraagd die voordien vooral werden toegepast in de ICT-industrie, zoals permanent bèta en agile.

2.5.1 Resultaatindicatoren

Hieronder geven we een overzicht van de resultaten in 2024 voor wat betreft digitalisering aan de hand van vier indicatoren.

Resultaatindicatoren Digitalisering

Ons strategische doel voor Digitalisering in 2026:

We gebruiken digitalisering en data voor vernieuwing, verbetering en flexibilisering met aandacht voor mens en cultuur (generiek spoor digitalisering).

We zijn met ons aansprekende en relevante onderwijsaanbod, onze hoogwaardige kennisontwikkeling en innovatieve samenwerking de partner in de regio voor digitale transities (specifiek spoor digitalisering).

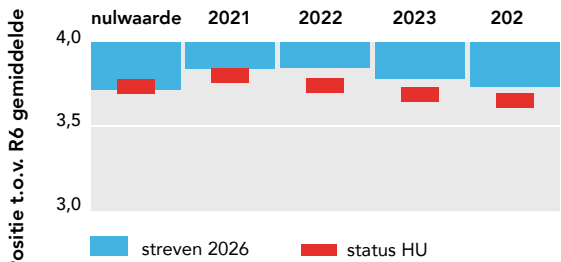
13.a Tevredenheid digitale leeromgeving en ICT (bachelor voltijd en Associate degree)

Indicator: Tevredenheid eerstejaars studenten over effectief gebruik van digitale leermiddelen door hun docenten (schaal 1-5).

Streven: Hoger of gelijk aan R6-gemiddelde

In 2024 raakt de HU opnieuw verder van het doel verwijderd om minstens zo hoog op tevredenheid te scoren als het R6-gemiddelde. Na de coronaperiode neemt de tevredenheid van de voltijd bachelors en Ad'ers zowel bij de HU als bij de andere R6-hogescholen af, maar bij de HU opnieuw sterker (van 3,7 naar 3,66) dan bij de andere instellingen (van 3,81 naar 3,79).

Tevredenheid digitale leeromgeving en ICT (bachelor voltijd en Associate degree)



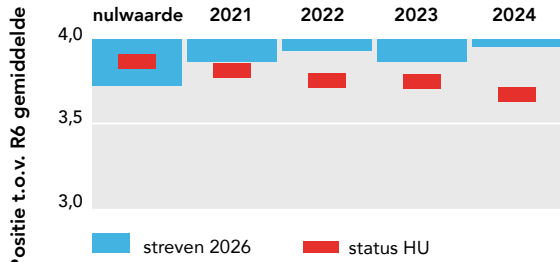
13.b Tevredenheid digitale leeromgeving en ICT (bachelor deeltijd/duaal en master)

Indicator: Tevredenheid eerstejaars studenten over effectief gebruik van digitale leermiddelen door hun docenten (schaal 1-5).

Streven: Hoger of gelijk aan R6-gemiddelde

Bij de deeltijd en duale bachelors en de masters neemt de achterstand van de HU in 2024 duidelijk toe. Terwijl het R6-gemiddelde stijgt (van 3,89 naar 3,97), daalt die juist bij de HU (van 3,77 naar 3,70).

Tevredenheid digitale leeromgeving en ICT (bachelor deeltijd/duaal en master)



Tabel 2-5 Resultaatindicatoren Digitalisering. (Bron: HU Administratie).

2.5.2 Leeromgeving

Digitalisering is een drijvende kracht achter onderwijsvernieuwing bij Hogeschool Utrecht. Met onze innovatie-agenda richten we ons op een toekomstbestendig onderwijsmodel, waarbij de focus ligt op onderwijsinnovatie ondersteund met educatieve technologie. Daarin vinden we nieuwe mogelijkheden voor interactie, samenwerking en gepersonaliseerd leren. In 2024 hebben we daarin concrete stappen gezet met interdisciplinaire teams en leergemeenschappen, bestaande uit studenten, docenten, onderzoekers en partners. Voortdurend evalueren we en passen we waar nodig aan op basis van het geleerde en de resultaten. Zo bouwen we samen aan rijke, duurzame en inclusieve leeromgevingen.

Met kunstmatige intelligentie (AI) is volop geëxperimenteerd en gevalideerd hoe AI waardevol en verantwoord kan worden ingezet in de onderwijspraktijk. Met studententeams zijn chatbots ontwikkeld om studenten te ondersteunen bij studievragen en klinisch redeneren. In ons AI proeflokaal trainen we studenten en docenten hoe ze AI als hulpmiddel kunnen inzetten, als virtuele onderwijsassistent en als AI-tutor. Dit onderzoekende proces helpt ons om de mogelijkheden en grenzen van AI in het onderwijs goed te begrijpen. En stapsgewijs op te schalen naar verantwoorde inzet van AI in goed toekomstgericht onderwijs.

In 2024 is er een grote stap gemaakt met flexibel toetsen, waarbij studenten meer regie krijgen over hun leerproces, ondersteund met e-portfolio's. Daarin leggen zij hun ontwikkeling en bewijsmateriaal op een samenhangende manier vast. Om dit vervolgens integraal te laten beoordelen in assessments.

Op het gebied van immersive learning hebben we onderzoek gedaan naar de schaalbaarheid en toepasbaarheid van VR en andere immersieve technologieën binnen het onderwijs. Via diverse pilots is getest hoe deze technologieën kunnen bijdragen aan meer diepgaand en ervaringsgericht leren. De immersive room is opgebouwd als experimentele testomgeving. Daarin gaan studenten, docenten en onderzoekers rijke onderwijsvormen verkennen, evalueren en inzetbaar maken. Denk aan interprofessioneel handelen, sociaal leren en gesimuleerd leren, waar dit in de realiteit niet haalbaar of veilig is.



met als doel ontmoeten, kennisdelen en onderwijs ontwikkelen met als focus het goed voorbereiden van de student als toekomstige professional.

2.5.6 AI & Medialab

Het AI & Media Lab is een samenwerkingsverband van Hogeschool Utrecht, Universiteit Utrecht en Media Perspectives met een breed netwerk van partners uit de IT-sector en creatieve industrie. Doel van het lab is om bij te dragen aan de digitale transitie van media- en cultuurorganisaties door ontwikkeling van nieuwe kennis, toepassingen en werkwijzen op het gebied van kunstmatige intelligentie en datawetenschap. Mensgericht ontwikkelen is voor ons het uitgangspunt: recht doen aan de behoeften en belangen van burgers en professionals, 'ethics by design' en open kennisdeling.

2.5.7 Data-ondersteunende dienstverlening overheid

Publieke dienstverleners kunnen door het gebruik van persoonsdata burgers beter proactief benaderen om hun welzijn te verbeteren. Toch heerst er terughoudendheid, mede doordat organisaties niet goed weten hoe zij proactieve dienstverlening optimaal kunnen inrichten vanuit klantbeleving. De HU ontwikkelde in het project [Een proactieve overheid](#) - dienstverlening vanuit burgerperspectief een handelingsperspectief voor betekenisvolle, data-ondersteunde proactieve dienstverlening. Dit omvat een praktische handleiding voor het ontwerpen van klantgerichte dienstverlening. Gezien de economische situatie ligt de focus op schuld- en armoedepreventie.

2.5.3 Computable Award

Een bijzondere mijlpaal in 2024 was de toekenning van de landelijke prijs de Computable Award voor beste onderwijsproject aan Honest Mirror. Deze AI-gestuurde applicatie, ontwikkeld binnen het lectoraat Betekenisvol Digitaal Innoveren van Hogeschool Utrecht, helpt studenten en docenten bij het verbeteren van presentatievaardigheden door middel van realtime feedback op lichaamstaal, stemgebruik en algemene presentatievaardigheden.

2.5.4 Toegankelijkheid digitale technologie

Bij veel onderwijsorganisaties zijn digitale systemen niet altijd even gebruiksvriendelijk en inclusief voor alle studenten. Neurodiverse studenten, zoals studenten met de diagnose dyslexie, ASS (autismespectrumstoornis) en/of AD(H)D, hebben andere ondersteuning nodig. Ook Hogeschool Utrecht (HU) kan haar digitale systemen voor deze groep verbeteren. Om te ontdekken welke behoeften deze groep heeft in relatie tot digitale leeromgevingen binnen de HU, is in het project [DLO Digitale inclusie](#) hiernaar onderzoek gedaan. [Het onderzoek](#) resulteerde in een behoeftenpakket om inclusiviteit in de digitale systemen van de HU te bevorderen.

2.5.5 Veilig data delen

Datagebruik en omgang met persoonsgegevens gaan in bijna elke toekomstige baan een rol spelen. Er kan veel misgaan bij datagebruik, voor personen en organisaties. Dat betekent dat alle instituten van de HU moeten nadenken over hoe zij hun toekomstige professionals hierop gaan voorbereiden. De [Kenniswerkplaatsen Zorg & Veiligheid](#) en [Zorgvuldig data delen](#) buigen zich hierover met als doel ontmoeten, kennisdelen en onderwijs ontwikkelen met als focus het goed voorbereiden van de student als toekomstige professional. buigt zich hierover

“

Aan het einde van 2024 heeft de HU nagenoeg alle voornemens in de Kwaliteitsafspraken gerealiseerd.

3. KWALITEITSAFSPRAKEN

Aan het einde van het formele programma Kwaliteitsafspraken kijken we met trots terug op een geslaagde aanpak en heel veel waardevolle opbrengsten waar we centraal en decentraal samen hard aan hebben gewerkt. Vijf jaar lang hebben onze instituten hun eigen bestedingskeuzes gevolgd binnen de lijnen van het HU-plan onder de noemer *Meer docenten*. Die voornemens zijn nu volledig gerealiseerd en hebben onder meer geleid tot een aanzienlijke versterking van onze student-docentratio. Centraal behaalden we mooie resultaten in onze prioriteiten *HU Gemeenschap en Studentbetrokkenheid* (HUGS) en *Digitale Leeromgeving* (DLO) en daar zullen we in 2025 de laatste middelen uit de Kwaliteitsafspraken in investeren.

Een onbedoeld maar welkom neveneffect van de Kwaliteitsafspraken bleek de versterking van onze kwaliteitsdialoog: het goede gesprek tussen zeggenschap en medezeggenschap over kwaliteit hielp niet alleen de monitoring rond de kwaliteitsafspraken, maar dit proces versterkte juist ook weer de kwaliteitsdialoog. Dat komt goed van pas nu de kwaliteitsmiddelen indalen in de lumpsum en we gezamenlijk voor de uitdaging staan om de gerealiseerde opbrengsten duurzaam te behouden.

3.1 VOORTGANG IN SECTORTHEMA'S

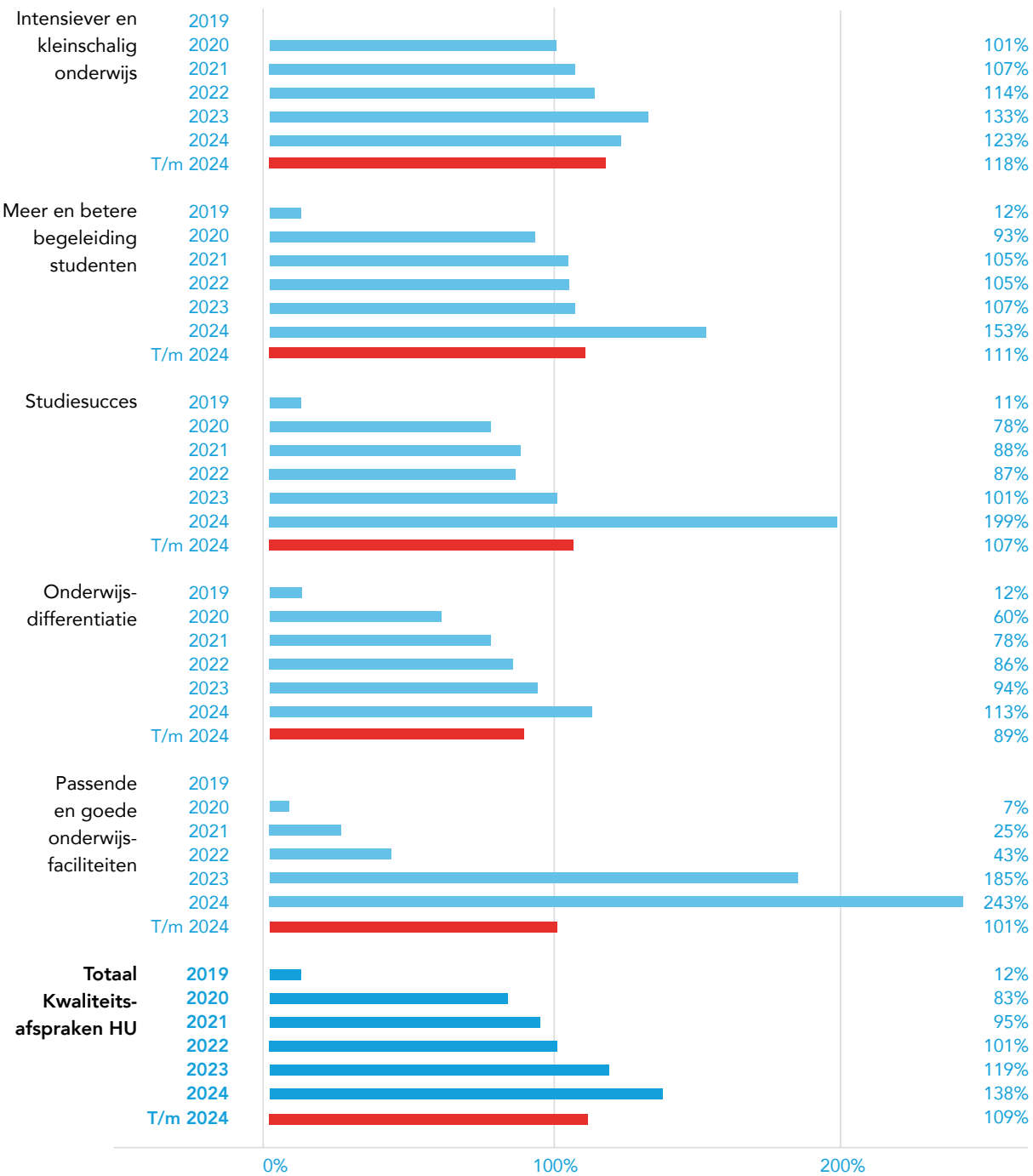
Aan het einde van 2024 heeft de HU nagenoeg alle voornemens in de Kwaliteitsafspraken gerealiseerd (tabel 3-1). Van het totale, geactualiseerde budget resteert iets minder dan drie procent. Dit bedrag is bestemd voor twee centrale activiteiten, die we in 2025 afronden volgens de oorspronkelijke voornemens uit ons HU-plan. Op decentraal niveau, in onze instituten, zijn alle voornemens uit het programma inmiddels gerealiseerd.

Het sectorthema waarin we het meest hebben geïnvesteerd, is *Intensiever en kleinschaliger onderwijs*. Die besteding is uiteindelijk ruim meer dan we ons in 2020 hadden voorgenomen (118%), en ook in andere thema's zien we realisaties die de oorspronkelijke voornemens overstijgen. Dit is mogelijk doordat de HU op basis van studentenaantallen meer kwaliteitsmiddelen heeft ontvangen dan vooraf was geraamd. Deze bijstellingen hebben we volledig ten gunste gesteld van onze decentrale activiteiten.

Bekijken we de ontwikkeling van onze Kwaliteitsafspraken per jaar (figuur 3-1), dan blijkt hoe we in elk thema elk jaar steeds meer progressie boekten. De achterstand in de drie kleinere thema's waren voor een belangrijk deel in de eerste jaren opgelopen bij de opstart van het programma. Onder andere de coronapandemie en de krapte op de arbeidsmarkt beperkten onze slagkracht om onze belangrijkste prioriteit – het aantrekken van meer docenten – te realiseren. Met name in de laatste twee jaren is daar een forse inhaalslag geleverd, door in sommige thema's (*Studiesucces*, *Onderwijsfaciliteiten*) het dubbele of zelfs meer te investeren van de oorspronkelijk geplande jaarbudgetten.

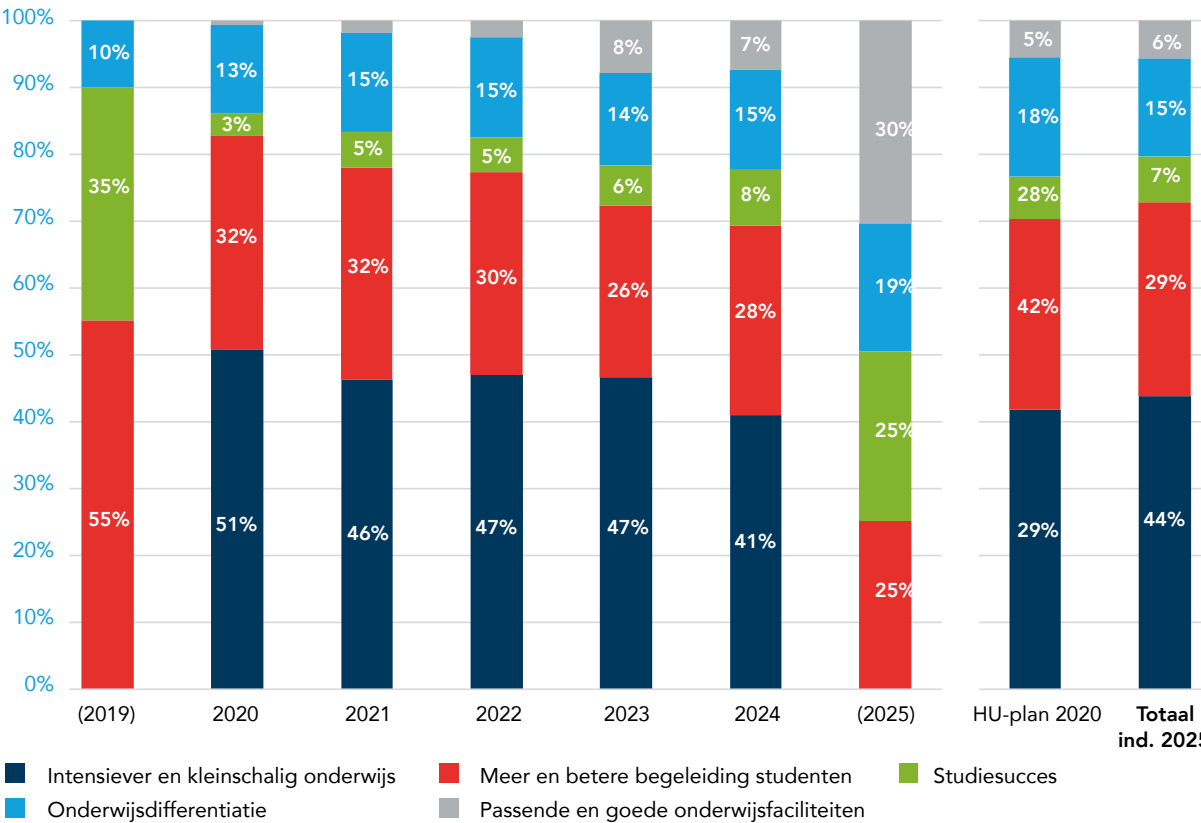
Begroting, realisatie en geactualiseerde meerjarige prognose*: per sectorthema en voor kwaliteitsafsprakentotaal									Aandeel thema's in HU-plan 2020	Realisatie thema's t.o.v. HU-plan (t/m 2024)
(bedragen x € 1.000)										
Sectorthema's	2019**	2020	2021	2022	2023	2024	2025	Totaal	%	%
Intensiever en kleinschalig onderwijs									42%	118%
HU-plan		5.863	6.264	7.317	8.478	11.103	-	39.025		
Realisatie		5.896	6.709	8.337	11.240	13.674		45.856		
Geactualiseerde prognose							-	-		
Meer en betere begeleiding studenten									28%	111%
HU-plan	1.100	3.984	4.387	5.121	5.745	6.170	-	26.507		
Realisatie	127	3.711	4.598	5.385	6.174	9.431		29.426		
Geactualiseerde prognose							771	771		
Studiesucces									6%	107%
HU-plan	700	500	875	1.050	1.400	1.400	-	5.925		
Realisatie	80	390	770	909	1.410	2.784		6.343		
Geactualiseerde prognose							771	771		
Onderwijsdifferentiatie									18%	89%
HU-plan	200	2.552	2.779	3.106	3.576	4.426	-	16.639		
Realisatie	23	1.531	2.162	2.667	3.361	4.988		14.732		
Geactualiseerde prognose							583	583		
Passende en goede onderwijsfaciliteiten									5%	101%
HU-plan		1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	-	5.000		
Realisatie		73	254	429	1.854	2.427		5.037		
Geactualiseerde prognose							905	905		
Totaal Kwaliteitsafspraken									100%	109%
HU-plan	2.000	13.899	15.305	17.594	20.199	24.099	-	93.096		
Realisatie	230	11.601	14.493	17.727	24.039	33.304		101.394		
Geactualiseerde prognose							3.030	3.030		
(*: 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.)										

Tabel 3-1 Begroting, realisatie en geactualiseerde meerjarige prognose*: per sectorthema en voor kwaliteitsafsprakentotaal.
(Bron: HU Administratie)



Figuur 3-1 Realisatie van de voornemens per thema per afzonderlijk jaar en in totaal (t.o.v. HU-plan 2020) (Bron: HU Administratie).

In figuur 3-2 is weergegeven hoe per jaar de bestede kwaliteitsmiddelen waren verdeeld over de vijf relevante sectorthema's. Alleen de jaren 2020 tot en met 2024 zijn in de grafiek representatief. In 2019 startten namelijk nog uitsluitend activiteiten in het centrale programma HUGS met voorfinanciering vanuit de HU. In 2025 worden uitsluitend nog centrale activiteiten afgerond; decentraal zijn alle voornemens in 2024 al gerealiseerd.



Figuur 3-2 Per kalenderjaar de verhouding tussen de investeringen over de vijf relevante sectorthema's (Bron: HU Administratie).

Er lijkt in de programmajaren 2020 t/m 2024 sprake van een verschuiving in keuzes, namelijk een afname in vooral bestedingen voor *Intensiever en kleinschalig onderwijs* en *Meer en betere begeleiding*, en een toename in *Studiesucces* en *Passende en goede onderwijsfaciliteiten*. Dit wordt echter veroorzaakt doordat die laatste sectorthema's later op gang kwamen, terwijl de investeringen in de eerstgenoemde thema's vanaf het begin op schema lagen. Vergelijken we de balans in de thema's tussen het oorspronkelijke HU-plan uit 2020 en de uiteindelijke realisatie tot en met de uitloop in 2025 (rechts in figuur 3-2), dan wordt duidelijk dat de uitvoering maar licht afwijkt van de oorspronkelijke voornemens.

3.2 VOORNEMENS EN VOORTGANG IN DE DRIE HU-PRIORITEITEN

In onze verantwoording in dit bestuursverslag beschrijven we onze voortgang in de Kwaliteitsafspraken langs de lijnen van de landelijke sectorthema's, zoals voorgeschreven in het beoordelingskader Kwaliteitsafspraken. Maar binnen de HU hebben we onze inzet in de eerste plaats georganiseerd langs drie eigen HU-prioriteiten.

- Decentraal in de instituten werken we aan de prioriteit *Meer docenten*.
- Op centraal niveau organiseren we onze prioriteiten *HU-Gemeenschap* en *Studentbetrokkenheid* (HUGS) en
- *Digitale Leeromgeving* (DLO).

Hoe de landelijke thema's en onze HU-prioriteiten zich tot elkaar verhouden, is weergegeven in tabel 3-2.

Verschillen in voortgang tussen de landelijke sectorthema's kunnen we het beste verduidelijken aan de hand van de ontwikkeling in deze HU-prioriteiten. De decentrale activiteiten in Meer docenten zijn vijf jaar lang, behoudens een aantal kleine, praktische bijstellingen, volgens plan uitgevoerd. Onze centrale activiteiten in HUGS en DLO kwamen aanvankelijk iets minder snel op gang, maar hebben die achterstand inmiddels nagenoeg ingehaald. Hier resteert aan het einde van 2024 nog een budget van in totaal € 3 miljoen.

De relatie tussen de landelijke sectorthema's Kwaliteitsafspraken en de drie HU-prioriteiten (planning middelen HU uit 2020, percentages t.o.v. totaalbedrag Kwaliteitsafspraken)				
Landelijke sectorthema's Kwaliteitsafspraken	HU-prioriteiten			Totaal
	Decentraal	Centraal		
	Meer docenten	HUGS	DLO	
Intensiever en kleinschalig onderwijs	42%			42%
Meer en betere begeleiding studenten	19%	10%		28%
Studiesucces		6%		6%
Onderwijsdifferentiatie	10%	3%	5%	18%
Passende en goede onderwijsfaciliteiten			5%	5%
Verdere professionalisering van docenten ¹				0%
Totaal	70%	19%	11%	100%

Tabel 3-2 De relatie tussen de landelijke sectorthema's Kwaliteitsafspraken en de drie HU-prioriteiten (planning middelen HU uit 2020, percentages t.o.v. totaalbedrag Kwaliteitsafspraken). (Bron: HU Administratie)

1 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 sectorthema's in tabel 3-1 waarvoor nog middelen staan begroot in 2025, zijn de thema's waaraan we centraal werken via HUGS en DLO. Naarmate een thema meer decentraal is belegd, is het resterende bedrag dus kleiner. We beschrijven hieronder kort de voornemens en voortgang per prioriteit.

Meer docenten

Topprioriteit voor de HU in de Kwaliteitsafspraken was onze investering in de prioriteit Meer docenten: 70 procent van onze kwaliteitsmiddelen was daarvoor gereserveerd. Met deze HU-prioriteit werkten we in de instituten aan de landelijke thema's *Intensiever en kleinschalig onderwijs*, *Meer en betere begeleiding van studenten* en *Onderwijsdifferentiatie*.

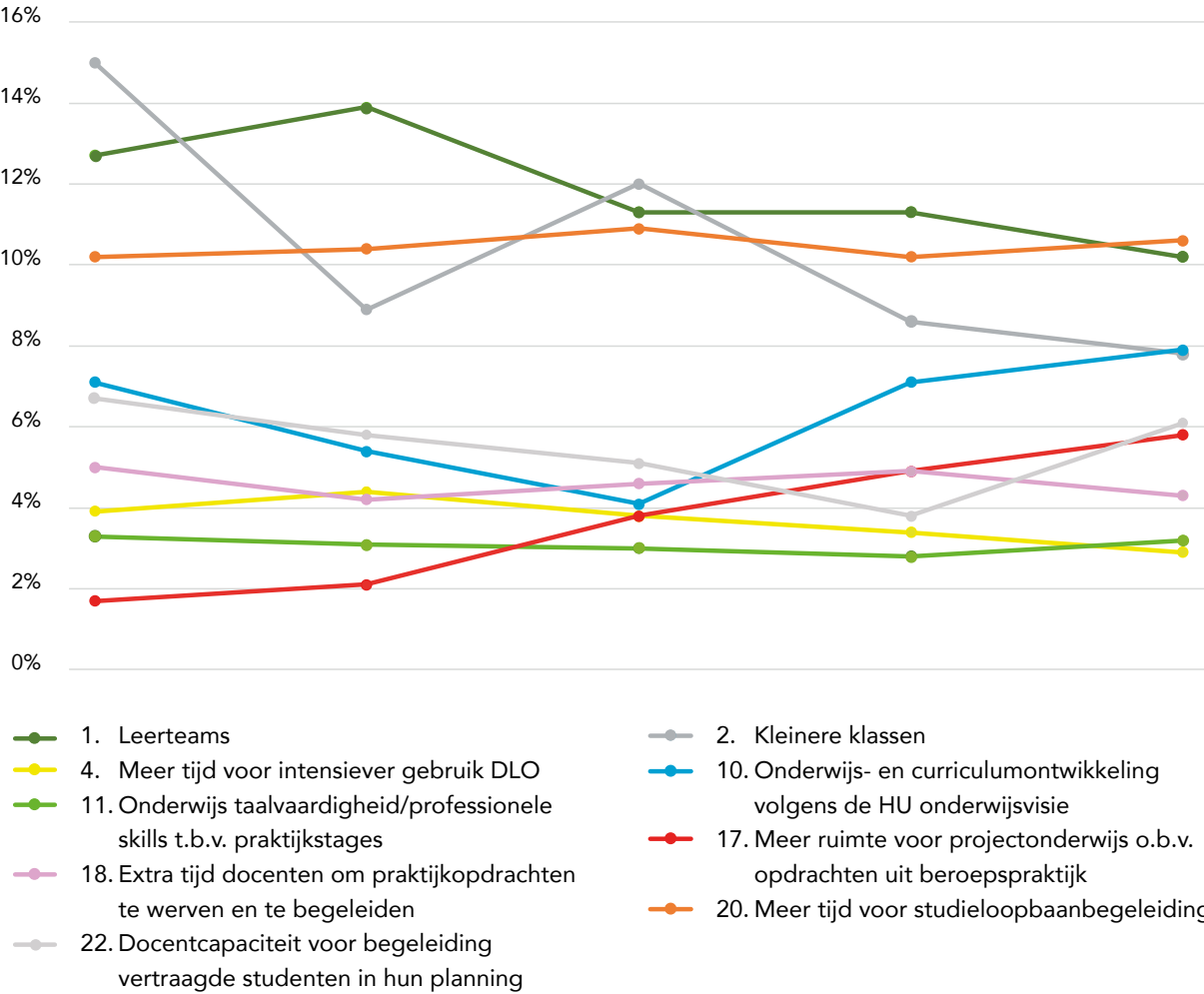
Bestuur, medezeggenschap en toezicht waren het erover eens dat door het aanstellen van meer docenten in de instituten veel 'winst' was te behalen voor wat betreft onze onderwijs-kwaliteit. Immers, meer docenten betekent onder andere:

- 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.

Elk instituut heeft zijn beschikbare kwaliteitsmiddelen ingezet voor een eigen selectie uit een keuzemenu met veertig mogelijke activiteiten. In het HU-plan uit 2020 had elk instituut deze selectie al voor de volledige periode tot en met 2024 gepland en begroot. De voortgang in deze instituutsactiviteiten heeft gedurende het hele programma prachtig de planning gevolgd, en zelfs meer dan dat. Alle middelen die vanaf 2020 boven de planning beschikbaar kwamen vanwege gestegen studentenaantallen, zijn eveneens in Meer docenten geïnvesteerd. De instituten zijn het erover eens dat zij hun voornemens uit het oorspronkelijke

HU-plan Kwaliteitsafspraken ten minste redelijk goed en in de meeste gevallen ronduit goed hebben kunnen realiseren. Bijstellingen in bestedingskeuzes van instituten kwamen beperkt voor en waren vooral praktisch van aard; instituten die hun middelen hadden gespreid over een groot aantal kleinere bestedingskeuzes hebben die later meer geclusterd of geconcentreerd met uiteindelijk dezelfde doelen. Tussentijdse inhoudelijke bijstellingen van voor-nemens en doelen waren niet aan de orde.

In de bespreking van de sectorthema's verderop in dit hoofdstuk (vanaf paragraaf 3.5), geven we per thema telkens een overzicht van de mogelijke bestedingskeuzes uit het keuzemenu voor instituten. In figuur 3-3 zijn alvast de negen bestedingskeuzes weergegeven waar de instituten gezamenlijk in totaal het meest in geïnvesteerd hebben.



Echt significante financiële trends zien we niet gedurende de vijf jaren van het programma. In de drie grootste bestedingskeuzes - *Meer tijd voor studieloopbaanbegeleiding*, *Werken met leerteams* en *Kleinere klassen* - is structureel zeer veel geïnvesteerd, al neemt de investering in Kleinere klassen in het laatste jaar wel iets af. Tegelijkertijd zien we de investering in nr. 10. *Meer tijd voor onderwijs- en curriculumontwikkeling volgens de HU onderwijsvisie* in de laatste twee jaren duidelijk toenemen.

De meeste van de negen grootste bestedingskeuzes behoren tot het sectorthema *Intensiever en kleinschaliger onderwijs*, en twee tot het thema *Meer en betere begeleiding*. Geen enkele van deze grootste bestedingskeuzes behoort tot het thema *Onderwijsdifferentiatie*.

HUGS

Vergeleken met de prioriteit *Meer docenten* is het programma HUGS² relatief klein: 19 procent van het HU-plan Kwaliteitsafspraken. Met deze HU-prioriteit dragen we bij aan de landelijke thema's *Meer en betere begeleiding van studenten*, *Studiesucces* en *Onderwijsdifferentiatie*.

Het HUGS-programma heeft als doel het bevorderen van gemeenschapsvorming en student-betrokkenheid binnen Hogeschool Utrecht. We doen veel om ervoor te zorgen dat studenten zich bij ons thuis voelen, zich verbonden voelen met de hogeschool en met hun medestudenten. We zorgen bijvoorbeeld met de *StudieHUISkamer* voor studieondersteuning samen met medestudenten, we organiseren het culturele studentenplatform *Podium*, we bieden in het *Student Support Centre* trainingen en workshops op het gebied van welzijn, en we hebben een Honourscommunity voor ambitieuze studenten om er een paar te noemen. Onderzoek heeft aangetoond 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.

Het programma HUGS stelt geld beschikbaar voor initiatieven uit de HU-gemeenschap die een bijdrage leveren aan het gemeenschapsgevoel of de betrokkenheid van studenten. Studenten en medewerkers kunnen aanvragen doen voor structurele en incidentele initiatieven. Bij HUGS ontstond door capaciteitsgebrek onderuitputting in met name het eerste jaar van de Kwaliteitsafspraken, waarna het programma goed op stoom kwam. Omdat de vroeg ontstane reserve daarmee nog niet werd ingehaald, zijn in mei 2023 en januari 2024 met instemming van de Hogeschoolraad aanpassingen doorgevoerd. Onder de noemer 'tijdelijke impuls onderbesteding' zijn de bestedingskeuzes uitgebreid, onder meer door een deel van de middelen aan de instituten beschikbaar te stellen voor versterking van de 'sense of belonging', een deel wordt besteed aan verbetering van de communicatie over activiteiten en resultaten van HUGS, een projectcoördinator is aangesteld om te werken aan de landing van studenten bij de HU in de eerste 100 dagen³, en ook zijn er extra middelenaanvragen mogelijk vanuit de structurele HUGS-projecten. Bovendien is een klein deel van de

2 Zie "[Gemeenschapsvorming en studentbetrokkenheid met HUGS](#)"
3 Zie "[Project De eerste 100 dagen](#)"

Figuur 3-3 Omvangrijkste bestedingskeuzes in de instituten gedurende de looptijd van het programma Kwaliteitsafspraken 2020-2024 (bestedingskeuzes met gemiddeld min. drie procent van het budget Kwaliteitsmiddelen) (Bron HU Administratie).

beschikbare middelen doorgeschoven naar het kalenderjaar 2025, formeel dus naar het jaar na afronding van het landelijke programma Kwaliteitsafspraken.

De bijstellingen leidden tot een substantiële inhaalslag in 2024 en al met al is daarmee nu 91 procent van de voornemens gerealiseerd. Het resterende budget voor 2025 bedraagt € 1,5 miljoen.

DLO

Het programma *DLO-Kwaliteitsafspraken*⁴ is met 11 procent van de kwaliteitsmiddelen de kleinste van de drie HU-prioriteiten en is gericht op de ontwikkeling van innovaties, experimenten en concepten waarmee we gepersonaliseerd leren en Blended Learning aan de HU kunnen versterken: applicaties, systemen, software en apps die docenten en studenten gebruiken in het onderwijs. Met deze HU-prioriteit werken we aan de landelijke thema's *Onderwijsdifferentiatie* en *Passende en goede onderwijsfaciliteiten*.

4 Zie “[Profiteren van digitalisering dankzij DLO](#)”



Het fundament voor onze digitale leeromgeving is ruimschoots gelegd uit eigen middelen, maar vanaf 2020 zetten we de middelen uit het studievoorschot gericht in op het programma DLO-Kwaliteitsafspraken voor initiatieven die nog nieuw zijn voor de HU. Aanvankelijk was de opzet dat studenten en medewerkers aanvragen konden indienen voor nieuwe en vernieuwende producten die niet goed bij de reguliere DLO passen, om zo het digitale onderwijs nog beter te maken. Deze aanpak leidde in de eerste jaren van de Kwaliteitsafspraken nog tot onderbesteding door met name fragmentatie in de aanvragen. Het aantal aanvragen van studenten en docenten was te klein, en de goedgekeurde aanvragen hadden slechts een geringe omvang binnen het gereserveerde budget.

Om de onderbesteding in prioriteit DLO om te buigen zijn in drie etappes bijstellingen doorgevoerd, met instemming van de Hogeschoolraad. Eerst werd in 2022 het programma geclusterd langs drie innovatiethema's waaraan centraal in de dienst IM&ICT werd gewerkt, te weten:

- *AI toepassing in leren en studentbegeleiding,*
- *Flexibele toetspraktijk, en*
- *Hybride leeromgevingen.*

De al bestaande en toegekende initiatieven werden in de nieuwe opzet voortgezet en waar mogelijk ondergebracht onder een van deze innovatiethema's. Nieuwe initiatieven van studenten en docenten konden nog steeds worden ingediend, mits opgelijnd met de innovatiethema's. Daarnaast werd € 1 miljoen per jaar - de helft van de jaarlijks beschikbare middelen - gealloceerd bij de instituten voor de aanstelling van ICTO adviseurs (€ 50K per instituut). Dit zijn ICT onderwijskundige professionals die de brug kunnen slaan tussen onderwijsvernieuwing en ICT. In 2023 werd vervolgens de doorgroei en netwerkvorming van de ICTO adviseurs centraal geïntensiveerd vanuit de dienst IM&ICT. De opgebouwde reserve voor de centrale DLO innovatiethema's werd versneld ingezet door het vormen van drie interdisciplinaire opgaveteams met meer executiekracht. Omdat desondanks de realisatie van voornemens vóór 2025 nog niet volledig haalbaar bleek, werd ten slotte in 2024 besloten om de nog resterende middelen voor een klein deel door te schuiven naar 2025. Door de combinatie van bijstellingen heeft het programma DLO in 2023 en 2024 een indrukwekkende versnelling laten zien. Aan het einde van 2024 is 85 procent gerealiseerd van de oorspronkelijke planning tot en met dit jaar. Het resterende budget voor 2025 bedraagt € 1,5 miljoen.

3.3 BESTUURLIJK PERSPECTIEF OP DE INSPANNINGEN

3.3.1 Medezeggenschap, monitoring en draagvlak

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

Regiegroep

Bij de start van de HU-Kwaliteitsafspraken in 2020 hebben we een regiegroep ingericht voor de monitoring van onze activiteiten: de Monitor- en Adviesgroep Kwaliteitsafspraken (MAGKA). Deze regiegroep bestond uit studenten, een docent en directeuren en hield zicht op de voortgang, inhoud en besteding van alle middelen. De programma's HUGS en DLO en alle afzonderlijke instituten rapporteerden over hun voortgang aan de regiegroep. Tweemaal

per jaar heeft de regiegroep verslag uitgebracht aan het college van bestuur en geadviseerd over eventuele bijstellingen en nieuwe ontwikkelingen. Het college voegde daarbij een bestuurlijke reactie toe en besprak vervolgens de rapportages van de regiegroep met de Hogeschoolraad (HSR).

Hogeschoolraad

Onze Hogeschoolraad heeft de uitvoering en ontwikkelingen in alle thema's en prioriteiten van de Kwaliteitsafspraken gemonitord via voortgangsgesprekken met het college van bestuur, op basis van de halfjaarlijkse voortgangsrapportages van de regiegroep. Ook schreef de Hogeschoolraad jaarlijks een eigen reflectie voor de HU-jaarverslagen, die reflecteren op de planverwezenlijking (zie par. 3.10).

HUGS

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 studentleden; de voorzitter is lid van het dagelijks bestuur van de Hogeschoolraad. Structurele aanvragen worden beoordeeld door de begeleidingscommissie, die bestaat uit studenten en medewerkers. Daarnaast behoeven deze aanvragen instemming van de Hogeschoolraad. Het deel van de HUGS-middelen dat vanaf 2023 in de instituten beschikbaar was voor versterking van de sense of belonging, wordt besteed en verantwoord langs de lijnen van de medezeggenschap in de opleidingscommissies.

DLO

Aanvankelijk was de betrokkenheid van studenten en medezeggenschap in het programma DLO georganiseerd via de DLO-kamer. Deze DLO-kamer beoordeelde de projectaanvragen en bestond uit docenten, onderzoekers, studenten en DLO-medewerkers. Vanwege de bijgestelde aanpak in 2022 verloopt de medezeggenschap en verantwoording sindsdien via de instituutsraden. Met het alloceren aan dienst IM&ICT en het opzetten van drie innovatiethema's is een adviescommissie ingesteld bestaande uit een DLO expert (voorzitter), een docent en een student (op voordracht van de Hogeschoolraad) en twee ICTO adviseurs. Verder zijn studenten betrokken in (test)panels in de onderzoeksfase, proof of concept en realisatiefase van initiatieven. Ook kunnen studenten participeren via stage/praktijkopdrachten in verschillende fasen van initiatieven en worden HU studentassistenten ingezet in de innovatiethema's.

Meer docenten

Niet alleen planvorming, uitvoering en monitoring van de prioriteit Meer docenten spelen zich voornamelijk af binnen de instituten, maar de inzet en de opbrengsten daarvan moeten in de eerste plaats daar zichtbaar worden. Een sterke betrokkenheid van de decentrale medezeggenschap is daarom essentieel. Opleidingscommissies en instituutsraden vervullen een cruciale rol bij het creëren van betrokkenheid van interne stakeholders. De kwaliteitsdialoog die zij voortdurend met de opleidingsmanager en instituutsdirecteur voeren over de volle breedte van het onderwijs, wordt bij uitstek ook gevoerd over de realisatie van de bestedingskeuzes in de Kwaliteitsafspraken.

Ervaren proces in de instituten

In de monitoring van onze voortgang in de kwaliteitsafspraken volgen we niet alleen de financiële realisatie van de investeringen, maar ook de zichtbaarheid van de inzet van



kwaliteitsmiddelen. Zowel het management in de instituten als de opleidingscommissies vinden de inzet van de kwaliteitsmiddelen in grote meerderheid duidelijk of tenminste redelijk waarneembaar. De inzet en opbrengsten van de bestedingskeuzes zijn daarbij voor de opleidingscommissies over het algemeen wel iets minder goed zichtbaar dan voor het management.

Bijna alle instituten melden dat het overleg over Kwaliteitsafspraken met de medezeggenschap volgens planning verliep. De meerderheid van de instituten vindt ook dat de kwaliteitsdialoog goed verloopt en de overige redelijk of redelijk tot goed. De kwaliteitsdialoog kan bemoeilijkt worden door wisselingen in de bezetting, vooral aan de kant van de medezeggenschap maar ook soms bij de zeggenschap.

Vaakst genoemde succesfactor in de Kwaliteitsafspraken blijkt een goede samenwerking met de medezeggenschap. Ook het (kunnen) inzetten op grotere, langdurige, duurzame activiteiten en ontwikkelingen helpt: opbrengsten zijn dan duidelijker, er valt iets te evalueren en er is tijd en focus om zo nodig bij te kunnen stellen. De vaakst genoemde uitdaging in de Kwaliteitsafspraken is het monitoren en zichtbaar maken van de inzet en vooral de opbrengsten van de kwaliteitsmiddelen, zeker als activiteiten al jaren lopen en er ook tegelijkertijd andere ontwikkelingen en verbeteringen in uitvoering zijn.

Het meest positief zijn de opleidingscommissies over de prettige en constructieve samenwerking tussen management en opleidingscommissie, gevolgd door de goede betrokkenheid van de opleidingscommissies bij het proces van de Kwaliteitsafspraken. Op de vragen hoe goed en hoe tijdig de opleidingscommissies worden geïnformeerd zijn de commissies iets kritischer, maar is de grote meerderheid nog steeds positief. Vanaf 2023 heeft de HU verbeteringen doorgevoerd in het monitorproces, met eerdere communicatie over planning en aanpak, extra scholingsbijeenkomsten voor de medezeggenschap en meer tijd voor bespreking en beoordeling. Desondanks zijn de commissies structureel het meest kritisch over de duidelijkheid van het proces rondom de kwaliteitsafspraken; het merendeel beoordeelt dit aspect als 'redelijk'.

De meeste toelichtingen van de opleidingscommissies getuigen van een soepele, prettige samenwerking, en de opleidingscommissies voelen zich serieus genomen en goed betrokken. Wat de bespreking van de Kwaliteitsafspraken in het algemeen lastig maakt, is dat de huidige OC-leden doorgaans niet of nauwelijks de hele periode vanaf 2020 hebben meegemaakt en daarom bijvoorbeeld onmogelijk een vergelijking kunnen maken tussen de huidige situatie en die vóór 2020.

3.3.2 Onafhankelijke evaluatie HU Kwaliteitsafspraken

Op verzoek van het college van bestuur heeft bureau Berenschot begin 2024 in samenwerking met de dienst OO&S een onafhankelijke evaluatie⁵ uitgevoerd naar de keuzes en procesinrichting in de HU-aanpak van de Kwaliteitsafspraken. De onderzoekers spraken met een vertegenwoordiging van de Hogeschoolraad, de instituutsraden en opleidingscommissies, de programmaleiders *HUGS* en *DLO*, leden van de Commissie Student Initiatieven (CSI), leden van de Monitor- en Adviesgroep Kwaliteitsafspraken (MAGKA) en hun ondersteuners, een selectie van instituutsdirecteuren, dienstdirecteuren, instituutssecretarissen, opleidingsmanagers en de portefeuillehouder binnen het CvB. Ook bestudeerden zij de beschikbare documentatie, waaronder de rapportages van de monitor- en adviesgroep. Samenvattend concluderen de onderzoekers het volgende.

“Een belangrijke bevinding die we uit ons onderzoek graag naar voren brengen is de binnen de HU breed gedeelde beleving dat de kwaliteitsmiddelen een belangrijke kwaliteitsimpuls hebben gegeven. [...]

De kwaliteitsmiddelen hebben volgens onze gesprekspartners veel opgeleverd en daarbij zijn inhoudelijk de juiste keuzes gemaakt. Ook over het proces is aan de voorkant goed nagedacht, bijvoorbeeld over het betrekken van studenten en docenten en (meer formeel) de medezeggenschap. Het binnen de hogeschool voeren van het goede gesprek over kwaliteit heeft een ‘boost’ gekregen, mede door de introductie van ‘de kwaliteitsdialoog’. Op deze basis kan volgens ons worden voortgebouwd bij het toewerken naar een meer integrale benadering van kwaliteit en het structurele gesprek daarover.

Het instellen van de MAGKA als intern orgaan voor periodieke monitoring heeft een onmiskenbaar positieve rol gespeeld in het kunnen volgen van de voortgang en het verantwoorden van de kwaliteitsafspraken. Dit alles is zeer transparant en zorgvuldig verlopen, waarbij de mate van detaillering daarbij wel wisselend is gewaardeerd.”

5 Haas, M., de & Jordaan, M. (2024): *Lessen uit vijf jaar kwaliteitsafspraken Hogeschool Utrecht*. Evaluatieonderzoek. Utrecht: Berenschot.



Vanuit de ‘lessons learned’ in de Kwaliteitsafspraken bieden de onderzoekers een aantal uitgangspunten voor de inzet en het proces van toekomstige kwaliteitsmiddelen nadat de kwaliteitsbekostiging in de lumpsum is ingedaald. Zij benadrukken dat vanaf 2025 het stellen van doelen en maken van keuzes in de besteding van middelen weer meer integraal kan worden aangepakt, met monitoring via de reguliere P&C cycli. Daarbij is verdere versterking van de kwaliteitsdialoog van belang en daarbij ook meer en beter gebruik van indicatoren in de kwaliteitsontwikkeling. In zijn bestuurlijke reactie van september 2024 heeft het college van bestuur deze uitgangspunten onderschreven.

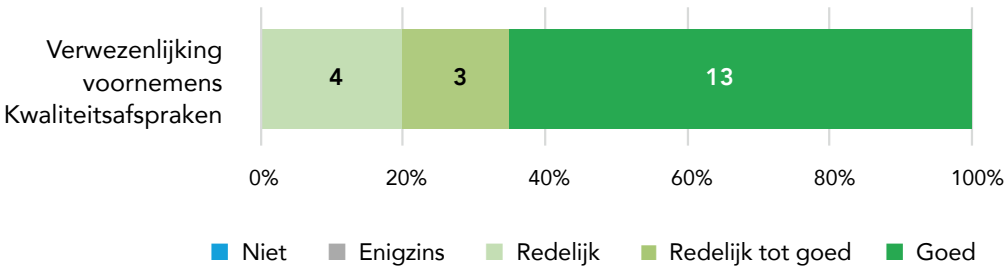
3.3.3 Monitoring en sturing

In de governance van ons programma Kwaliteitsafspraken hadden we de monitoring en sturing belegd bij respectievelijk de Monitor- en Adviesgroep Kwaliteitsafspraken en het College van bestuur. In deze fase van de Kwaliteitsafspraken is er uiteraard nog steeds grondig gemonitord, maar is (bij)sturing inmiddels niet meer aan de orde en maakt plaats voor terugblikken.

3.3.3.1 Monitor- en adviesgroep Kwaliteitsafspraken

De monitor- en adviesgroep concludeert in zijn laatste voortgangsrapportage ten eerste dat alle voorgenomen activiteiten in het kader van de Kwaliteitsafspraken in de instituten eind 2024 zijn gerealiseerd en daarmee afgerond. Alleen de twee centrale projecten in de Kwaliteitsafspraken - *HUGS* en *DLO* - maken nog gebruik van een uitlooptijd in 2025. Terugkijkend op het volledige programma Kwaliteitsafspraken van 2020 t/m 2024 hebben negen van de twintig instituten op enige wijze hun oorspronkelijke voornemens bijgesteld, maar dat betrof vrijwel uitsluitend praktische bijstellingen in middelen en tijd, en geen fundamentele, inhoudelijke aanpassingen. Met name heeft een aantal instituten de aanvankelijke

versnippering van middelen over verschillende bestedingskeuzes willen terugbrengen, door activiteiten meer te clusteren die uiteindelijk hetzelfde doel beogen en/of door het aantal verschillende bestedingskeuzes terug te brengen. De doelen veranderden niet (bv. werken aan studentsucces, aandacht voor leren in leerteams), maar de aanpak werd meer geconcentreerd.



Figuur 3-4 Mate waarin instituten hun voornemens uit het HU Plan Kwaliteitsafspraken tijdens het programma hebben kunnen verwezenlijken (oordeel instituutmanagement; aantallen instituten) (Bron HU Administratie).

Dertien instituten vinden dat zij hun oorspronkelijke voornemens uit het HU Plan Kwaliteitsafspraken goed hebben kunnen verwezenlijken en de andere zeven vinden dat dit ten minste redelijk goed is gelukt (Figuur 3-1). Als belangrijkste opbrengsten van de Kwaliteitsafspraken noemen de instituten dat er *meer en betere studentbegeleiding is gerealiseerd en dat het is gelukt om het onderwijs intensiever, kleinschaliger en persoonlijker te maken*. Dit zijn ook de opbrengsten die de instituten het vaakst willen behouden voor de toekomst, nu het programma Kwaliteitsafspraken wordt afgesloten. Een opvallende opbrengst van de Kwaliteitsafspraken is volgens instituutdirecties en opleidingscommissies ook dat de kwaliteitsdialoog in de instituten is versterkt – wat eigenlijk geen doel was maar meer een voorwaarde of middel. Een aantal opleidingscommissies geeft ook aan dat zij precies deze opbrengst willen behouden.

De directe inzet in de instituten op bestedingskeuzes en de uiteindelijke opbrengsten daarvan zijn over het algemeen goed zichtbaar. De instituutdirecties oordelen hierover nog positiever dan in de voorgaande twee jaren. De oordelen van de opleidingscommissies liggen tussen die uit 2022 en 2023 in (zie ook figuren 3-5, 3-6 en 3-7).

3.3.3.2 College van bestuur

Terugblikkend op het vijfjarig programma Kwaliteitsafspraken constateert het college met tevredenheid dat de realisatie van de Kwaliteitsafspraken goed is verlopen. In de instituten zijn de Kwaliteitsafspraken nu volledig afgerond. HU-breed maken HUGS en DLO nog gebruik van de uitlooptermijn in 2025 en het college heeft alle vertrouwen dat die resterende opgave eveneens wordt gerealiseerd.

Ook is het goed om te zien dat de instituten erin zijn geslaagd hun oorspronkelijke voornemens uit het HU Plan Kwaliteitsafspraken van 2020 te verwezenlijken. Praktische bijstellingen zijn zeker aan de orde geweest, met name om nog meer focus in de instituutkeuzes aan te brengen, maar inhoudelijk blijken de instituten vijf jaar geleden een goede koers te hebben bepaald in hun keuzes voor de Kwaliteitsafspraken. In de centrale programma's HUGS en

DLO hebben we op advies van de regiegroep tijdig bijstellingen kunnen doorvoeren. Onder andere is daarin een deel van de kwaliteitsmiddelen decentraal gerealiseerd, zodat een vroeg opgelopen achterstand bijtijds kon worden ingehaald.

Het verheugt het college in het bijzonder welke resultaten we kunnen rapporteren na vijf jaar Kwaliteitsafspraken: intensiever, kleinschaliger en persoonlijker onderwijs, meer en betere begeleiding voor studenten, meer verbinding met werkveld en beroepspraktijk en meer binding met en tussen studenten. Het college vindt het van groot belang de leereffecten en opbrengsten te behouden die we met behulp van de Kwaliteitsafspraken hebben kunnen ontwikkelen, ook nu het formele programma niet langer van kracht is. Er ontstaat vrijheid voor de instituten om zonder landelijke kaders en voorwaarden integraal doelen te stellen en eigen keuzes te maken. Gelet op de financiële situatie ontstaat er tegelijk mogelijk onzekerheid in de instituten over het behoud van onze opbrengsten, maar college en instituten kunnen via het PCK helder maken welke opbrengsten we samen bewust willen behouden.

Een maatstaf waar we de investeringen uit de Kwaliteitsafspraken mede aan kunnen aflezen is de student-docentratio (zie par. 3.4.3). Vanuit de HU-prioriteit Meer docenten in de Kwaliteitsafspraken hebben we daar in de afgelopen vijf jaren belangrijke vooruitgang in geboekt en het college hecht eraan deze ratio te blijven monitoren.

Goede en afgewogen keuzes in de instituten over de te behouden opbrengsten maken we door middel van onze kwaliteitsdialoog, op basis van onderwijsvisie en eigen context. Zeggenschap en medezeggenschap gaan in gesprek over welke opbrengsten zij willen behouden en de benodigde ruimte in de begroting. Meerdere malen heeft het college in de afgelopen jaren geconstateerd – niet alleen in de rapportages van de regiegroep, maar ook in de jaarlijkse rondgang langs de opleidingscommissies – dat de kwaliteitsdialoog en het proces van de Kwaliteitsafspraken elkaar over en weer hebben versterkt. Die cirkel blijft ook rond als de formele kaders van de Kwaliteitsafspraken verdwijnen en instituten nog beter hun eigen keuzes kunnen maken. De evaluatie van bureau Berenschot van onze Kwaliteitsafspraken gaf aan dat wij ons proces goed hadden ingericht en het betrekken van studenten en docenten goed was doordacht. Maar ook na afloop van de Kwaliteitsafspraken blijven we er alert op dat onze kwaliteitsdialoog een gezamenlijke opgave is en blijvende aandacht vraagt.

3.4 REALISATIE VAN DE VOORNEMENS UIT 'HU KWALITEITSAFSPRAKEN 2020-2024'

3.4.1 Financiële voortgang volledig en per HU-prioriteit

In tabel 3-1 in dit hoofdstuk 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 daarinbinnen onze HU-prioriteiten uiteen welke bedragen bij aanvang van de HU kwaliteitsafspraken waren begroot, hoe realisatie tot en met 2024 is verlopen en welk budget nog resteert voor 2025. De voortgang op het niveau van de drie HU-prioriteiten werd al toegelicht in paragraaf 3.2.

Per sectorthema de afzonderlijke begrotingen voor de HU-prioriteiten uit 'HU Kwaliteits-afspraken 2020-2024', de realisatie tot en met 2024, en de geactualiseerde prognose voor 2025.									
Landelijke sectorthema's KA	HU-prioriteiten		2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Intensiever en kleinschalig onderwijs	Meer docenten	HU-plan		5.863	6.264	7.317	8.478	11.103	-
		Realisatie		5.896	6.709	8.337	11.240	13.674	
		Geactualiseerde prognose							-
Meer en betere begeleiding studenten	Meer docenten	HU-plan		2.784	3.137	3.621	3.745	4.170	-
		Realisatie		2.781	3.498	3.931	4.544	6.532	
		Geactualiseerde prognose							-
	HUGS	HU-plan	1.100	1.200	1.250	1.500	2.000	2.000	-
		Realisatie	127	930	1.100	1.454	1.630	2.899	
		Geactualiseerde prognose							771
Studiesucces	HUGS	HU-plan	700	500	875	1.050	1.400	1.400	-
		Realisatie	80	390	770	909	1.410	2.784	
		Geactualiseerde prognose							771
Onderwijsdifferentiatie	Meer docenten	HU-plan		1.252	1.404	1.656	1.976	2.826	-
		Realisatie		1.224	1.526	1.971	2.349	2.711	
		Geactualiseerde prognose							-
	HUGS	HU-plan	200	300	375	450	600	600	-
		Realisatie	23	230	330	287	314	292	
		Geactualiseerde prognose							-
	DLO	HU-plan		1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	-
		Realisatie		77	306	409	698	1.985	
		Geactualiseerde prognose							583
Passende en goede onderwijsfaciliteiten	DLO	HU-plan		1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	-
		Besteed		73	254	429	1.854	2.427	
		Geactualiseerde prognose							905
Totalen HU-prioriteiten	Meer docenten	HU-plan		9.899	10.805	12.594	14.199	18.099	-
		Realisatie		9.900	11.733	14.239	18.133	22.917	
		Geactualiseerde prognose							-
	HUGS	HU-plan	2.000	2.000	2.500	3.000	4.000	4.000	-
		Realisatie	230	1.550	2.200	2.650	3.354	5.975	
		Geactualiseerde prognose							1.542
	DLO	HU-plan		2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	-
		Besteed		150	560	838	2.552	4.412	
Geactualiseerde prognose							1.488		
Totaal HU Kwaliteitsafspraken		HU-plan	2.000	13.899	15.305	17.594	20.199	24.099	-
		Besteed	230	11.600	14.493	17.727	24.039	33.304	
		Geactualiseerde prognose							3.030
(bedragen x € 1.000)									

Tabel 3-3 Per sectorthema de afzonderlijke begrotingen voor de HU-prioriteiten uit 'HU Kwaliteits-afspraken 2020-2024', de realisatie tot en met 2024, en de geactualiseerde prognose voor 2025. (Bron: HU Administratie)

3.4.2 Belangrijke opbrengsten

De monitor- en adviesgroep heeft instituutsdirecties en opleidingscommissies gevraagd om in eigen woorden aan te geven wat de Kwaliteitsafspraken in het vijfjarige programma hebben opgeleverd. De antwoorden staan gerubriceerd weergegeven in tabel 3-4.

Opbrengst van vijf jaar programma Kwaliteitsafspraken volgens instituutsdirecties en opleidingscommissies (aspecten die min. tweemaal zijn genoemd)		
	Directie	Opleidingscommissies
Meer/betere studentbegeleiding (diverse vormen)	15	9
Intensiever, kleinschaliger, persoonlijker onderwijs (kleinere klassen, leerteams)	9	10
Versterking verbinding met werkveld/beroepspraktijk	3	6
Binding met en tussen studenten verbeterd	4	4
Rijke (digitale) leeromgeving	2	5
Kwaliteitsdialoog verbeterd	2	3
Focus op studentsucces	4	1
Herzien/verbeterd curriculum	2	2
Focus studieloopbaan, persoonlijke leerroutes	-	3
Meer docenten, meer tijd voor docenten	1	2
Focus op studentenwelzijn	1	1

Tabel 3-4 Opbrengst van vijf jaar programma Kwaliteitsafspraken volgens instituutsdirecties en opleidingscommissies (aspecten die min. tweemaal zijn genoemd) (Bron: HU Administratie).

Meer of betere studentbegeleiding en intensiever, kleinschaliger onderwijs worden het vaakst spontaan genoemd als opbrengsten van het programma Kwaliteitsafspraken. Daarbij noemen instituutsdirecties duidelijk vaker de studentbegeleiding als opbrengst, terwijl de opleidingscommissies ongeveer even vaak studentbegeleiding en kleinschaliger onderwijs noemen. Bovendien noemen de opleidingscommissies vaker het onderwijs expliciet ‘persoonlijker’, waar de directies het meer houden op intensiever en kleinschaliger.

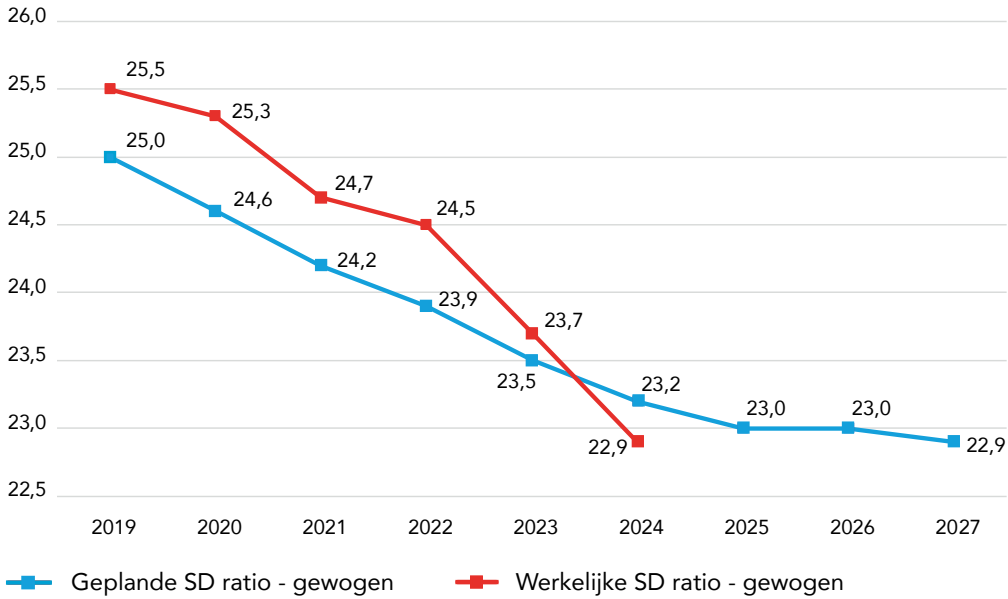
Ook de verbinding met werkveld en beroepspraktijk, een sterkere binding tussen student en opleiding en tussen studenten onderling, de rijkere leeromgeving (al dan niet digitaal) en de verbeterde kwaliteitsdialoog worden vaak als opbrengst gemeld, waarbij de verbinding met de beroepspraktijk en de rijke leeromgeving ook vaker door de opleidingscommissies worden opgevoerd.

Dat versterking van de kwaliteitsdialoog als opbrengst wordt genoemd is bijzonder, omdat dit niet zozeer een doel was in de Kwaliteitsafspraken maar eerder een middel of voorwaarde. Ook in de verslagen van de rondgang van het college langs de opleidingscommissies werd de afgelopen jaren opgetekend dat juist de monitoring en bespreking van de Kwaliteitsafspraken een vliegwieleffect had op de kwaliteitsdialoog in de opleidingen.

Op de vraag welke opbrengsten de instituutsdirecties en opleidingscommissies willen behouden nu de kwaliteitsmiddelen indalen in de lumpsum, worden met name dezelfde aspecten genoemd als in tabel 3-4 (meer/betere studentbegeleiding, intensiever, kleinschaliger, persoonlijker onderwijs, verbinding met werkveld/beroepspraktijk, digitale leeromgeving), maar ook werken met leeruitkomsten en portfolio's en versterking van een goede studiestart (100 dagen, Warm welkom, Start me up).

3.4.3 Student-docentratio

Doel van het aanstellen van meer docenten is het versterken van onze onderwijskwaliteit. Daar zetten we al fors op in voor aanvang van de Kwaliteitsafspraken en dankzij de extra middelen hebben we die inspanning vanaf 2020 nog kunnen intensiveren. Zeventig procent van onze kwaliteitsmiddelen investeren we in de instituten in de HU-prioriteit Meer docenten. Om onze doelen te concretiseren hebben we hieraan een student-docentratio gekoppeld (SD-ratio), waar we aan werken met een combinatie van reguliere middelen en de kwaliteitsmiddelen.



	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Geplande SD ratio - gewogen	25,0	24,6	24,2	23,9	23,5	23,2	23,0	23,0	22,9
Werkelijke SD ratio - gewogen	25,5	25,3	24,7	24,5	23,7	22,9			

Figuur 3-5 Ambitie en realisatie student-docentratio (N.B. stijgende studentenaantallen zijn in deze berekening meegenomen) (Bron: HU Administratie).

In 2024 hebben we de gewogen⁶ SD-ratio ten opzichte van 2023 met 0,8 opnieuw sterk verbeterd tot 22,9. Daarmee is de SD-ratio nog lager dan we bij aanvang van de Kwaliteitsafspraken in 2019 hadden gepland. Deze verbetering is het cumulatieve effect van de voornemens uit de Kwaliteitsafspraken die conform planning zijn gerealiseerd, plus extra inzet van onderwijzend personeel uit aanvullende innovatie- en stimuleringsmiddelen.

3.5 SECTORTHEMA INTENSIEVER EN KLEINSCHALIG ONDERWIJS

In het sectorthema *Intensiever en kleinschalig onderwijs* investeren we in de HU-Kwaliteitsafspraken alleen via de HU-prioriteit *Meer docenten*, en dus volledig in de instituten. Net als in de voorgaande jaren hebben we in 2024 opnieuw meer besteed dan wat in het plan van aanpak oorspronkelijk was begroot. Alle voornemens in dit sectorthema zijn volledig gerealiseerd en er resteert geen opgave meer voor 2025.

Sectorthema Intensiever en kleinschalig onderwijs: plan, realisatie en prognose per HU-prioriteit								
HU-prioriteiten		2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Meer docenten	HU-plan		5.863	6.264	7.317	8.478	11.103	-
	Realisatie		5.896	6.709	8.337	11.240	13.674	
	Geactualiseerde prognose							-
(bedragen x € 1.000)								

Tabel 3-5 Sectorthema Intensiever en kleinschalig onderwijs: plan, realisatie en prognose per HU-prioriteit (Bron: HU Administratie).

3.5.1 Meer docenten

Binnen het thema *Intensiever en kleinschalig onderwijs* konden de instituten kiezen uit in totaal 19 activiteiten om hun kwaliteitsmiddelen op in te zetten (Tabel 6). Alle twintig instituten besteedden in 2024 ook kwaliteitsmiddelen aan één of meer van de bestedingskeuzes in dit thema – variërend van 1 tot 18 keuzes per instituut. In totaal gaat het om 131 combinaties van instituten en bestedingskeuzes, samen goed voor een besteding van € 13,7 miljoen in 2024 (zie ook tabel 3-3).

6 Gewogen betekent in dit geval dat we rekening houden met het soort opleiding (voltijd/deeltijd/duaal) en het profiel van de opleidingen.

Negentien mogelijke bestedingskeuzes voor de kwaliteitsmiddelen in het thema Intensiever en kleinschalig onderwijs; per bestedingskeuze het aantal instituten dat er in 2024 in investeerde	
HU-didactiek	Aantal instituten
1 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.	12
2 Kleinere klassen, zodat er meer ruimte is voor interactie en persoonlijke aandacht.	11
3 Meer tijd voor meer diversiteit in werkvormen tijdens de lessen, zodat de kwaliteit van de lessen en de impact ervan hoger is.	7
4 Meer tijd voor het intensiever gebruik van de digitale leeromgeving zodat studenten een rijkere leeromgeving hebben.	9
5 Meer tijd voor tussentijdse formatieve toetsen, zodat studenten een beter beeld hebben van hun studievoortgang.	7
6 Meer tijd voor toetsing op basis van portfolio en assessment, waardoor de kwaliteit van de toetsing toeneemt.	6
7 Meer tijd voor toetsbesprekingen en feedback op toetsproducten, zodat studenten beter inzicht hebben in hun leerpunten. ⁷	7
8 Extra lessen bij struikelvakken, zodat studenten zich beter kunnen voorbereiden op herkansingen. ⁸	6
9 Extra Inzet van studentassistenten voor extra begeleiding in lessen, zodat de begeleiding nog beter afgestemd kan worden op de behoefte van de student.	6
10 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.	10
Gepersonaliseerd leren: eigen regie en aansluiten bij de behoeften van de student	
11 Extra onderwijs op het gebied van taalvaardigheid of andere professionele skills zodat studenten beter toegerust zijn voor praktijkstages.	8
12 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.	1

7 Zie [“Dialogische feedback helpt student én opleiding”](#)

8 Zie [“Ons motto is, fouten maken moed”](#)

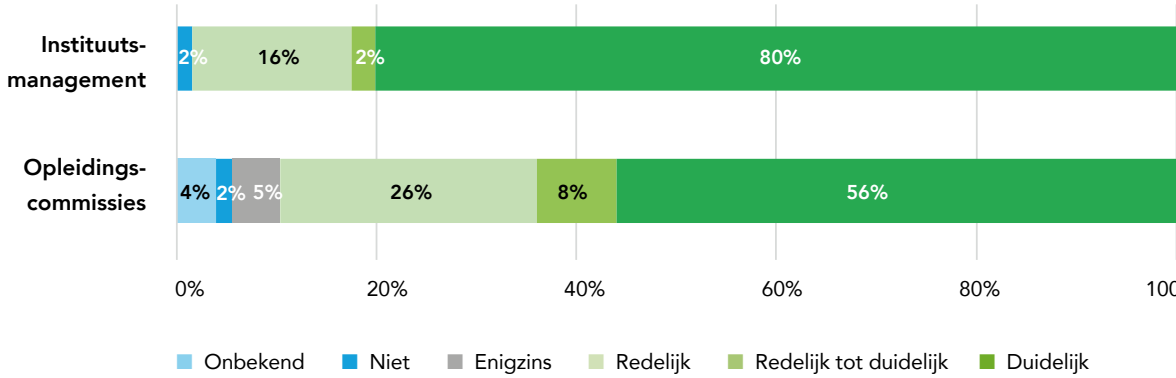
Negentien mogelijke bestedingskeuzes voor de kwaliteitsmiddelen in het thema Intensiever en kleinschalig onderwijs; per bestedingskeuze het aantal instituten dat er in 2024 in investeerde (vervolg)	
Gepersonaliseerd leren: eigen regie en aansluiten bij de behoeften van de student (vervolg)	Aantal instituten
13 Extra onderwijs voor studievertragers of bij curriculumconversies, zodat studenten geen onnodige studievertraging oplopen.	7
Verbinding Onderwijs - Onderzoek	
14 Meer tijd voor kleinschalige onderzoeksprojecten, in kleinere groepen zodat er meer diversiteit in de opdrachten mogelijk is en studenten intensiever begeleid kunnen worden.	2
15 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.	3
Co-creatie: Leren in en met de beroepspraktijk	
16 Meer tijd voor inbreng van praktijkcases en gastdocenten in het curriculum, zodat studenten een actueel en divers beeld van de beroepspraktijk kunnen ontwikkelen. ⁹	7
17 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.	10
18 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. ¹⁰	8
19 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.	4
Aantal combinaties van instituten en bestedingskeuzes in dit sectorthema	131

Tabel 3-6 Negentien mogelijke bestedingskeuzes voor de kwaliteitsmiddelen in het thema Intensiever en kleinschalig onderwijs; per bestedingskeuze het aantal instituten dat er in 2024 in investeerde (Bron: HU Administratie).

9 Zie “[We hebben de praktijk naar binnen gehaald](#)”
10 Zie “[Meer in de ICT-praktijk én meer begeleiding](#)”

Het vaakst investeren de instituten in het werken met leerteams, kleinere klassen, onderwijs- en curriculumontwikkeling volgens de HU onderwijsvisie, intensiever gebruik van de digitale leeromgeving, extra onderwijs op het gebied van taalvaardigheid en andere professionele skills, en het werven van meer praktijkopdrachten en het goed begeleiden van studenten daarbij.

De formulering van elke bestedingskeuze is samengesteld uit twee delen: een directe inzet en een beoogde opbrengst daarvan. De directe inzet per bestedingskeuze in tabel 3-6 is dan bijvoorbeeld: (1) Invoering of uitbreiding van het werken met leerteams, (2) Kleinere klassen, (3) Meer tijd voor meer diversiteit in werkvormen tijdens de lessen, enz. In de monitoring van de regiegroep is aan management en opleidingscommissies in elk instituut gevraagd om per bestedingskeuze aan te geven in hoeverre zij die directe inzet daadwerkelijk kunnen waarmaken. Het resultaat voor alle bestedingskeuzes en instituten samen in dit sectorthema staat in figuur 3-6. Het management in de instituten vindt in 98 procent van de gevallen de inzet van bestedingskeuzes redelijk tot duidelijk waar te nemen. Voor de opleidingscommissies geldt dit iets minder vaak: zij vinden in 90 procent van de gevallen de inzet redelijk of duidelijk waarneembaar, maar in 7 procent van de combinaties niet of enigszins en in 4 procent van de combinaties kunnen zij zich hier geen oordeel over vormen. Niet alleen kan hiermee de zichtbaarheid van de inzet van de kwaliteitsgelden in het thema *Intensiever en kleinschalig onderwijs* ronduit goed worden genoemd, maar bovendien is dit nog een lichte verbetering van de zichtbaarheid van de inzet voor de opleidingscommissies ten opzichte van de voorgaande twee jaren (in 2022, 2023 en 2024 resp. 81%, 88% en 90%).



Figuur 3-6 Thema Intensiever en kleinschaliger onderwijs: Waarneembaarheid van de directe inzet op de bestedingskeuzes volgens instituutsmanagement en opleidingscommissies (Bron: HU Administratie).

3.6 SECTORTHEMA MEER EN BETERE BEGELEIDING STUDENTEN

Sectorthema Meer en betere begeleiding studenten: plan, realisatie en prognose per HU-prioriteit								
HU-prioriteiten		2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Meer docenten	HU-plan		2.784	3.137	3.621	3.745	4.170	-
	Realisatie		2.781	3.498	3.931	4.544	6.532	
	Geactualiseerde prognose							-
HUGS	HU-plan	1.100	1.200	1.250	1.500	2.000	2.000	-
	Realisatie	127	930	1.100	1.454	1.630	2.899	
	Geactualiseerde prognose							771
(bedragen x € 1.000)								

Tabel 3-7 Sectorthema Meer en betere begeleiding studenten: plan, realisatie en prognose per HU-prioriteit (Bron: HU Administratie).

3.6.1 Meer docenten

Binnen het thema *Meer en betere begeleiding van studenten* kunnen de instituten hun kwaliteitsmiddelen inzetten voor in totaal negen bestedingskeuzes. Bijna alle instituten – 19 van de 20 – investeerden in 2024 in één of meer van deze bestedingskeuzes (variërend van 1 tot 8 activiteiten per instituut). In totaal gaat het om 71 combinaties van instituten en bestedingskeuzes, samen goed voor een besteding van € 6,5 miljoen in 2023 (zie ook tabel 3-3).

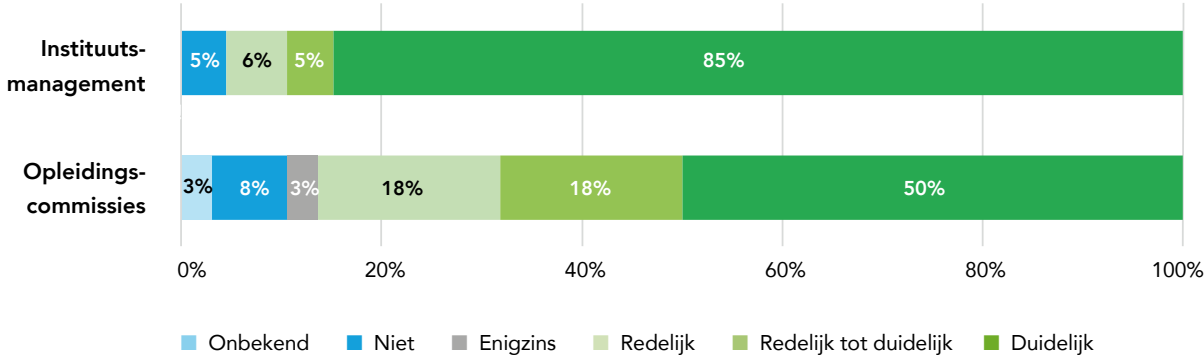
De instituten kiezen het vaakst voor een investering in extra docentcapaciteit voor het begeleiden van vertraagde studenten, meer tijd voor studieloopbaanbegeleiding, extra inzet van studentassistenten en peercoaches voor intensievere en laagdrempelige begeleiding, individuele aandacht bij leer- en studieloopbaanvragen, meer supervisie en begeleiding bij onderzoek en praktijkopdrachten en meer tijd voor stagebegeleiding en vraaggestuurd leren tijdens de stageperiodes.

Negen mogelijke bestedingskeuzes voor de kwaliteitsmiddelen in het thema Meer en betere begeleiding van studenten; per bestedingskeuze het aantal instituten dat er in 2024 in investeerde.	
Gepersonaliseerd leren: eigen regie en aansluiten bij de behoeften van de student	Aantal instituten
20 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. ¹¹	12
21 Meer tijd voor individuele aandacht bij leer- en studieloopbaanvragen, via spreekuren, zodat de begeleiding nauw aansluit bij de behoefte van de student.	7
22 Extra docentcapaciteit om studenten met studievertraging te begeleiden in hun studieplanning, zodat studenten weer meer grip en regie krijgen op hun leerloopbaan. ¹²	13
23 (Extra) inzet van studentassistenten en peercoaches om intensievere begeleiding te kunnen bieden, die laagdrempelig is en aansluit bij de leefwereld van de student. ^{13 14}	9
24 Extra docentcapaciteit om studentassistenten en peercoaches te begeleiden, zodat deze hun eigen rol in de leerbegeleiding goed kunnen uitvoeren.	6
Verbinding Onderwijs - Onderzoek	
25 Meer tijd voor de begeleiding van afstudeeropdrachten, zodat de kwaliteit van het onderzoek hoger wordt.	6
26 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.	4
Co-creatie: Leren in en met de beroepspraktijk	
27 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.	7
28 Meer tijd voor stagebegeleiding en vraaggestuurd leren tijdens de stageperiodes, zodat studenten zich optimaal kunnen ontwikkelen in de beroepspraktijk.	7
Aantal combinaties van instituten en bestedingskeuzes in dit sectorthema:	71

Tabel 3-8 Negen mogelijke bestedingskeuzes voor de kwaliteitsmiddelen in het thema Meer en betere begeleiding van studenten; per bestedingskeuze het aantal instituten dat er in 2024 in investeerde (Bron: HU Administratie).

11 Zie “[Werkplaats verrijkt programmatisch onderwijs](#)”
12 Zie “[Pressure cooker & Boosterweken geven pabo-studenten duwtje in de rug](#)”
13 Zie “[IDE investeert in thuisgevoel en studentbegeleiding](#)”
14 Zie “[Vierdubbele winst met de IFA Business League](#)”

Management en opleidingscommissies melden in vergelijkbare mate dat de directe inzet in deze activiteiten zichtbaar is als in het voorgaande thema, en daarmee is de zichtbaarheid van de inzet in dit thema eveneens ronduit goed. De oordelen van de opleidingscommissies zijn iets lager dan vorig jaar maar nog steeds hoger dan twee jaar geleden (in 2022, 2023 en 2024 resp. 82%, 88% en 86%).



Figuur 3-7 Thema Meer en betere begeleiding: Waarneembaarheid van de directe inzet op de bestedingskeuzes volgens instituutsmanagement en opleidingscommissies (Bron: HU Administratie).

3.6.2 HUGS

Bij het programma HUGS kunnen studenten en medewerkers een incidentele (10% van budget) of een structurele aanvraag (90% van budget) indienen voor activiteiten die gemeenschapsvorming stimuleren en de studentbetrokkenheid vergroten. Structurele initiatieven vragen vaak om meerjarige investeringen.

In 2024 werd binnen het thema *Meer en betere begeleiding studenten* geen incidentele aanvragen goedgekeurd. Wel werden de volgende structurele aanvragen gecontinueerd die al eerder waren goedgekeurd. Samen werd aan de activiteiten in 2024 € 3,1 miljoen besteed.

- **Studentbegeleiding (2019):** Studentbegeleiding op maat voor studenten met burn-out, mentale- en stressklachten door decanen en psychologen.
- **Studeren + (2019):** Studeren + geeft extra aandacht voor studenten die te maken heeft met een functiebeperking.
- **Student Support Centre (2019):** Student Support Centre (SSC) biedt gratis trainingen en workshops op het gebied van welzijn. Daarnaast kunnen studenten aansluiten bij studien (peer)supportgroepen.
- **StudieHUiskamer (2020):** StudieHUiskamer zorgt voor studieondersteuning met medestudenten.
- **Taalsupport (2020):** Taalsupport geeft schrijftraining, taalcoach, taalcafé en meer.
- **HU Home (2020):** HU Home geeft begeleiding aan vluchteling studenten.

3.7 SECTORTHEMA STUDIESUCCES

Aan het thema *Studiesucces* werkten we alleen via de HU-prioriteit HUGS. In 2024 is binnen dit thema voor € 2,8 miljoen aan HUGS-activiteiten besteed. Dat is een verdubbeling ten opzichte van de oorspronkelijke planning, waardoor de eerder ontstane onderbesteding voor een belangrijk deel is ingelopen. Voor 2025 resteert in dit thema nog een budget van € 771.000.

Sectorthema Studiesucces: plan, realisatie en prognose per HU-prioriteit								
HU-prioriteiten		2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
HUGS	HU-plan	700	500	875	1.050	1.400	1.400	-
	Realisatie	80	390	770	909	1.410	2.784	
	Geactualiseerde prognose							771
(bedragen x € 1.000)								

Tabel 3-9 Sectorthema Studiesucces: plan, realisatie en prognose per HU-prioriteit. (Bron: HU Administratie)

3.7.1 HUGS

In 2024 werden binnen het thema *Studiesucces* – of in dit geval beter ‘Studentsucces’ – zestien incidentele aanvragen goedgekeurd en in uitvoering genomen – precies tweemaal zoveel als in 2023.

1. Avanti liftweekend	9. Batavierenrace
2. Winter(dippen)	10. Introkamp Dhrive
3. IFA Business League	11. Event Sekszusjes
4. Stille Vlucht	12. Zeilkamp Uranymys
5. HU Talks	13. Introkamp Bedrijfskunde
6. Avanti reis Praag 2024	14. UIT 2024
7. Indicium reis Praag 2024	15. IFA 100 dagen introductie
8. Studiereis Heidelberg Uranymus	16. Code Dive

- Ook liepen in 2024 de structurele aanvragen uit eerdere jaren nog door:
- **Podium (2019):** [Podium](#) is hét culturele studenten-platform van de HU. Podium organiseert o.a. talkshows, pubquizen, lezingen, theaterbezoeken en meer.
 - **Diversiteit en inclusie (2020):** [Diversiteit en Inclusie](#) streeft naar een inclusieve omgeving waar iedereen zich welkom en veilig voelt. Daarvoor organiseren ze activiteiten en dialogen die bijdragen aan een inclusieve gemeenschap.
 - **Podium Internationaal (2021):** Sinds 2022 heeft Podium ook een programma voor internationale studenten: [Podium International](#). Dit programma omvat verschillende evenementen in het Engels. Daarnaast organiseren ze programma's waar taal geen rol speelt: Language no problem.



- **HU Werkbijbestudie (2021):** [HU Werkbijbestudie](#) helpt studenten aan een bijbaan die past bij hun studie. Bijna afgestudeerde studenten kunnen hier ook terecht voor carrière-advies en startersbanen.
- **Gender & Sexuality Alliance (2022):** De [Gender & Sexuality Alliance](#) (GSA) zorgt ervoor dat iedereen zich thuis voelt, ongeacht genderidentiteit en/of seksuele voorkeur door bewustzijn over LHBTIQA+ kwesties te vergroten.

3.8 SECTORTHEMA ONDERWIJSDIFFERENTIATIE

Aan sectorthema *Onderwijsdifferentiatie* hebben we via alle drie onze HU-prioriteiten gewerkt. Veruit het grootste deel binnen dit thema realiseerden we in de instituten in het kader van de prioriteit Meer docenten. Via HUGS en DLO wordt elk een relatief klein deel van het thema gerealiseerd. De besteding in HUGS was binnen dit thema lager dan begroot, maar dit wordt gecompenseerd doordat HUGS juist veel meer realiseert in de thema's Meer en betere begeleiding en Studiesucces. DLO buigt de eerder opgelopen onderbesteding om in alle bijbehorende sectorthema's en dus ook in dit thema *Onderwijsdifferentiatie*. Voor 2025 resteert nog € 583.000 voor het sectorthema *Onderwijsdifferentiatie*, dat volledig ten goede komt aan het programma DLO.

Sectorthema Onderwijsdifferentiatie: plan, realisatie en prognose per HU-prioriteit								
HU-prioriteiten		2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Meer docenten	HU-plan		1.252	1.404	1.656	1.976	2.826	-
	Realisatie		1.224	1.526	1.971	2.349	2.711	
	Geactualiseerde prognose							-
HUGS	HU-plan	200	300	375	450	600	600	-
	Realisatie	23	230	330	287	314	292	
	Geactualiseerde prognose							-
DLO	HU-plan		1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	-
	Realisatie		77	306	409	698	1.985	
	Geactualiseerde prognose							583
(bedragen x € 1.000)								

Tabel 3-10 Sectorthema Onderwijsdifferentiatie: plan, realisatie en prognose per HU-prioriteit (Bron: HU Administratie).

3.8.1 Meer docenten

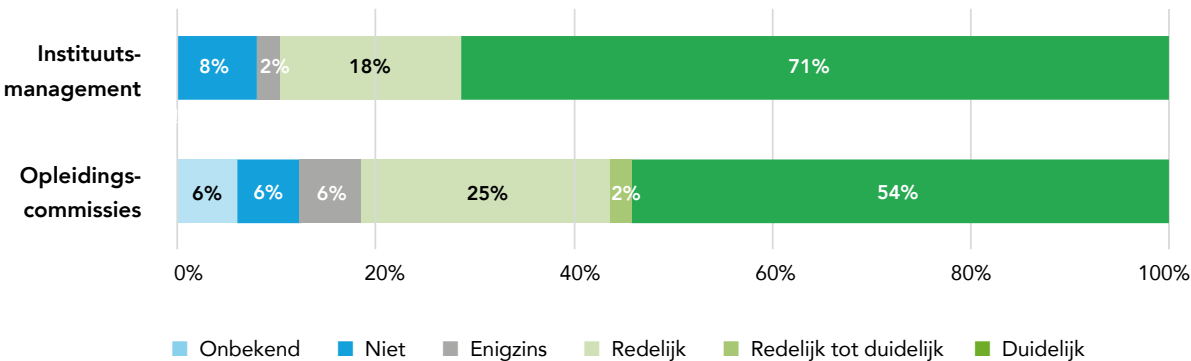
Binnen het thema *Onderwijsdifferentiatie* hebben de instituten de keuze uit 12 verbeteracties. In dit thema wordt in de instituten het minst geïnvesteerd; drie instituten investeren er in 2024 helemaal niet in. De overige zeventien instituten investeren in 2023 samen ruim € 2,7 miljoen (zie ook tabel 3-3). Met één tot zeven activiteiten per instituut gaat het om in totaal 51 combinaties van instituten en bestedingskeuzes.

Het vaakst kiezen de instituten binnen dit thema in 2024 voor inrichting van de DLO passend bij flexibele leerroutes, extra introductieactiviteiten in de eerste honderd dagen, meer tijd voor begeleiding van honours-studenten en het mogelijk maken van gedifferentieerde leerwegen.

Twaalf mogelijke bestedingskeuzes voor de kwaliteitsmiddelen in het thema Onderwijsdifferentiatie; per bestedingskeuze het aantal instituten dat er in 2024 in investeerde	
Gepersonaliseerd leren: eigen regie en aansluiten bij de behoeften van de student	Aantal instituten
29 Meer tijd voor de begeleiding van Honoursstudenten bij eigen profilering, zodat studenten uitgedaagd blijven op hoog niveau te presteren.	7
30 Multidisciplinair Honoursonderwijs voor meer studenten, zodat studenten nog meer hun eigen profilering kunnen vormgeven.	1
31 Meer aanbod in het aantal momenten van onderwijs en toetsen zodat studenten nog flexibeler kunnen plannen.	6
32 Meer tijd om gedifferentieerde leerwegen mogelijk te maken, zodat studenten hun studieloopbaan nog beter kunnen afstemmen op eigen behoeften.	7
33 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.	8
34 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.	1
35 Extra aandacht voor introductieactiviteiten in de eerste 100 dagen om de binding van eerstejaars met de opleiding te versterken en zo studieuitval terug te dringen.	8
Verbinding Onderwijs - Onderzoek	
36 Meer tijd voor onderwijs en begeleiding in onderzoekspecialisaties van studenten, zodat meer studenten kiezen voor vervolgonderwijs in Masters.	-
37 Meer aanbod in aansluitingsonderwijs naar Masteropleidingen, zodat studenten de volgende stap in hun leerloopbaan met meer vertrouwen kunnen maken.	1
Co-creatie: Leren in en met de beroepspraktijk	
38 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.	6
39 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.	3
40 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.	3
Aantal combinaties van instituten en bestedingskeuzes in dit sectorthema	51

Tabel 3-11 Twaalf mogelijke bestedingskeuzes voor de kwaliteitsmiddelen in het thema Onderwijsdifferentiatie; per bestedingskeuze het aantal instituten dat er in 2024 in investeerde (Bron: HU Administratie).

De zichtbaarheid van de instituutsactiviteiten binnen dit thema is iets lager dan in de andere twee onderdelen van prioriteit Meer docenten. De instituutsdirecties vinden de zichtbaarheid minder vaak ronduit duidelijk en wat vaker ‘redelijk’ duidelijk dan in de andere thema’s. De opleidingscommissies vinden eveneens de inzet vaker redelijk zichtbaar en vinden het in dit thema ook vaker lastig om zich een oordeel te vormen. Dat neemt allemaal niet weg dat ook in dit thema alles bij elkaar de inzet op de instituutsactiviteiten door management (89% redelijk t/m duidelijk) en opleidingscommissies (80% redelijk t/m duidelijk; in 2022 was dit 78% en in 2023 80%) overwegend herkend worden.



Figuur 3-8 Thema Onderwijsdifferentiatie: Waarneembaarheid van de directe inzet op de bestedingskeuzes volgens instituutsmanagement en opleidingscommissies (Bron: HU Administratie).

3.8.2 HUGS

In 2024 zijn binnen het thema *Onderwijsdifferentiatie* geen nieuwe incidentele aanvragen goedgekeurd. Eén structurele aanvraag uit 2019 loopt nog steeds door, namelijk de Honourscommunity: ambitieuze studenten die een verschil willen maken leren samen en groeien als professional in uitdagende, interdisciplinaire projecten. De besteding van € 292.000 uit tabel 3-10 komt ten goede aan dit project.

3.8.3 DLO

In 2024 is het programma DLO voor € 1.985.000 aan activiteiten gerealiseerd binnen het sectorthema *Onderwijsdifferentiatie*. Vanaf 2022 heeft het programma drie centrale innovatiethema's ingericht bij de dienst IM&ICT en zijn de eerdere, losstaande initiatieven afgebouwd (zie paragraaf 3.2). Bestaande en nieuwe projecten worden ondergebracht bij een van de drie innovatiethema's. In 2024 werd gewerkt aan de volgende projecten.

Innovatiethema **AI in leren en studentbegeleiding:**

- *Honest Mirror*: Ontwikkeling app voor geautomatiseerde feedback op presentatievaardigheden.
- *AI in studentsucces*: Data en AI inzetten bij het bevorderen van studentenwelzijn. O.a. pilot met StudentPulse.
- *Chatbots in onderwijspraktijk*: AI assistentie voor docent en lerende in het klaslokaal. O.a. AI-tutor klinisch redeneren en feedforward-bot.
- *Anywyse & AI podcasts*: Zelfstudie podcasts genereren met gecureerde bronnen in samenwerking met docent en student.

Innovatiethema **Flexibele toetspraktijk:**

- *Smart Assessment Planning*: Slim geautomatiseerd plannen assessments met lerende, docent en werkveldassessor.
- *FeedPulse*: Feedbackcultuur stimuleren met meer regie bij de student door inzicht in eigen ontwikkeling naar leeruitkomsten.
- *In Praktijk app*: Lerenden op motiverende wijze stimuleren in opdoen, behouden en uitbreiden van vakinhoudelijke kennis.

Innovatiethema **Hybride leeromgevingen:**

- *Digitale inclusie*: Onderzoek naar ontwerpprincipes voor inclusieve digitale leeromgevingen voor neurodiverse behoeftes.
- *Digitale toegankelijkheid*: Experimenterend leren en onderzoek naar inzetten van tools om digitale toegankelijkheid van leeromgevingen te verbeteren.
- *Eyelab*: Experimenterend leren en onderzoek naar inzet en toepassing van eyetracking in het leerproces van de lerende en expert.

3.9 SECTORTHEMA PASSENDE EN GOEDE ONDERWIJSFACILITEITEN

Het laatste sectorthema ten slotte bestaat volledig uit activiteiten in de HU-prioriteit DLO. De versnelling die DLO in 2023 had ingezet is doorgetrokken in 2024. In plaats van de oorspronkelijk begrote € 1 miljoen werd in 2024 bijna € 2,5 miljoen gerealiseerd. Daarvan is € 1 miljoen ingezet voor de aanstelling van de ICTO adviseurs in de instituten (zie paragraaf 3.2) en het overige deel in de innovatiethema's. Voor 2025 resteert nu nog € 905.000 in het thema Passende en goede onderwijsfaciliteiten.

Sectorthema Passende en goede onderwijsfaciliteiten: plan, realisatie en prognose per HU-prioriteit								
HU-prioriteiten		2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
DLO	HU-plan		1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	-
	Realisatie		73	254	429	1.854	2.427	
	Geactualiseerde prognose							905
(bedragen x € 1.000)								

Tabel 3-12 Sectorthema Passende en goede onderwijsfaciliteiten: plan, realisatie en prognose per HU-prioriteit (Bron: HU Administratie).

3.9.1 DLO

In 2024 werd door de dienst IM&ICT gewerkt aan de volgende projecten, behorend tot het thema *Passende en goede onderwijsfaciliteiten*.

Innovatiethema **AI in leren en studentbegeleiding:**

- *Special interest group AI in onderwijs*: Interdisciplinaire leergemeenschap met studenten, docenten en onderzoekers op ethisch verantwoorde inzet van GenAI in onderwijs.
- *Synthesia*: Gebruik van video in activerend onderwijs bevorderen met AI gegenereerde video.
- *Cloud voor DataScience*: Toegankelijke, toekomstbestendige Cloud faciliteiten voor data-science onderwijs.
- *Typetone*: Experimenterend leren met Generatieve AI in het onderwijs.
- *Gamified labels*: Experimenterend leren met gamified datacollectie en -labeling voor lerende systemen.
- *Azure AI transator*: (Live) Vertaaldiensten op basis van LLM model voor het ondersteunen van internationaal onderwijs.

Innovatiethema **Flexibele toetspraktijk:**

- *DigiTools flexibel toetsen*: Opschalen met e-portfolio tools ondersteunend aan flexibel toetsen, leerervaringen ingebracht in aanbesteding.
- *E-portfolio adoptie*: Good practices ontwikkelen, delen en ondersteunen met flexibel toetsen. Evidence informed onderzoek naar werkwijzen en verrijking van leerproces.

Innovatiethema **Hybride leeromgevingen:**

- *VR in onderwijspraktijk*: Experimenterend leren hoe VR in het klaslokaal didactisch verantwoord in te zetten en ondersteunen.
- *Immersive room*: Verkenning naar inzet van immersive learning space in ervaren onderwijs.
- *Web3lab*: Centrale plek voor decentraal denken met Web3 technologie toepassing in en voor onderwijs.
- *Special interest group XR in onderwijs*: Interdisciplinaire leergemeenschap met studenten, docenten en onderzoekers op ethisch verantwoorde inzet en opschaling van XR en immersive technologie in onderwijs.

3.10 REFLECTIE VAN DE HOGESCHOOLRAAD OP DE KWALITEITSAFSPRAKEN

3.10.1 Inleiding

De afspraken die UNL, VH, ISO, LSVb en het ministerie in 2018 maakten, (hierna: Kwaliteitsafspraken) lopen per 1 januari 2025 af. Dit betekent dat het derde en laatste toetsmoment, de evaluatie van de realisatie van de plannen, aan de orde komt. Het ministerie vroeg de medezeggenschap om een reflectie te geven op de afgelopen vijf jaren, met als leidraad:

- Het bericht van de medezeggenschap moet aantoonbaar onafhankelijk zijn. Het betreft een reflectie van de medezeggenschap op de verwezenlijking van de afgesproken voornemens, de betrokkenheid van belanghebbenden en de facilitering van de medezeggenschap. Het gaat er hier om dat de medezeggenschap aangeeft of zij voldoende door de instelling is betrokken gedurende de verwezenlijking van de opgestelde doelen, waaronder bij de monitoring en bijstelling van beleidsacties en processen.
- Daarnaast geeft de medezeggenschap haar oordeel over de behaalde resultaten.

In deze rapportage reflecteert de Hogeschoolraad (HSR) op de realisatie en monitoring van het HU-plan Kwaliteitsafspraken 2020-2024. Voor deze reflectie is gebruik gemaakt van de volgende bronnen:

- het HU-plan Kwaliteitsafspraken 2020-2024;
- lessen uit vijf jaar kwaliteitsafspraken Hogeschool Utrecht, Berenschot;
- de rapportages met aanbevelingen van de Monitor- en Adviesgroep Kwaliteitsafspraken (MAGKA): 2019, 2020, 2021, 2022, 2023;
- de bestuurlijke reacties van het College van Bestuur (CvB) op de rapportages van de MAGKA;
- aanbevelingen MAGKA n.a.v. rapport Lessen uit vijf jaar Kwaliteitsafspraken (juli 2024);
- een onderzoek onder de medezeggenschap naar het verlopen proces en de resultaten die onder andere tot stand zijn gekomen door de kwaliteitsmiddelen;
- de medezeggenschap van Hogeschool Utrecht heeft de afgelopen vier jaren altijd een onderzoek gedaan naar de planning, realisatie en monitoring van de kwaliteitsafspraken. Deze onderzoeken zijn ook gebruikt om een reflectie te geven op de kwaliteitsafspraken van de afgelopen vier jaar;
- HSR-reflectieverslagen kwaliteitsafspraken t.b.v. het jaarverslag Hogeschool Utrecht: 2019, 2020, 2021, 2022, 2023;
- Notitie Gemeenschapsvorming en studentbetrokkenheid 2023-2024.

3.10.2 Terugblik op de kwaliteitsafspraken

De HSR heeft op 11 maart 2020 ingestemd met het Plan “Kwaliteitsafspraken 2019-2024 Hogeschool Utrecht” en de in het plan opgestelde criteria voor de monitoring. Het plan is tot stand gekomen in nauwe samenwerking tussen het college van bestuur (CvB) en de HSR, en is besproken met vertegenwoordigers van alle lagen van de medezeggenschap. In het plan Kwaliteitsafspraken 2020-2024 beschrijft Hogeschool Utrecht (de HU) hoe invulling wordt gegeven aan de Kwaliteitsafspraken. Overeenkomstig het ambitieplan HU in 2026 en met de HU-visie op onderwijs als basis is gekozen voor de volgende prioriteiten:

- A. Meer docenten,
- B. HU-gemeenschapsvorming en studentbetrokkenheid (HUGS),
- C. Digitale Leeromgeving (DLO).

De HSR heeft ermee ingestemd om het grootste deel van de middelen toe te kennen aan extra onderwijspersoneel, omdat de onderwijskwaliteit tot stand komt in de relatie tussen studenten en docent. Tevens heeft de raad ingestemd met de toekenning van middelen aan gemeenschapsvorming en betrokkenheid, omdat dit ook het studentenwelzijn en studentsucces bevordert. Ook heeft de raad ingestemd met toekenning van middelen aan de vernieuwing van de digitale leeromgeving.

3.10.3 Samenvatting en conclusie

De HSR vindt in het algemeen dat er belangrijke kwaliteitsverbeteringen zijn behaald door de drie programma's. De raad is van mening dat de verschillende programmalijnen van de Kwaliteitsafspraken elkaar hebben versterkt. Na opstarten van de uitvoering van de kwaliteitsafspraken werd, onder andere door de MAGKA-rapportages, duidelijk dat de grote hoeveelheid onderwerpen per afspraak tot versnippering leidde. Gaandeweg zijn de afspraken meer geconcretiseerd en is besloten om de kwaliteitsgelden in te zetten om succesvolle initiatieven te versterken en te verduurzamen. Het is volgens de MAGKA moeilijk te meten of de resultaten op de drie prioriteiten hebben bijgedragen aan een kwaliteitsverbetering die aansluit bij de onderwijsvisie. Een aantal projecten liep al en is versterkt door de kwaliteitsafspraken. Ook werden verschillende geldstromen gebruikt en was het niet altijd meer goed herleidbaar hoe de verdeling van de middelen per programma was, denk hierbij aan de NPO-middelen.

Een mooie ontwikkeling is dat gerelateerd aan de prioriteit “meer docenten”, vanuit de instituutdirecties en medezeggenschap behoefte is ontstaan het kwaliteitsbeleid integraal te bespreken. Er wordt gewerkt met een langetermijnvisie, volgens de bedoeling, meer in de context en gericht op continuïteit. Ook het leren in leerteams is een positieve ontwikkeling die door de medezeggenschap van veel instituten als succesvol wordt ervaren.

Dankzij de mogelijkheden die HUGS biedt, zijn ook initiatieven tot stand gekomen die van belang zijn voor studentenwelzijn. Het HUGS-programma loopt nog door in 2025. Zowel instituten als individuele studenten kunnen met de extra impuls vanuit HUGS initiatieven voor de versterking van de sense of belonging opzetten. Daarmee verbeteren ze de studenttevredenheid en het studentenwelzijn. Het is wel van belang dat de decentrale medezeggenschap hier goed bij wordt betrokken. Na 1 januari 2025 zullen de kwaliteitsmiddelen in de lumpsum indalen en daarmee ook in de reguliere lijn van de organisatie landen.

Wat betreft DLO bleef er een lange tijd een onderbesteding. Uit onderzoek bleek dat de onderbesteding in 2020 deels het gevolg was van de coronapandemie en in 2021 door het beperkt kunnen vrijmaken van expertise en resources. Een andere oorzaak van de onderbesteding werd met name veroorzaakt door het teruglopen van het aantal ingediende en goedgekeurde aanvragen en de omvang van deze aanvragen, die kleiner was dan verwacht. De raad heeft ingestemd om ICTO-adviseurs in te zetten om extra impulsen te geven aan de projectaanvragen bij de instituten. De nieuwe innovatieprojectaanvragen worden langs drie innovatiethema's gelegd: AI-toepassing in leren & studentbegeleiding, Flexibele toetspraktijk en Hybride leeromgevingen. Het DLO-programma loopt net als het HUGS-programma door in 2025. De HSR heeft vertrouwen dat het gehele toegekende bedrag in 2025 wordt ingezet.

De HSR is van mening dat in het algemeen de medezeggenschap (op enkele instituten en Gemeenschappelijke opleidingscommissies (G)OC's na) voldoende is betrokken bij de planvorming, realisatie en monitoring van het kwaliteitsplan.

Hogeschool Utrecht heeft Berenschot gevraagd een onderzoek te doen naar de kwaliteitsafspraken. Hieruit is een rapport gekomen “Vijf jaar lessen uit kwaliteitsafspraken”. Het College van Bestuur en de MAGKA hebben een positieve reactie gegeven op de aanbevelingen uit het rapport.

Ook de HSR ondersteunt de aanbevelingen uit het onderzoek uitgevoerd door Berenschot:

- meer integraliteit in het stellen van doelen en maken van keuzes in de besteding van middelen voor kwaliteitsverbetering;
- de eigen HU-visie is leidend en niet de landelijke kaders;
- op hoofdlijnen handhaven van de verdeelsleutel tussen centrale en decentrale middelen voor kwaliteitsverbetering;
- verdere versterking van de kwaliteitsdialoog;
- meer en beter gebruik van indicatoren in kwaliteitsontwikkeling;
- monitoring via de reguliere P&C cycli.

Berenschot concludeert ook in zijn rapport dat de MAGKA niet langer nodig is als monitoring van Kwaliteitsontwikkeling wanneer de projecten integraal onderdeel uitmaken van de reguliere P&C-cyclus en de cyclische kwaliteitsdialoog met de medezeggenschap. De MAGKA is in zijn reactie op het rapport voorzichtiger en beveelt aan om evaluaties en aanbevelingen van (G)OC's in het monitorproces mede als basis te nemen voor de keuzes die worden gemaakt voor de nieuwe periode. Wat merken studenten van de kwaliteitsafspraken en hoe bestendigen we dat? Wat werkt, en hoe kunnen opleidingen en instituten dat meenemen in de bedrijfsvoering? De HSR onderschrijft de aanbeveling van de MAGKA.

Aanvullend adviseert de MAGKA in zijn reflectie op het rapport om de verdeelsleutel tussen centrale en decentrale activiteiten voldoende flexibel te houden, om de communicatie over HUGS en DLO sterker en minder geïsoleerd op te pakken, om bij het maken van keuzes in programma HUGS voort te bouwen op de resultaten van het eigen onderzoek, om bestedingskeuzes na 2024 in de instituten mede te baseren op de evaluaties en aanbevelingen van (G)OC's, en om niet alleen in het hogeschoolbrede HUGS-programma maar ook in de instituten studentwelzijn centraler te stellen bij het werken aan kwaliteit. Ook deze aanbeveling onderschrijft de HSR.

Uit de MAGKA-rapportage is gebleken dat er in de HUGS weinig kennis was over de kwaliteitsafspraken, de wijze van aanvragen van projecten en de resultaten van de initiatieven. De MAGKA adviseerde het college om extra aandacht te schenken aan kennisdeling en brede communicatie over de opbrengsten van de Kwaliteitsafspraken. Dit is ondertussen goed opgepakt.

Volgens de MAGKA-rapportage bleek dat het moeilijk was om de organisatie te informeren over de kwaliteitsafspraken met betrekking tot HUGS. Er werden twee medewerkers ingezet gedetacheerd vanuit de dienst Marketing & Communicatie. Ook zijn er vijf studentassistenten ingezet voor kennisdelen.

De initiatieven die zijn opgestart naar aanleiding van de Kwaliteitsafspraken zijn veelal niet meer weg te denken uit de organisatie. Deze initiatieven zijn structureel in de organisatie ingebed. De HSR ondersteunt de aanbeveling van de MAGKA dat in de instituten zeggenschap en medezeggenschap goed afspraken kunnen maken welke opbrengsten zij willen behouden, en daar dan ook financieel ruimte voor houden.



Ook het CvB geeft aan in zijn bestuurlijke reactie op de MAGKA-rapportage dat de initiatieven graag willen behouden, maar dat er in verhouding minder middelen beschikbaar komen vanuit de lumpsum. Er zullen keuzes gemaakt moeten worden. De HSR pleit ervoor om eerst te kijken of er geld vrij gemaakt kan worden uit de begroting zodat voldoende financiële middelen beschikbaar blijven om deze kwaliteitsverbetering te kunnen behouden en voort te zetten. Zeker gezien het feit dat de initiatieven goed passen binnen de vernieuwde onderwijsvisie en het speerpunt studentsucces.

3.10.4 Reflectie op de drie programma's

3.10.4.1 Meer docenten

Prioriteit “Meer docenten” is volgens de HSR goed verlopen. “Meer docenten” lag altijd goed op koers en de financiële voortgang lag globaal op schema. Uit de bestuurlijke reactie van het college en uit onderzoek van de HSR waarin de voorzitters van de (G)OC's zijn gesproken kwam naar voren dat de student-docent ratio's verbeterd en dat dit waarneembaar is voor de studenten.

Planvorming

“Meer docenten” is uitgewerkt aan de hand van veertig concrete bestedingskeuzes, elk met een duidelijke directe inzet en beoogde opbrengst. Uit onderzoek dat de HSR heeft uitgevoerd over de planvorming, realisatie en monitoring bij de instituutsraden bleek dat bij het proces van totstandkoming van de bestedingskeuzes de instituutsraden en de meeste opleidingscommissies een actieve inbreng hebben gehad bij de invulling van de bestedingsmiddelen. Ook hebben alle instituutsraden ingestemd met de bestedingskeuzes en hebben de opleidingscommissies een positief advies gegeven.

Realisatie en monitoring

De realisatie en monitoring van het onderdeel meer docenten verliep goed. De bestedingen uit de kwaliteitsgelden hebben bijgedragen aan kwaliteitsverbetering die aansluit bij de onderwijsvisie en die het onderwijs ten tijde van Covid-19 heeft versterkt. Bij het thema

“Meer en betere begeleiding” kozen instituten (binnen de prioriteit meer docenten) vooral voor een investering in meer tijd voor studieloopbaanbegeleiding, extra docentcapaciteit voor het begeleiden van vertraagde studenten en extra inzet van studentassistenten en peercoaches om intensievere begeleiding te kunnen bieden.

Bij een aantal (G)OC's bleef het in de afgelopen vier jaar lastig om de inzet van meer docenten als een zichtbare kwaliteitsverbetering te laten ervaren. Dit kwam deels doordat veel studenten te weinig op de hoogte waren over de kwaliteitsafspraken en wat met de middelen werd gedaan om de kwaliteit van het onderwijs te verbeteren. Daarom is voortdurend aandacht gevraagd aan bijvoorbeeld de directeurs van de instituten en de dienst Marketing & Communicatie om de veranderingen die tot stand kwamen door de kwaliteitsgelden te communiceren met de organisatie. De HSR heeft bij het college benadrukt dat extra inzet nodig was op het gebied van kennisuitwisseling en draagvlakverbetering bij de belanghebbenden door een duidelijke communicatiestrategie.

Omdat kwaliteitsverbetering moeilijk meetbaar te maken was, werden er kwaliteitsdialoogsessies opgestart tussen docenten, studenten van de medezeggenschap en studenten onderling. Deze kwaliteitsdialogen gaan over de kwaliteitsverbetering die de bestedingsvoornemens beogen en het betrekken van de achterban hierbij. Deze sessies kwamen bij een aantal (G)OC's moeilijk op gang omdat onder andere adequate monitorinformatie niet werd aangeleverd om het gesprek goed te voeren. Het ging hierbij vooral ook om dat de medezeggenschap serieus genomen en goed geïnformeerd moest worden. Ook wil de HSR benadrukken dat de kwaliteitsdialoog niet alleen met de medezeggenschap dient te worden, maar ook breder met studenten en binnen teams, zonder af te doen aan de rol van de medezeggenschap. Uit het onderzoek van de HSR bleek dat hier nog veel te winnen was. In de visie op zeggenschap en medezeggenschap zoals opgenomen in het bestuursreglement en het medezeggenschapsreglement staan mooie aanknopingspunten om het onderlinge overlegvorm te geven en de HU-gemeenschap hierbij te betrekken. Denk daarbij aan aspecten als het stimuleren van de open dialoog binnen de HU-gemeenschap, het actief organiseren van participatie en het op transparante wijze afleggen van verantwoording door de zeggenschap. In de visie op medezeggenschap is de intentie vastgelegd om bij te dragen aan het bevorderen van de kwaliteit van het onderwijs door vroegtijdig de inhoudelijke dialoog met de zeggenschap aan te gaan, kennis en ervaringen uit te wisselen met andere medezeggenschapsorganen en transparant te communiceren. De HSR vroeg daarom voortdurend bijzondere aandacht voor de ondersteuning van de studenten en docenten in de opleidingscommissies en instituutsraden die zij nodig hadden bij het raadplegen en beoordelen van deze informatie binnen de context van langjarige ontwikkelingen en oorspronkelijke verbeterplannen.

De kwaliteitsdialoog in het algemeen en in het bijzonder met betrekking tot de kwaliteitsafspraken bleef een belangrijk verbeterpunt. De HSR was daarom blij dat het CvB de dienst Onderzoek, Onderwijs en Studentzaken de opdracht heeft gegeven een instrumentarium te ontwikkelen ten behoeve van de kwaliteitsdialoog. Adequate monitorinformatie, kwantitatief en kwalitatief, om verbeteringen te kunnen volgen is hierbij onmisbaar. Vervolgens was er ondersteuning van de studenten en docenten in de opleidingscommissies en instituutsraden nodig bij het raadplegen en beoordelen van deze informatie binnen de context van langjarige ontwikkelingen en oorspronkelijke verbeterplannen. Zowel het management als Team Advisering over Medezeggenschap (TAM) hadden hier een belangrijke ondersteunende rol in.

Een ander belangrijk aspect om de kwaliteit van de voornemens van de kwaliteitsafspraken te blijven borgen was een zorgvuldig strategisch personeelsbeleid bij de instituten. De realisatie van de activiteiten en de kwaliteitsborging van deze activiteiten was sterk afhankelijk van het aannemen van goed kwalificeerde medewerkers en de inwerkprogramma's van deze nieuwe medewerkers.

Onderzoek HSR

De HSR heeft een eigen onderzoek gedaan onder de instituutsraden en opleidingscommissies. 16 van de 20 instituten hebben gereageerd.

Het onderzoek bestond uit drie vragen die van toepassing zijn op de reflectie van dit verslag.

- Waren de instituten en de (G)OC's de afgelopen vier jaar voldoende betrokken bij de monitoring van de beleidsacties en processen?
- Waren de instituten en de (G)OC's de afgelopen vier jaar voldoende betrokken bij de eventuele bijstelling van de beleidsacties en processen?
- Wat zijn onder aan de streep de resultaten 2020-2024 van de inspanningen die geleverd zijn in het kader van de kwaliteitsafspraken?

Wat vraag één betreft hebben twaalf instituten aangegeven dat de (G)OC's voldoende betrokken waren bij de monitoring van de beleidsacties en processen, Twee instituten gaven aan dat de OC's niet betrokken waren en twee instituutsraden gaven aan dat OC's wel betrokken waren, maar dat er nog ruimte is voor verbetering.

Wat vraag twee betreft hebben elf instituten aangegeven dat zij en de (G)OC's voldoende betrokken waren bij de eventuele bijstelling van de beleidsacties en processen. Twee instituten hebben aangegeven niet of nauwelijks betrokken te zijn geweest en drie instituten hebben aangegeven dat zij en de (G)OC's wel betrokken zijn geweest, maar dat met name de (G)OC's dat er nog ruimte is voor verbetering.

Wat vraag drie betreft - wat zijn onder aan de streep de resultaten 2020-2024 van de inspanningen die zijn geleverd in het kader van de kwaliteitsafspraken - verschilde het per instituut hoeveel onderwerpen zij aandroegen. Vier instituten hebben aangegeven niet aan te kunnen geven welke resultaten de kwaliteitsmiddelen hebben opgeleverd... De andere instituten gaven aan dat de resultaten naar aanleiding van de kwaliteitsgelden de volgende waren: Kleinschaliger onderwijs, betere begeleiding van studenten (eerstejaars, langstudeerders, Honneurs, meer Slb'ers ter beschikking), het leren in leerteams en de studiehuiskamer.

3.10.4.2 Gemeenschapsvorming, studentbetrokkenheid en digitale leeromgeving

HU-Gemeenschapsvorming en Studentbetrokkenheid (HUGS)

De HSR is zeer positief over de planontwikkeling en realisatie van het programma HUGS. Het programma levert aan een grote groep studenten een waardevolle bijdrage om succesvol te kunnen studeren, zich verder te ontwikkelen en zich thuis te voelen op de HU. Veel structurele en incidentele projecten zijn succesvol, mede door de grote inzet van onze studenten. Studenten zijn niet alleen deelnemers aan de projecten maar spelen ook een grote rol bij het beoordelen en toekennen van de aanvragen, bij het organiseren van de activiteiten en bij het onderzoek naar het welzijn van de studenten. Dit zorgt voor draagvlak bij de deelnemende studenten. Er zijn daarnaast diverse activiteiten in gang gezet om het programma te promoten.

Vanuit de HU-gemeenschap konden meerjarige projecten/initiatieven aangeboden worden bij een daarvoor speciaal ingestelde begeleidingscommissie met daarin studenten, medewerkers en management. Aan de hand van opgestelde criteria werden initiatieven beoordeeld en aan het CvB en de HSR aangeboden. Een groot aantal projecten werd ingediend en goedgekeurd. De initiatieven hebben allen een betekenisvolle bijdrage ten bate van het studentsucces.

Realisatie en monitoring

De HSR is altijd betrokken geweest bij de uitvoering van het programma HUGS en een aantal verbetervoorstellen is door het CvB overgenomen.

In 2020 werd het programma succesvol uitgevoerd en werden de middelen grotendeels conform meerjarenbegroting toegekend. Toch was er nog een beperkte onderbesteding van het programma, mede vanwege opschorting van enkele activiteiten vanwege corona. De niet bestede middelen bleven beschikbaar voor HUGS en werden opgenomen in de meerjarenbegroting over 2021 en 2022. De HSR steunde de aanbevelingen van de MAGKA om goed te monitoren op onderbesteding en te onderzoeken hoe de participatie van grotere groepen studenten aan HUGS kan worden bereikt. De HSR vond het een mooi initiatief om studentambassadeurs in te zetten om HUGS verder te promoten.



In 2021 werd het programma wederom succesvol uitgevoerd en werden de middelen grotendeels conform meerjarenbegroting toegekend. Bij een aantal structurele en incidentele aanvragen liep de budgettaire uitputting enigszins achter. De niet bestede middelen bleven beschikbaar voor HUGS en werden opgenomen in de meerjarenbegroting over 2022 en 2023.

In 2022 werd besloten de projecten niet uit te breiden, maar de staande projecten te intensiveren en te verduurzamen. Ook werd een deel van de middelen toegekend aan de instituten voor extra inzet aan sense of belonging en een goede communicatie over HUGS aan de HU-Gemeenschap en de eerste 100 dagen. De HSR stond achter dit besluit. Tegelijkertijd was de HSR van mening dat er ruimte moest 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 aanjagers Studentenwelzijn.

Vervolg

In 2024 lag de financiële voortgang in het algemeen op schema. Het HUGS-programma loopt nog door in 2025. De instituten kunnen met de extra impuls vanuit het HUGS programma mooie initiatieven voor de versterking van de sense of belonging opzetten en de studenttevredenheid en het studentenwelzijn verbeteren. Het is wel van belang dat de decentrale medezeggenschap hier goed bij wordt betrokken.

Incidentele middelen, Fonds Investering Kwaliteit van Onderwijs (FIKO)

Bij aanvang van de kwaliteitsafspraken werd er een onderscheid gemaakt tussen structurele en incidentele financiering. Bij een structurele financiering ging het om financiering 'in de diepte'. Deze was meerjarig (vaak zonder einddatum), hogeschoolbreed en beoogde een structureel effect. Bij incidentele financiering ging het om een verbetering met een lokaal karakter. Het initiatief kon binnen een afgebakende periode gerealiseerd worden. Er werd een Commissie Student Initiatieven (CSI) opgericht die een oordeel geeft over de aanvragen aan deze commissie. De commissie bestaat uit alleen studenten en de voorzitter is altijd een student-lid van het DB van de HSR. De commissie legde jaarlijks verantwoording af aan HSR. In 2023 is dit initiatief gestopt omdat de toegekende middelen uitgeput waren. Om toch de initiatieven door te laten gaan zijn er extra criteria toegevoegd aan structurele middelen. De CSI neemt deze aanvragen in behandeling.

Digitale leeromgeving (DLO)

De HSR is ook positief over de planontwikkeling en realisatie van het programma DLO. De middelen voor de DLO-kwaliteitsafspraken waren bedoeld om in het kader van de digitale leeromgeving onderwijsinnovatie te faciliteren vanuit de onderwijsomgeving en experimenten te stimuleren. De studievoorschotmiddelen voor innovatie van DLO werden pas per 2020 ingezet. In de voortgangsnotitie die de HSR van het CvB ontving, werd aangegeven dat een participatief proces was ingericht om de criteria te bepalen voor de inzet van de extra middelen uit de kwaliteitsafspraken. Voor deze noodzakelijke innovatie stelde de HU vanaf 2020 – naast het voorziene meerjareninvesteringsplan – vanuit het studievoorschot structureel jaarlijks € 1 miljoen beschikbaar voor de inzet van docent-onderzoekers voor implementatie van de digitale leeromgeving. Ook is vanaf dat jaar eenzelfde bedrag beschikbaar voor de inzet van medewerkers van de ondersteunende dienst Informatiemanagement IM&ICT voor de innovatie van de digitale leeromgeving. In datzelfde jaar werden er in het DLO-programma vorderingen gemaakt zoals een verkorting van de doorlooptijd van de aanvraag van projecten, maar had het programma nog steeds een onderbesteding van 75%.

In mei 2022 stemde de HSR in met de nieuwe allocatiesystematiek en de nieuwe aangepaste Governance-afspraken. Er werden middelen gerealloceerd naar de instituten voor de aanstelling van ICTO-adviseurs. In 2023 zijn de activiteiten bij de dienst IM&ICT geherstructureerd; vanuit de dienst wordt gewerkt aan netwerkvorming voor de ICTO-adviseurs en wordt vooral ook gewerkt aan bestaande en nieuwe innovatieprojecten langs drie innovatiethema's: AI-toepassing in leren en studentbegeleiding, flexibele toetspraktijk en hybride leeromgevingen.

Realisatie en monitoring

In 2020 werd het programma in gang gezet. In 2020 en 2021 was er een onderbesteding in het programma. De onderbesteding werd via een bestemmingsreserve toegevoegd aan de volgende jaren. Uit HU-onderzoek bleek dat de onderbesteding in 2020 deels het gevolg was van de coronapandemie en in 2021 door het beperkt kunnen vrijmaken van expertise en resources. Een andere oorzaak van de onderbesteding werd 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. Volgens de MAGKA-rapportage is in 2024 de realisatie van de begroting van 42 % in 2022 toegenomen tot 85% in 2024. De HSR heeft er alle vertrouwen in dat in 2025 het gehele begrote bedrag wordt ingezet.

3.10.5 Facilitering medezeggenschapsorganen

De leden van de HSR krijgen 0.15 fte, leden van het dagelijks bestuur 0.3 fte en de voorzitter 0.5 fte gedurende 52 weken per jaar. Leden van de instituutsraden krijgen 0.075 fte en leden van het dagelijks bestuur 0.15 fte gedurende 52 weken per jaar. Leden van opleidingscommissies ontvingen tot de zomer van 2022 0.025 fte en leden van het dagelijks bestuur 0.05 fte gedurende 52 weken per jaar. Na instemming met het nieuwe reglement medezeggenschap op 6 juli 2022 zijn de faciliteiten van de opleidingscommissies verhoogd. De leden van opleidingscommissies ontvangen vanaf 1 september 2022 0,05 fte en leden van het dagelijks bestuur 0,075 fte gedurende 52 weken per jaar. De raden worden ambtelijk ondersteund vanuit Team Advisering over Medezeggenschap (TAM). Voor de HSR geldt een ondersteuning van 1,2 fte. Per deelraad geldt een ondersteuning van 0,1 fte en de opleidingscommissies worden gezamenlijk ondersteund door 1,69 fte.

Medewerkers van TAM hebben waardevolle ondersteuning geboden aan de opleidingscommissies en de instituutsraden en hen geholpen om het gesprek met de directie over de kwaliteitsafspraken op een goede manier te voeren. Medewerkers staan dicht bij de opleidingscommissie, weten wat er speelt en wat er nodig is en kunnen op maat adviseren. De laagdrempeligheid en het stimuleren van onderlinge kennisuitwisseling wordt nog versterkt door het inzetten van studentadviseurs medezeggenschap (STAM). De nieuwe e-learning module over de kwaliteitsafspraken die TAM ontwikkeld heeft, wordt zeer gewaardeerd.

3.11 REFLECTIE VAN DE RAAD VAN TOEZICHT OP DE KWALITEITSAFSPRAKEN

De HU heeft in het plan Kwaliteitsafspraken 2020-2024 bewuste keuzes gemaakt die aansluiten bij zowel landelijke sectorthema's als HU-prioriteiten: *meer docenten*, *HU Gemeenschap en Studentbetrokkenheid* (HUGS), en de *Digitale Leeromgeving* (DLO). Deze plannen sloten aan bij het ambitieplan HU 2026 en de onderwijsvisie destijds. De Raad van Toezicht dacht aan de voorkant kritisch mee over deze keuzes. Tijdens de uitvoering werd steeds gevraagd naar de impact. Daarnaast beoordeelde de raad de voortgang, bewaakte de intentie achter de besteding van middelen en keek naar draagvlak voor de keuzes.

De coronapandemie benadrukte het belang van de digitale leeromgeving. HUGS droeg bij aan studentsucces, een inmiddels vastgelegde focus van het college. Instituten bepaalden zelf hoe ze intensiever en kleinschaliger onderwijs, betere begeleiding en differentiatie vormgaven. De voortgang verliep grotendeels volgens plan, met slechts enkele praktische bijstellingen. De student-docentratio verbeterde sterker dan verwacht. Ook de ontwikkeling van de kwaliteitsdialoog was een belangrijke opbrengst.

De medezeggenschap was actief betrokken bij zowel de planvorming als de uitvoering van de kwaliteitsafspraken. De rapportagesystematiek ondersteunde effectief het overleg tussen college, medezeggenschap en toezicht. Het college heeft tijdig bijstellingen doorgevoerd in de centrale programma's HUGS en DLO, waaronder het decentraal heralloceren van een deel van de kwaliteitsmiddelen. Dit maakte het mogelijk om een vroeg opgelopen achterstand bij te werken.

De kwaliteitsmiddelen worden nu geïntegreerd in het reguliere proces van onderwijskwaliteitsverbetering. De Raad van Toezicht blijft dit volgen en ziet in de focus op missiegedreven opgaven, studentsucces en de versterkte kwaliteitsdialoog een solide basis om hier samen verder aan te werken.

“

In 2024 werkten we niet alleen aan het programma Kwaliteitsafspraken, maar investeerden we ook de laatste middelen uit het Nationaal Programma Onderwijs.

4. NATIONAAL PROGRAMMA ONDERWIJS

In 2024 werkten we niet alleen aan het programma Kwaliteitsafspraken, maar investeerden we ook de laatste middelen uit het Nationaal Programma Onderwijs (NPO). Het NPO had als doel om de nadelige effecten tegen te gaan van de coronapandemie. Het programma bestond voor een belangrijk deel uit middelen voor extra begeleiding, onderwijs en ondersteuning van studenten met studievoortgangproblemen of andere (ook sociale en mentale) problemen en achterstanden, gerelateerd aan de coronamaatregelen. Daarnaast was er een budget beschikbaar voor onderzoekers die in coronatijd vertraging hadden opgelopen.

Aanvankelijk was dit NPO ingesteld voor de jaren 2021 tot en met 2023, maar de minister verlengde dit met een extra uitlooptijd tot eind 2024. Voor de volledige looptijd ontving onze hogeschool € 22,5 miljoen voor de extra begeleiding, onderwijs en ondersteuning van studenten. Daarnaast ontving de HU nog eens € 800.000 voor vertraagde onderzoekers. De afronding van deze twee onderdelen beschrijven we in dit hoofdstuk zoals door de minister voorgeschreven.

4.1 ONDERWIJS

Het gros van onze instituutsactiviteiten in het kader van het NPO en drie centrale NPO-projecten werden afgerond in 2023. Alleen Instituut Archimedes (IA) en het Instituut voor Onderwijs en Orthopedagogiek (IvOO) voerden in het uitlooptijd 2024 nog activiteiten uit gefinancierd vanuit het NPO. De reden was dat voor het NPO-thema Vertraging en uitval beperken in de lerarenopleidingen relatief veel NPO-middelen beschikbaar waren. Daarmee was de opgave voor deze twee instituten extra omvangrijk. Samen hadden de twee instituten voor 2024 nog € 1.625.000 tot hun beschikking en precies dit bedrag hebben zij ook gerealiseerd. Concreet betekent dit dat het NPO-programma aan de HU wat betreft onderwijs hiermee financieel volledig is afgerond.

Besteding van resterende NPO-middelen in 2024 in NPO-thema 5: Vertraging en studieuitval beperken in lerarenopleidingen			
Instituut	Bestedingskeuze	(Resterend) budget	Realisatie
Instituut Archimedes	Nr. 20: Meer tijd voor studieloopbaanbegeleiding.	1.300.644	1.300.644
Instituut voor Onderwijs en Orthopedie	Nr. 20: Meer tijd voor studieloopbaanbegeleiding.	144.902	144.902
	Nr. 22: Extra docentcapaciteit om studenten met studievertraging te begeleiden in hun studieplanning.	179.679	179.679
Totaal		1.625.225	1.625.225
(bedragen x €1)			

Tabel 4-1 Besteding van resterende NPO-middelen in 2024 in NPO-thema 5: Vertraging en studieuitval beperken in lerarenopleidingen (Bron: HU Administratie).



4.2 ONDERZOEK

Veel onderzoek heeft ten tijde van de coronacrisis vertraging opgelopen. Voor onderzoekers met tijdelijke contracten is het echter slechts beperkt mogelijk om contractverlenging te krijgen. Om deze jonge onderzoekers te helpen zijn binnen het NPO extra middelen beschikbaar gesteld om hen in staat te stellen hun onderzoek af te ronden. Hogescholen konden deze NPO-middelen aanvragen bij het Regieorgaan SIA. De middelen werden vervolgens onder de aanvragers verdeeld op basis van studentenaantallen. Niet alle hogescholen hebben een aanvraag ingediend; de HU heeft dat wel.

De HU heeft de NPO onderzoeksmiddelen telkens ingezet op het moment dat de reguliere financiering van onderzoek was afgelopen en de werkelijke vertraging startte. Het ging bij dit budget per definitie om vertraging die al had plaatsgevonden in coronatijd. Er is daarom in 2020 en 2021 een inventarisatie gemaakt van onderzoekers die waarschijnlijk als gevolg van de coronaperiode vertraging op zouden lopen en die in aanmerking kwamen voor de NPO-middelen op basis van de gestelde criteria (op dat moment 102 personen). Op basis van de verwachte vertraging is berekend hoeveel kosten gepaard zouden gaan met de vertraging; ondertussen werden de gemaakte kosten gefinancierd uit de reguliere financiering voor het betreffende onderzoek. Op die manier werd voorkomen dat wanneer een onderzoeker de vertraging gedurende de reguliere periode inliep ten onrechte gebruik werd gemaakt van de NPO-middelen. De geselecteerde onderzoekers hebben een budget toegerekend gekregen dat zij konden gebruiken op het moment dat er geen reguliere financiering voor hun onderzoek meer beschikbaar was.

Communicatie met de onderzoekers verliep binnen de HU via de begeleidende lectoren. De begeleidende lectoren en promovendi hebben in overleg een plan gemaakt voor besteding van de middelen - verlenging, tijdelijk uitbreiding van de aanstelling, of ondersteunende middelen - aansluitend bij de behoefte c.q. obstakels gegeven de context van het betreffende individu.

In 2021 was er nog geen besteding van deze NPO-middelen voor vertraagde onderzoekers. In de drie jaren daarna was de uitputting als volgt.

Bestede bedragen uit NPO-onderzoeksgelden en aantallen geholpen onderzoekers								
	2022		2023		2024		Totaal 2021 t/m 2024	
(bedragen x € 1.000)	NPO-middelen	Eigen middelen	NPO-middelen	Eigen middelen	NPO-middelen	Eigen middelen	NPO-middelen	Eigen middelen
Bestedingen								
personeel / uren	65,29	43,33	347,45	117,30	363,62	73,28	776,36	233,91
materieel	10,78	-	10,63	15,70	15,20	-	36,61	15,70
Totale bestedingen	76,07	43,33	358,08	133,00	378,82	73,28	812,97	249,61
Aantal geholpen onderzoekers (unieke personen)	16		38		40		72	

Tabel 4-2 Bestede bedragen uit NPO-onderzoeksgelden en aantallen geholpen onderzoekers (bron: HU Administratie).

Sommige trajecten lopen over boekjaren heen, waardoor er een overlap bestaat tussen de onderzoekers in 2022, 2023 en 2024. Het is hierdoor dat in de tabel het totaal aantal unieke geholpen onderzoekers (72) lager is dan de som van het aantal onderzoekers per jaar.

Zoals gezegd spreken onderzoekers het beschikbaar gestelde budget pas aan als de reguliere financiering is afgelopen. In 2022 was dit nog relatief beperkt, omdat de meeste geselecteerde onderzoekers nog gebruik maakten van hun reguliere financiering. In 2023 en 2024 nam de inzet van de beschikbare NPO-middelen vervolgens toe. Het uiteindelijke aantal geholpen onderzoekers is lager dan het aantal dat er volgens de oorspronkelijke inventarisatie in principe aanspraak op kon maken, bijvoorbeeld doordat een deel van de onderzoekers uit dienst ging of de subsidie niet nodig had. Een aantal deelposten voor onderzoekers zijn daarom herverdeeld over de andere onderzoekers die dit wel nodig hadden. Het volledige budget is zo in de programmaperiode besteed.

“

We laten onderwijs, onderzoek en beroepspraktijk steeds meer samenkomen in één gemeenschappelijk speelveld.

5. PRAKTIJKGERICHT ONDERZOEK

5.1 ALGEMEEN

5.1.1 Strategie en visie

Het onderzoek van de HU is praktijkgericht, heeft impact en werkt door, zowel in ons onderwijs als in de beroepspraktijk. Dankzij onderzoek sluit het onderwijs goed aan op actuele ontwikkelingen in de beroepspraktijk. Ook wordt het onderwijs zo inhoudelijk vernieuwd, waardoor het vakinhoudelijk van hoge kwaliteit blijft. Tevens boeken we met ons onderzoek steeds meer voortgang bij de innovatie van de beroepspraktijk. Onderzoek is erop gericht om samen met de partners in het onderwijs en de beroepspraktijk nieuwe kennis, producten, werkwijzen en diensten te ontwikkelen en bestaande te verbeteren.

Ons onderzoek draagt bij aan alle ambities uit ons ambitieplan 'HU in 2026': missiegedreven opgaven, studentsucces, leven lang ontwikkelen, HU-gemeenschap en digitalisering.

5.1.1.1 HU-visie op onderwijs en onderzoek: Samen voor de toekomst

In 2022 hebben we een visie op onderwijs en onderzoek opgesteld: Samen voor de toekomst. Daarin beschrijven we dat onderwijs, onderzoek en de beroepspraktijk niet zonder elkaar kunnen bestaan en floreren, verbeteren en innoveren. Hoe sterker de inspiratie en samenwerking tussen onderwijs en onderzoek, hoe beter we in staat zijn om onze studenten een leeromgeving te bieden waarin zij werken aan oplossingen voor de grote en kleine maatschappelijke vraagstukken en bijdragen aan de grote transitie van deze tijd. De essentie van de HU-visie op onderwijs en onderzoek hebben we samengevat in vier richtinggevende uitspraken:

- **Talentontwikkeling en innovatie:** We leiden studenten en lerende professionals op die in staat zijn hun eigen beroepspraktijk te verbeteren en te innoveren en die een bijdrage gaan leveren aan de Human Capital Agenda van de regio.
- **Open, rechtvaardige en duurzame samenleving:** We willen toekomstgericht zijn en bijdragen aan een open, rechtvaardige en duurzame samenleving. Daarom sluiten ons onderwijs en onderzoek aan op de maatschappelijke vraagstukken die we willen helpen oplossen.
- **Rijke leeromgevingen en leergemeenschappen:** We creëren leergemeenschappen en rijke leeromgevingen. Dat gaat verder dan alleen het versterken van de samenwerking tussen beroepspraktijk, onderzoek en onderwijs. We brengen onderwijs, onderzoek en beroepspraktijk bij elkaar. We creëren een omgeving waarin het draait om samen opleiden, professionaliseren, onderzoeken en innoveren.
- **Hoge kwaliteit en blijvend verbeteren:** Ons werk is van hoge kwaliteit en we zijn steeds gericht op verbeteren. We werken aan versterking van de kwaliteitscultuur en willen dat het belang van kwaliteit in de gehele organisatie wordt geïnternaliseerd, gevoeld en uitgedragen.

5.1.1.2 Kennis- en innovatieagenda

Wij hebben ervoor gekozen om onze kennis en kunde op het terrein van onderwijs en onderzoek te verenigen in vier expertisegerieden: Samen Duurzaam, Samen Lerend, Samen Gezond en Samen Digitaal.

De vier expertisegebieden bouwen voort op het in 2016 vastgestelde profiel 'kwaliteit van (samen)leven in een stedelijke omgeving'. Ze zijn vanaf 2019 gevormd rondom thema's waarop de HU intensief samenwerkt met externe partijen, die passend zijn bij maatschappelijke vraagstukken in de regio en waar de HU een trackrecord op heeft. Voor ieder expertisegebied hebben we een kennis- en innovatieagenda (KIA) opgesteld. De kennis- en innovatieagenda's geven richting aan ons handelen en maken in- en externe stakeholders duidelijk aan welke missiegedreven opgaven we werken. In de agenda's is concreet aangegeven welke kennisbasis hiervoor nodig is en welke crossovers mogelijk zijn. Met crossovers bedoelen we in dit verband de verbindingen tussen een of meer expertisegebieden.

5.1.2 Onderzoek en thema's

5.1.2.1 Lectoraten

Eind 2024 kende de HU 41 lectoraten. Voor een overzicht verwijzen we naar het [lectora-tenoverzicht](#) op onze website. De lectoraten zijn organisatorisch ondergebracht in vier kenniscentra: Kenniscentrum Leren en Innoveren, Kenniscentrum Sociale Innovatie, Kenniscentrum Gezond en Duurzaam Leven en Kenniscentrum Digital Business & Media. Hieronder geven we aan de hand van de in het format van de Vereniging Hogescholen genoemde thema-ten voorbeelden van onze activiteiten.

5.1.2.2 Bijdrage aan kennisontwikkeling uit de strategische onderzoeksagenda Vereniging Hogescholen

Gezondheid en Welzijn – Samen Gezond

Vanuit het expertisegebied Samen Gezond dragen veel onderzoekers en opleidingen van de HU bij aan het verkleinen van gezondheidsverschillen en het verbeteren van gezondheid en welzijn van bewoners. Het onderzoek Samen Spelen levert een mooie bijdrage aan vitaliteit en inclusiviteit. Op basis van inzichten in het huidige speelgedrag van kinderen met en zonder beperkingen, worden in co-creatie met kinderen en professionals toolkits ontwikkeld om samen spelen te bevorderen.

In het onderzoek Healthbox wordt gewerkt aan een gepersonaliseerde, digitale interventie die bestaat uit een virtuele coach en thuismeetapparatuur. Deze interventie richt zich op mensen met een metabool syndroom en een lagere sociaaleconomische positie. Het doel is een toegankelijk en gebruiksvriendelijk ontwerp zodat de Healthbox door iedereen gebruikt kan worden en op die manier bij te dragen aan het verkleinen van gezondheidsverschillen in de maatschappij.

Onderwijs- en talentontwikkeling – Samen Lerend

Een belangrijke maatschappelijke opgave voor de HU is talentontwikkeling en terugdringen van het lerarentekort. Samen Lerend draagt dan ook bij aan het realiseren van inclusief en duurzaam onderwijs in nauwe relatie met de beroepspraktijk en onderzoek vanuit een interprofessioneel perspectief. Hiermee beogen we dat kinderen, leerlingen, jongeren, studenten en professionals worden toegerust om in te kunnen spelen op maatschappelijke opgaven.

Sinds het begin van de oorlog in Oekraïne (maart 2022) zijn er veel Oekraïense vluchtelingen naar Nederland gekomen. De gemeente Utrecht benaderde de HU op zoek naar docenten die les konden geven aan Oekraïense kinderen. De HU zag meer mogelijkheden en startte het HU-Oekraïne Project: een huiskamer waar HU-studenten samen met Oekraïense

vluchtelingen in een rijke leeromgeving werken aan vraagstukken die spelen binnen de gemeenschap.

Om complexe maatschappelijke vraagstukken het hoofd te bieden is het een voorwaarde dat professionals op school, in de wijk en rond het gezin goed samenwerken. Dit vraagt om innovatie van de bestaande infrastructuur waarbinnen professionals worden opgeleid. Hierbij is de koppeling met onderzoek, specifiek rondom het thema 'boundary crossing' essentieel. Met als doel het creëren en onderzoeken van een innovatieve opleidings- en professionaliserings-infrastructuur, door het vormgeven van interdisciplinaire leernetwerken in Utrecht en in Amersfoort. Dit doen we in goede samenwerking met de regio, met opleiders, werkveldpartners, studenten en onderzoekers en in verbinding met [het programma Utrecht Leert Vernieuwend Opleiden](#). Komend jaar staat centraal de duurzaamheid en het vervolg van Bruggenbouwers en Grensverleggers.

Veerkrachtige samenleving: in de wijk stad en regio – Samen Gezond

De HU kent vele onderzoeksprojecten op het thema Veerkrachtige samenleving: in de wijk, stad en regio. Voor het project [Vollenhoven Vooruit](#) is in opdracht van de provincie Utrecht participatief onderzoek uitgevoerd met de kinderen in de wijk met als doel om een beeld te krijgen van de ervaringen met het wonen in Vollenhove, hun pedagogische basis en hun 'kwaliteit van leven' in een wijk die volop in ontwikkeling is. De uitkomsten dragen bij aan de integrale buurtaanpak Vollenhove Vooruit door te luisteren naar de kinderen, immers: 'it is our children who raise the village'.

Het [ETHOS telonderzoek](#) kende in 2024 een tweede ronde, na de succesvolle start in 2023, waaraan 12 gemeenten deelnamen. Bij de telling van het CBS blijven veel dakloze mensen buiten beeld. Het ETHOS telonderzoek maakt gebruik van een nieuwe methodiek, ontwikkeld door de Katholieke Universiteit Leuven. Mensen met een dreigende huisuitzetting zonder passende vervolghuisvesting worden in deze nieuwe methode ook meegeteld, waardoor voor lokale en landelijke beleidsmakers meer zicht is op de werkelijke aantallen en de profielkenmerken van dak- en thuisloze mensen. Hiermee dragen we bij aan de doelstelling uit het Nationaal Actieplan Dakloosheid 2023-2030. Aan deze tweede ronde in 2024 namen maar liefst 55 gemeenten in zes regio's deel.

Sleuteltechnologieën en duurzame materialen – Samen Lerend, Samen Gezond, Samen Digitaal, Samen Duurzaam

Artificiële Intelligentie heeft als sleuteltechnologie een grote impact op alle sectoren, ons privéleven en de maatschappij als geheel. Met het project SPRONG RAAIT werkt de HU aan verantwoorde AI-toepassingen in de brede praktijk, samen met de hogescholen van Rotterdam en Amsterdam. De onderzoeksgroep richt zich op het ontwerpen, ontwikkelen en implementeren van AI met oog voor ethische en juridische gevolgen voor de gebruiker. Met als uiteindelijk doel: tools ontwikkelen die helpen om verantwoorde AI-oplossingen te ontwerpen, ontwikkelen en implementeren. Tools die de gebruiker helpen en beschermen. Een voorbeeld van toepassing van AI binnen het gezondheidsdomein is het onderzoek naar nieuwe methodes om voorspellingen te doen over de giftigheid van stoffen voor het menselijk organisme bij herhaalde toediening. Daarnaast dient bepaald te worden op welke manier en in welke mate mensen worden blootgesteld aan de stof. Hiervoor wordt kunstmatige intelligentie (AI) ingezet om te voorspellen of en in welke mate chemische stoffen giftig zijn voor mensen.



Gebouwde omgeving duurzaam en leefbaar – Samen Duurzaam

De HU besteedt veel aandacht aan een leefbare en duurzame leefomgeving. Zo werken we in het Gezonde en Duurzame Leefomgeving Utrecht Kennisconsortium ([GeLUK](#)) samen met diverse partners om bedrijven de tools te bieden om snel bij te dragen aan een duurzame en gezonde leefomgeving. We ontwikkelen nieuwe vaardigheden bij huidig en toekomstig personeel en ondersteunen de implementatie van duurzaamheidsinnovaties.

Een ander voorbeeld is het programma [Toekomstbestendige leefomgeving](#) waar de HU onderzoekt hoe processen en informatie-uitwisseling ingericht kunnen worden om de bouw-industrie circulaire te krijgen. Samen met de beroepspraktijk ontwikkelen we de processen die leiden tot een circulaire waardeketen.

Duurzaam transport en intelligente logistiek – Samen Duurzaam

Ook aan het thema Duurzaam transport en intelligente logistiek levert de HU een bijdrage. Voor de overgang naar een circulaire economie zijn nieuwe business modellen nodig. De HU doet dan ook onderzoek naar de ontwikkeling en groei van circulaire business modellen in de logistiek. Hierbij ligt de focus op de logistieke context en met name het optimaliseren van ketenprocessen (forward & reverse logistics) in relatie tot de interne logistieke processen.

Stadsontwikkeling is complex. In een digitale variant van de stad Utrecht kunnen plannen van tevoren getest worden zodat je ziet waar problemen kunnen ontstaan. En hoe je die oplost. Zo hebben we bijvoorbeeld een scenario rondom bouwmaterialen vervoer voor de nieuwe wijk Cartesius. Aan de ene kant: wat het qua verkeersoverlast en CO2- en fijnstofuitstoot zou betekenen als bouwmaterialen naar de bouwplaats worden gebracht met vrachtwagens - wat nu gebruikelijk is. Aan de andere kant hebben we in beeld gebracht wat het zou betekenen als de materialen naar de bouwplaats worden gebracht met elektrische boten. Omdat je nu de omgeving bijna in het echt ziet, komen allerlei praktische consequenties meteen boven water.

Duurzame landbouw, water en voedselvoorziening – Samen Duurzaam

Op het thema duurzame landbouw, water en voedselvoorziening zet de HU met het onderzoek rondom water mooie stappen. Bijvoorbeeld met de HU Robosub: een innovatief onderwaterrobotica-project, dat het potentieel heeft om meerdere industrieën te transformeren.

Met de Robosub kun je onderzoek doen naar bijvoorbeeld de waterkwaliteit of de gesteldheid van de bodem. Denk hierbij ook aan veiligheid, of onderhoud en inspecties. Het biedt verdergaande mogelijkheden om het werk onder water te verbeteren.

In een samenwerking met Hoogheemraadschap de Stichtse Rijnlanden en AA & Maas werkt de HU samen aan de waterzuivering van de toekomst. In een pilot bouwen we een compleet nieuwe zuivering op basis van innovatieve techniek.

Energietransitie en duurzaamheid – Samen Duurzaam

In ons onderzoek naar de energietransitie hebben we zowel aandacht voor de technische als voor de sociale kant.

In een Europees gesubsidieerd project werken we samen met 8 Europese landen om het tempo van het realiseren van energiepositieve stedelijke omgeving te verhogen. Zo ontwikkelen en testen we renovatie-innovaties, zoals het Inside Out-concept en de Circulaire Hub. Hierbij ontwerpen we digitale tools voor automatische gevel- en dakherkenning, inclusief categorisering van woontypologieën.

De warmtetransitie komt de komende decennia naar de wijk toe. Forse investeringen zijn nodig en gemeenten, corporaties en netbeheerders staan voor de uitdaging om bewoners te betrekken bij de lokale warmtetransitie en uiteenlopende ideeën en wensen mee te nemen. Deze wensen moeten ook een plek krijgen in lopende processen van uitvoering, waar sterke tijdsdruk op staat en waar nauwe financiële kaders voor zijn. Het onderzoek Energie in de Wijk heeft als doel de inbreng van bewoners te verbinden aan de processen en het beleid van grote instituties als gemeenten, netbeheerders en woningcorporaties, ter ondersteuning van de warmtetransitie.

Kunst en de creatieve industrie – Samen Gezond

De participatie van de HU in de SPRONG Creating Cultures of Care is een voorbeeld van onderzoek op het gebied van kunst en de creatieve industrie. Kunstenaars, zorg- en welzijnsprofessionals, beleidsmakers, patiënten/inwoners en studenten onderzoeken hierin samen eigen drijfveren en gezamenlijke missies om te kunnen bijdragen aan (radicale) transitie in zorg en welzijn (penvoerder Hogeschool voor de Kunsten Utrecht).

Immersive Experiences spelen een belangrijke rol in grote digitale veranderingen en hebben aanzienlijke gevolgen voor ons dagelijks leven, werk, onderwijs en ontspanning. Binnen het onderzoek en onderwijs van de HU richten we ons dan ook op het ontwikkelen van nieuwe kennis en toepassingen van deze technologie. Het Immersive Design Lab is een innovatieve plek waar studenten, onderzoekers en werkveld ervaring kunnen opdoen met deze technologie. Dit kan bijvoorbeeld ook bij de innovatieve werkruimte op het Media Park Hilversum waar studenten Communication en Multimedia Design zich volledig kunnen onderdompelen in de wondere wereld van immersive design. Deze plek op de Media Campus is een concreet resultaat van de samenwerking binnen de convenant Hilversum-Hogeschool Utrecht. Hier werken mediaprofessionals, onderzoekers en studenten samen aan innovatievraagstukken.

Ondernemen verantwoord en vernieuwend – Samen Gezond, Samen Digitaal en Samen Duurzaam

Met de onderzoekslijn Digital Skills levert de HU een belangrijke bijdrage aan het thema ‘Ondernemen verantwoord en vernieuwend’. Zo zetten we ons met Samen Digitaal

nadrukkelijk in voor een meer digitaal vaardige samenleving. Wij kijken daarbij vooral naar hoe mensen technologie gebruiken. Digitale vaardigheden zijn hierbij een belangrijk focuspunt. We helpen aankomende en huidige professionals bij het ontwikkelen van digitale vaardigheden en transformatievaardigheden, zodat ze in hun werk goed met digitale ontwikkelingen om kunnen gaan. Dit doen wij onder meer als partner in het Europese Digital Europe-programma waar onderzoek, beroepspraktijk en onderwijs samenkomen met projecten als ESSA en ARISA en Digital4Sustainability. Het laatste project richt zich op het opleiden van digitaal talent voor de gewenste energie- en klimaattransitie. Hier komen Samen Digitaal en Samen Duurzaam samen.

Rondom [Inclusief werkgeverschap](#) werkt de HU in samenwerking met drie hogescholen aan het bieden van lokale ondersteuning aan werkgevers die willen werken met mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. We versterken bovendien de regio door de samenwerking en kennisuitwisseling tussen deze werkgevers te bevorderen en te werken aan een betere beeldvorming over mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt.

Veiligheid – Samen Gezond, Samen Digitaal

Op de gehele range van veiligheid verricht de HU onderzoek; denk bijvoorbeeld aan cybersecurity, sociale veiligheid en de rol van de veiligheidsprofessional.

Datagebruik en omgang met persoonsgegevens gaan in bijna elke toekomstige baan een rol spelen. Er kan veel misgaan bij datagebruik, voor personen en organisaties. Dat betekent dat alle instituten van de HU moeten nadenken over hoe zij hun toekomstige professionals hierop gaan voorbereiden. De Kenniswerkplaats Zorgvuldig Data Delen buigt zich hierover met als doel ontmoeten, kennisdelen en onderwijs ontwikkelen met als focus het goed voorbereiden van de student als toekomstige professional.

Toerisme en gastvrijheid

De HU is niet actief op de thematiek Toerisme en gastvrijheid.

5.1.2.3 Inkomsten

Gerealiseerde inkomsten voor onderzoek 2024		
Aard van de gerealiseerde inkomsten voor onderzoek over 2024		Gerealiseerde inkomsten
1	Inkomsten onderzoek 1e geldstroom	24.613
2	Inkomsten onderzoek 2e geldstroom	17.579
3	Inkomsten onderzoek 3e geldstroom	1.796
4	Overige middelen voor onderzoek die niet vallen onder voornoemde categorieën	477
Totaal budget voor praktijkgericht onderzoek		44.465
(bedragen x € 1.000)		

Tabel 5-1 Gerealiseerde inkomsten voor onderzoek 2024 (Bron: HU Administratie)

5.2 INTEGRATIE VAN PRAKTIJKGERICHT ONDERZOEK IN HET KENNISECOSYSTEEM

Een van de ambities uit het ambitieplan ‘HU in 2026’ is om een bijdrage te leveren aan missiegedreven opgaven. Wij leiden professionals van morgen op, in samenwerking met de beroepspraktijk, met praktijkgericht onderzoek; in verbinding met de samenleving, kennispartners en de maatschappij. Samen met onze partners zoeken we naar oplossingen en realiseren we doorwerking in de regio. Zowel in het onderwijs als in het onderzoek pakken we vraagstukken op die aansluiten bij onze missie en expertisegebieden. Daarom committeren we ons aan regionale en (inter)nationale programma’s en agenda’s waarin maatschappelijke vraagstukken centraal staan. We verwachten van onze studenten en medewerkers dat ze gericht zijn op samenwerking. Behoeften en problemen van praktijk en samenleving vragen immers om professionals die met andere disciplines kunnen samenwerken. We zoeken in ons onderwijs en onderzoek naar verbinding tussen vakgebieden en over de grenzen van vakgebieden heen, omdat de (traditionele) muren tussen kolommen en disciplines verdwijnen. Deze visie op onderwijs en onderzoek impliceert dat we continu samenwerken, met de beroepspraktijk, burgers en andere kennisinstellingen. Met ons (onderwijs en) onderzoek staan we dus continu in verbinding met de regio. Hieronder geven we voorbeelden uit 2024.

5.2.1 Basis-indicatoren integratie in het kennisecosysteem

De HU kent veel vormen van samenwerking waarin onderwijs, onderzoek en beroepspraktijk verbonden zijn. Wij hanteren dan ook de brede definitie die de Vereniging Hogescholen biedt. Hieronder een aantal voorbeelden van duurzame samenwerking (zie ook Kenniscentra, Labs en Centres of Expertise).

5.2.1.1 Centre of Expertise Smart Sustainable Cities

Het Centre of Expertise Smart Sustainable Cities is een platform waar organisaties, lokale en regionale overheden en kennisinstituten samenwerken aan de verwezenlijking van een duurzame, slimme en gezonde stad van morgen. Professionals, onderzoekers, docenten en studenten met verschillende expertises werken hier samen aan toepasbare expertise met meerwaarde voor zowel de praktijk, het onderwijs als het onderzoek. Dit doen wij langs de thema’s ‘Gezonde Gebieden, Gezond Gebouwd’, ‘Energieneutrale en Circulaire Gebieden’, ‘Transitieprocessen’ en ‘Slimme Mobiliteit’. In 2024 heeft een succesvolle peer-review plaatsgevonden.

5.2.1.2 Lokale Persoonsgerichte Aanpak en lerend netwerk

In Midden-Nederland is de afgelopen jaren hard gewerkt om een persoonsgerichte aanpak tot stand te brengen. De persoonsgerichte aanpak (PGA) heeft als doel recidive te voorkomen, daders te resocialiseren en duurzame positieve verandering te brengen in iemands levensloop. De PGA vindt plaats in de Zorg- en Veiligheidshuizen en in de lokale PGA onder regie van gemeenten. De komende jaren staan in het teken van het versterken van de (lokale) PGA en het bouwen aan een lerend netwerk. Dit doen we in Midden-Nederland door een (figuurlijk) PGA-Lab te bouwen. En dat doen we sámen; Bureau Regionale Veiligheidsstrategie, het lectoraat Zorg en Veiligheid van Hogeschool Utrecht én lokale en regionale partners.

5.2.1.3 Doen wat werkt

2024 was het startjaar van het zesjarig programma [Doen wat werkt in de Jeugdzorg](#) gericht op professionals in organisaties voor specialistische jeugdzorg. Dit programma werd in 2023 toegekend als een van de doorbraakprojecten van de Nationale Wetenschapsagenda. Negen kennisinstellingen waarvan vijf hogescholen, werken samen met dertien partners uit

de jeugdzorg om leren op de werkvloer te stimuleren en borgen in de dagelijkse praktijk, in de instellingen en de sector. Het lectoraat Beroepsonderwijs van Hogeschool Utrecht zet zich samen met de door de HU gefinancierde leerstoel Beroepsonderwijs van de Open Universiteit in om het programma tot een succes te maken.

Belangrijk doel in het eerste jaar was om alle 22 kernpartners en nog een veertiental ondersteunende partijen met elkaar te laten samenwerken. Een van de vormen daarvoor is de Research- and Development Group waarin onderzoekers, ontwikkelaars en vertegenwoordigers van de praktijkorganisaties elkaar leren verstaan, samen proberen te leren en activiteiten afstemmen om vanuit een gezamenlijke perspectief een maatschappelijk probleem aan te pakken. De HU-collega's zijn daarin mede de kartrekkers.

5.2.1.4 Dubbeltalenten in HO

Meer dan 10% van de studenten geneeskunde, social work en verpleegkunde heeft ervaring met een chronische lichamelijke ziekte of psychisch lijden. Meer gedeelde kennis over hoe de ervaringen van deze dubbeltalenten beter benut kunnen worden in het onderwijs en in de praktijk van gezondheidszorg en welzijn is belangrijk. Samen met collega's en studenten van UMCU en de HU, ontwerpers van Open Concept en jongeren van belangenbehartiger JongPIT werken we aan kruisbestuiving van kennis en ontwikkeling van producten die het benutten van de ervaringskennis van studenten binnen zorg en welzijn ondersteunen. Dit doen we door samen een co-creatief ontwikkelproces te doorlopen en een leernetwerk te creëren.

5.2.1.5 Digital Education Lab

Een ontmoetingsplaats waarin studenten, docenten, onderzoekers en het werkveld kennis maken met digitale technologieën en digitale didactiek. Zij kunnen zichzelf verder professionaliseren en leren van elkaar. Bij het Digital Education Lab kun je kennismaken met digitale innovaties en digitale didactiek en leer je over digitale geletterdheid in het onderwijs, zoals ICT-basisvaardigheden en mediawijsheid. Ook kun je onderzoek doen naar de impact van digitale innovaties en didactiek op leerprocessen van studenten.

Onderdeel van dit lab is bijvoorbeeld Honest Mirror, een applicatie die is ontworpen om studenten te helpen bij het ontwikkelen van hun presentatievaardigheden met behulp van geavanceerde AI-technologie. Honest Mirror biedt rijkere oefenmogelijkheden en meer ruimte voor inhoudelijke aspecten en reflectie. Deze app heeft in 2024 de Computable Award in de categorie Onderwijsproject gewonnen.

5.2.1.6 Living labs Duurzame bedrijfsovername

De HU deed binnen een living lab onderzoek dat zich richt op duurzame bedrijfsovernames binnen de agrosector. Binnen deze living labs gingen onderzoekers innovaties in de 'echte' wereld testen en verbeteren, in plaats van deze te ontwikkelen binnen een lab. Dat doen we in samenwerking met een aantal kennisinstellingen, brancheorganisaties en agroadviseurs. Samen kijken we welke bedrijfskundige tools er worden gebruikt binnen de agrosector, of deze tools goed werken en bedenken we nieuwe tools om ondernemers te helpen met de koop of verkoop van hun bedrijf.

5.2.1.7 Data- en Kennishub Gezond Stedelijk Leven

De Data- en Kennishub Gezond Stedelijk Leven is een nieuwe manier van samenwerken die zich richt op het ontwikkelen en behouden van een gezonde leefomgeving. In dit

onafhankelijke en open platform werken overheden, bedrijfsleven, kennisinstellingen én inwoners samen aan de ontwikkeling van wetenschappelijk onderbouwde, praktische en concrete producten en diensten, die handelingsperspectief kunnen bieden en zo een positieve bijdrage hebben op de gezondheid van inwoners.

5.2.1.8 PANORAIMA samenwerkingsverband

Het PANORAIMA-samenwerkingsverband bestaat uit 16 gelijkgestemde universiteits-, onderzoeks- en industriepartners. Zij werken aan de ontwikkeling van een flexibele onderwijsarchitectuur die het mogelijk maakt om verschillende vormen van verantwoord AI-onderwijs te bouwen en toegankelijk te maken voor iedereen in Europa, man of vrouw, met of zonder ICT-kennis, uit een lidstaat met lage digitale vaardigheden of niet. PANORAIMA omvat de ontwikkeling en levering van een masterprogramma in mensgerichte AI, bestaande uit vier (en later meer) gespecialiseerde onderwerpen die diepgaande kennis bieden over de verantwoorde ontwikkeling en toepassing van AI-technologie op (niet-ICT) studenten uit traditionele industrieën.

5.2.1.9 Kennisinfrastructuren door structurele samenwerking

De HU is partner in en trekker van diverse meerjarige SPRONG-trajecten. In deze trajecten wordt samengewerkt met zowel kennispartners als praktijkpartners aan specifieke thema's om de kennisinfrastructuur rondom deze thema's te versterken. Binnen SURE wordt gewerkt aan een transdisciplinaire aanpak voor de energietransitie in de bebouwde omgeving. In PREVENT wordt gewerkt aan integrale, wijkgerichte preventie. Bij Bridge2Health staat citizen science for health centraal. Daarnaast werken we aan een (inter)nationaal erkend lerend Expertise Netwerk Systemisch Co-Design (ESC) en doen we onderzoek naar verantwoorde AI-oplossingen voor bedrijven en instellingen. In al deze samenwerkingsverbanden werken we duurzaam met partners aan complexe maatschappelijke vraagstukken.

5.2.2 Invulling verbinding met de regio aan de hand van voorbeelden

5.2.2.1 Kennisplatform Utrecht Sociaal (kUS)

Het [kennisplatform Utrecht Sociaal](#) (kUS) is een van de vijftien werkplaatsen Sociaal Domein in Nederland die door VWS mede wordt gefinancierd. Binnen dit kennisnetwerk wordt gewerkt aan acht multidisciplinaire kennisprogramma's op thema's als Vitale sociale basis, Van beschermd wonen naar beschermd thuis, Verbinden van formele en informele zorg. Door kennisbijeenkomsten voor praktijk, inwoners, beleid, en opleidingen wordt state-of-the-art kennis in het sociaal domein vergroot en verspreid. Daarnaast stelt het platform kennisproducten beschikbaar via een kennisbank.

5.2.2.2 Health Hub Utrecht

De HU is een actieve partner in de [Health Hub Utrecht](#), waarin in drie deelcoalities wordt samengewerkt met regionale partners aan de uitdagingen waar de regio voor staat: 'wijkgerichte preventie', 'digitale transformatie' en 'aantrekkelijke arbeidsmarkt'.

5.2.2.3 Proeftuin Passend Onderwijzen

Het consortium [Proeftuin passend onderwijs](#) is een project gefinancierd door NRO waarin de HU intensief samenwerkt met mbo-partners en Open Universiteit. Er zijn tien gesubsidieerde, professionele leergemeenschappen die het collectief leren en onderzoeken door mbo-docenten een meer structurele plek te geven in het mbo. Verder wordt een toolbox ontwikkeld over pedagogisch-didactisch handelen.

5.2.2.4 Duurzame en toegankelijke mobiliteit

Het duurzaam en toegankelijker maken van mobiliteit is van cruciaal belang voor zowel de gezondheid als de kwaliteit van het leven van burgers. Binnen de [Shared Digital Mobility Hub](#) (SharedDiMobiHub) werkt de HU samen met de provincie en gemeente Utrecht aan het creëren, implementeren en uitvoeren van een opschalingsplannen voor (nieuwe) mobiliteits-hubs in de Provincie Utrecht (inclusief digitaliseringsplan).

5.2.2.5 Digital Twins Lab

In het Digital Twins Lab staan vraagstukken centraal vanuit de Provincie Utrecht en gemeenten; deze vraagstukken worden opgepakt door ze te integreren in het onderwijs van de HU. Studenten van de HU-opleiding HBO-ICT, het honoursprogramma Engineering+ en de HU-opleiding Built Environment hebben geparticipeerd binnen de projecten. Tal van professionals en bestuurders hebben profijt gehad van het onderzoek en de uitkomsten van dit lab. Denk daarbij aan:

- professionals van de provincie Utrecht op het gebied van woonopgave, transport en klimaat;
- Gedeputeerden en Staten van de provincie Utrecht;
- professionals van deelnemende organisaties, zoals Tygron, Tekle, Vereniging Nederlandse Gemeenten (VNG) en Universiteit Utrecht;
- professionals bij de gemeenten Utrecht, Nieuwegein, Amersfoort en Veenendaal.

5.2.3 Deelname aan aanvragen met kennispartners

Deelname aan aanvragen met kennispartners		
	Totaal aantal gehonoreerde aanvragen waarbij de HU betrokken is als hoofdaanvrager	Totaal aantal gehonoreerde aanvragen waarbij de HU betrokken is als mede-aanvrager
Missiegedreven innovatie- en topsectorenbeleid (SIA/ NWO)	23	21
Nationale Wetenschaps-Agenda	1	6
Groeifonds	-	1
Europese onderzoeksprogramma's (onder andere Horizon, Interreg)	1	7
Andere aanvragen met kennispartners (alles wat niet boven genoemd is)	36	7

Tabel 5-2 Deelname aan aanvragen met kennispartners. (Bron: HU Administratie).

5.3 KWANTITATIEVE VERDUURZAMING EN UITBREIDING

5.3.1 Personele inzet

Personele inzet praktijkgericht onderzoek		
Categorie	Totaal aantal	Totaal aantal fte
Lectoren	59	39,45
Onderzoekers en docent-onderzoekers	531	177,89
Promovendi	110	55,90
Postdocs	13	6,65
Onderzoeksondersteuning	173	48,59
Totaal onderzoekspersoneel	886	328,48
Totaal onderzoekspersoneel		
Aanstelling lectoren	Percentage lectoren met vaste aanstelling: 87,25%	Percentage lectoren met tijdelijk contract: 12,75%
Gemiddelde omvang aanstelling lector aan de hogeschool (in fte)	0,68	
Aantal lectoren met een dubbelaanstelling bij bedrijfsleven, universiteit of ander instituut	24	

Tabel 5-3 Personele inzet praktijkgericht onderzoek (Bron: HU Administratie).

Hogeschool Utrecht neemt deel aan vier van de zeven pilots voor de ontwikkeling van de Professional Doctorate (PD). Hiermee draagt Hogeschool Utrecht bij aan het opleiden van hoogwaardige professionals voor de transities op het gebied van energie, klimaat, zorg en vergrijzing:

- Techniek & Digitalisering: 3 posities bij de HU van de landelijke 15;
- Gezondheid & Welzijn: 3 posities bij de HU van de landelijke 26;
- Energie & Duurzaamheid: 4 posities bij de HU van de landelijke 20;
- Onderwijs - Leren & Professionaliseren: 3 posities bij de HU van de landelijke 15.

In 2024 zijn conform planning de eerste vier kandidaten in de HU van start gegaan, gelijkelijk verdeeld over de vier HU-domeinen.

Publicaties

Voor een overzicht van publicaties van medewerkers van de HU verwijzen we naar [Publicaties | Hogeschool Utrecht \(hu.nl\)](#).

5.4 KWALITATIEVE VERDUURZAMING EN UITBREIDING

5.4.1 Kwaliteitszorg praktijkgericht onderzoek

De evaluaties in het kader van het Brancheprotocol Kwaliteitszorg Onderzoek (BKO) voert de HU uit op het niveau van de kenniscentra en HU-breed. In november 2024 heeft de HU in het kader van de BKO een extern panel ontvangen. Hun opdracht was zowel de vier kenniscentra (Kenniscentrum Leren en Innoveren, Kenniscentrum Sociale Innovatie, Kenniscentrum Digital Business & Media, Kenniscentrum Gezond en Duurzaam Leven) als de HU overkoepelend te beoordelen aan de hand van de vier standaarden uit het Brancheprotocol Kwaliteitszorg Onderzoek (BKO) van de Vereniging Hogescholen. In aanloop naar de drie visitatiedagen werden vijf zelfevaluaties geschreven, waarin werd teruggeblikt, gereflecteerd en vooruitgekeken op het HU brede onderzoek en het onderzoek in de vier kenniscentra. De vijf zelfevaluatierapporten zijn het resultaat van een participatieve aanpak, waarbij directeuren van de kenniscentra, programmamanagers, lectoren en businesspartners kwaliteitszorg onderzoek nauw hebben samengewerkt. Tevens is op diverse momenten in het proces feedback opgehaald bij interne en externe stakeholders. In dezelfde periode vond ook de Instellingstoets Kwaliteitszorg plaats, wat leidde tot een mooie samenwerking tussen onderwijs en onderzoek in de HU.



Het bezoekprogramma bestond uit een mix van gesprekken over de visie op en organisatie van het HU onderzoek met o.a. het CvB, de directeur Onderwijs, Onderzoek & Studentzaken en de directeuren van de vier kenniscentra. Daarnaast waren er gesprekken en activiteiten op kenniscentrum niveau georganiseerd, zoals een projectenmarkt, gesprekken met lectoren, onderzoekers en promovendi en workshops. Ook ging het panel in gesprek met werkveldpartners en studenten, waarbij de focus lag op het samen werken in de driehoek onderwijs, werkveld en onderzoek. De eerste terugkoppeling van het panel was zeer positief, waarbij het motto van de HU 'Hier komt alles samen' goed zichtbaar is geworden. Het definitieve rapport ontvangt de HU medio 2025.

Ook de individuele lectoraten kennen een kwaliteitscyclus, waar bij de start van een lectoraat de onderzoeksvraag wordt uitgewerkt in een zogenoemd structuurrapport. Dit rapport wordt door het College van Bestuur vastgesteld. Iedere vier jaar is het mogelijk het lectoraat te continueren, via een continueringsnota waarin voortgang en eventuele koerswijzigingen zijn beschreven. Deze continuering wordt vastgesteld door de directeur kenniscentrum. In 2024 zijn 14 lectoraten gecontinueerd. Er zijn twee nieuwe lectoraten van start gegaan. Het lectoraat 'Lerende en Innoverende Interorganisatorische Samenwerkingsvormen', ontwikkeld vanuit de middelen die de HU heeft ontvangen uit het Bestuursakkoord, is 1 juni 2024 van start gegaan met lector Karin Geuijen. Het lectoraat 'Bewegen en opgroeien doe je samen' is in september 2024 van start gegaan met lector Manon Bloemen.

5.4.2 Voorbeelden van doorwerking van onderzoek naar de beroepspraktijk en het onderwijs

De HU ziet de doorwerking van praktijkgericht onderzoek als een niet-lineair proces. In het onderzoek zijn de beroepspraktijk, het onderwijs en collega-onderzoekers aan hogescholen en universiteiten afwisselend stakeholders, opdrachtgevers, gesprekspartners en critical friends. In de visie van de HU is impact van onderzoek te zien als een continu proces van doorwerking tijdens en na het onderzoek. Doorwerking kan plaatsvinden in de verschillende domeinen (de beroepspraktijk, het onderwijs en de wetenschap) en op verschillende niveaus: kennisontwikkeling, persoonsontwikkeling, systeemontwikkeling en productontwikkeling. Hieronder volgen voorbeelden die de verschillende vormen van doorwerking illustreren en tevens laten zien dat ons praktijkgericht onderzoek wordt gewaardeerd.

5.4.2.1 Goed medicijngebruik met Make-it 2.0

Na vier jaar zich gericht te hebben op therapietrouw, verbreedt het Make-It Consortium (Medication Adherence Knowledge, Expertise and Implementation Taskforce) zich en richt het zich in Make-It 2.0 op het aspect goed medicijngebruik. Dit gebeurt door in twee rondes acht proeftuinen te ondersteunen bij het begeleiden, monitoren en evalueren bij het implementeren en opschalen van succesvolle of veelbelovende interventies. De HU werkt hierin samen met andere kennisinstellingen.

5.4.2.2 Circulaire prestaties meetbaar maken op organisatieniveau

In 2050 streven we naar een 100% circulaire economie. Maar wat betekent dat voor organisaties? Met dit onderzoek ontwikkelen we een meetinstrument om circulaire prestaties inzichtelijk en vergelijkbaar te maken. Met een langdurig onderzoek balanceren we continu tussen wetenschappelijke grondigheid en praktische toepasbaarheid, om organisaties gericht te ondersteunen op hun circulaire reis. We verzamelen over langere tijd gegevens om trends in circulariteit te volgen. Het onderzoek en het instrument helpen organisaties te begrijpen waar

ze staan, zichzelf te vergelijken met anderen en te verbeteren. Zo ondersteunen we organisaties stap voor stap op weg naar een circulaire toekomst.

5.4.2.3 Kleinbedrijf-Index en de MKB Overname monitor

Een voorbeeld van systemische impact zijn de monitors die het resultaat zijn van onderzoeksprojecten van het Lectoraat Financieel-Economische Innovatie, zoals de Kleinbedrijf-Index en de MKB Overname monitor. Deze nemen inmiddels een vaste plek in de beroepspraktijk, leveren een bijdrage aan bevordering van mkb-ondernemerschap en zijn vertaald naar andere branches en onderwerpen. De uitkomsten van de monitors leveren voor brancheorganisaties en politiek belangrijke input voor lobby en belangenbehartiging.

5.4.2.4 Kenniswerkplaatsen Zorg & Veiligheid

Mensen met complexe problemen leven vaak in een kwetsbare situatie. Het wordt nog ingewikkelder als deze mensen ook politie- en justitiecontacten hebben. In de Kenniswerkplaats Zorg & Veiligheid werken professionals, docenten, studenten, onderzoekers en cliënten vanuit 5 onderwijsinstellingen, 2 lectoraten en meer dan 100 zorg- en veiligheidsorganisaties samen om de hulpverlening voor deze mensen nog beter aan te laten sluiten. We bekwamen daarmee studenten voor het – toekomstig – werkveld, o.a. door de ontwikkeling van de minor Samenwerken in Zorg en Veiligheid, die in 2024 is gestart.

5.4.2.5 Mentaal Kapitaal

De prestatiedruk die jongeren in onze huidige maatschappij kan leiden tot ongezonde stress op school, soms met schoolverzuim als gevolg. Binnen het onderzoek Mentaal Kapitaal van de Regionale Kenniswerkplaats Jeugd en Gezin Centraal is er onderzoek gedaan naar werkzame elementen in het aanpakken van schoolstress en -verzuim. De online tool die resulteert uit dit onderzoek helpt scholen in het voortgezet onderwijs bij het kiezen van een passende schoolbrede aanpak om schoolstress, prestatiedruk en schooluitval te voorkomen en te verminderen.

5.4.2.6 Onderzoek dat werkt

Het Werkplaats onderwijsonderzoek Provincie Utrecht (WOU) heeft als doel de onderzoekscultuur op basisscholen te versterken. In dit kader zijn zeven werkplaatsen op basisscholen in Utrecht en Amersfoort binnen het project Onderzoek dat Werkt aan de slag met een praktijkvraag op hun school. In 2024 is er door OBS Waterrijk in een Werkplaats gewerkt aan een project over de meertalige bieb: [Meertalige bieb op school versterkt ál het onderwijs](#). Met het werkplaatsonderzoek wordt een structurele en duurzame verbinding tussen professionals uit de onderwijspraktijk, de hogescholen en universiteit gelegd.

5.4.2.7 Minor Mensenrechten in de praktijk

De [Minor Mensenrechten in de praktijk](#) is voortgekomen uit een samenwerking tussen het instituut Recht, het Lectoraat Toegang tot Recht en diverse werkveldpartners, zoals gemeente Utrecht, Amnesty, Free Press Unlimited. De minor biedt een waardevol perspectief op actuele mensenrechtenkwesties en de praktische toepassingen ervan in de praktijk lectoraat Toegang tot het Recht.

5.4.2.8 Cove-seed

De tekorten op de arbeidsmarkt en het ontbreken van professionals, maken het niet makkelijk om de energietransitie vorm te geven. SEED ziet het beroepsonderwijs als een belangrijke aanjager van de energietransitie. Het project stimuleert het beroepsonderwijs en hun

regionale partners om excellent onderwijs te ontwikkelen op het gebied van duurzame energie. Dit heeft als doel dat opleidingen beter aansluiten bij de arbeidsmarkt, er een groter aanbod aan goed geschoolde professionals ontstaat en de ontwikkeling van nieuwe technologieën een impuls krijgt.

5.4.2.9 Gezond & Wel: Met de wijk wijzer

In 2024 is het project [Met de Wijk Wijzer](#) gestart waarin werkwijzen worden ontwikkeld om gesprekken te voeren met wijkbewoners in kwetsbare omstandigheden. Kennis uit deze gesprekken kan bestaande wijkdata verder verrijken. Dit project is ingebed in het programma van Gezond & Wel Wijzer waardoor de inzichten en tools direct in het lopende onderwijs terecht komen.

5.4.2.10 Journalistieke ethiek en weerbaarheid burgers

In de hedendaagse digitale informatiesamenleving hebben we te maken met een medialandschap dat in rap tempo verandert, onder andere door de opkomst van nieuwe journalistieke platforms, geavanceerde technologische ontwikkelingen, de veranderende rol van tech platforms in het medialandschap, en burgers die zelf ook nieuws kunnen maken en verspreiden.





Deze ontwikkelingen hebben gevolgen voor journalistieke ethische vraagstukken alsook hoe media en burgers met elkaar communiceren. Samen met acht Europese landen doet de HU onderzoek naar hoe media en burgers beter in staat kunnen worden gesteld om op een verantwoordelijke en ethische manier met elkaar te communiceren en welke rol technologie, en specifiek Artificial Intelligence, hierin kan spelen.

5.4.3 Professionalisering onderzoek

In de HU hebben alle organisatie-eenheden een Strategisch Personeelsplanning (SPP) waarin aandacht wordt besteed aan in- en externe ontwikkelingen en de betekenis hiervan voor gewenste ontwikkelingen in het personeelsbestand. Dit geldt dus ook voor de kenniscentra van de HU. Dit SPP wordt regelmatig geactualiseerd. Ook wordt er jaarlijks door de directeuren kenniscentra normvinding gedaan over de ontwikkeling van hogeschoolhoofddocenten.

De kenniscentra en de dienst HR hebben gezamenlijk een jaarlijkse werkagenda. In 2024 lag het accent op het - gezamenlijk met onderwijs - werven van hogeschoolhoofddocenten in het kader van het Bestuursakkoord Hoger Onderwijs, en ook op de positie van de hogeschoolhoofddocent in de verbinding tussen onderwijs en onderzoek. Andere onderwerpen waren de ‘onboarding’ van nieuwe onderzoekers, evenwichtige opbouw van lectoraten, teamontwikkeling, werkdruk, sociale veiligheid en taaktoedeling met juiste balans tussen onderwijs en onderzoek. Daarnaast lag er weer focus op talentontwikkeling en professionalisering met behulp van de Ontwikkelkaart voor praktijkgerichte onderzoekers en het professionaliseringsaanbod van Teaching & Learning Network. Zo organiseert TLN o.a. introductiebijeenkomsten voor nieuwe onderzoekers, projectmanagement in onderzoek en zijn er leergangen voor leiderschapsontwikkeling binnen praktijkgericht onderzoek.

5.4.4 Diversiteit en inclusie

Onze samenleving wordt steeds diverser en dat geldt ook voor de HU-gemeenschap. We vinden diversiteit belangrijk en werken eraan een afspiegeling te zijn van de maatschappij waar we deel vanuit maken. We werken aan (de toegankelijkheid van) onze gemeenschap en waarderen verschillen. We hebben dit vastgelegd in de HU visie op Diversiteit en Inclusie. De HU heeft een Gendergelijkheidsplan. Het Gendergelijkheidsplan maakt onderdeel uit van het bredere HU-beleid ten aanzien van diversiteit en inclusie. Via de Vereniging Hogescholen is de HU verbonden aan de Charter Diversiteit, waarmee we het belang van diversiteit en inclusie onderstrepen.

Diversiteit en inclusie maakte ook deel uit van de human capital agenda van de kenniscentra in 2024, met bijvoorbeeld meer aandacht bij werving en selectie, werkervaringsplekken en internationale onderzoekers. Binnen het onderzoeksproject DLO Digitale Inclusie is gewerkt aan het creëren van een inclusievere digitale omgeving voor neurodivergente gebruikers binnen de HU.

5.4.5 Medezeggenschap onderzoek

Hogeschool Utrecht kent zowel medezeggenschap op instellingsniveau als op het niveau van de organisatie-eenheden. Sinds 2017 kent de HU kenniscentra als zelfstandige organisatie-eenheden. Dat betekent dat onderzoek in de HU zowel bij de Hogeschoolraad onderwerp van gesprek is, als in de Kenniscentraraad. In de Hogeschoolraad zitten zowel medewerkers als studenten. In de Kenniscentraraad hebben medewerkers van de vier kenniscentra zitting. Zeggenschap op dit niveau ligt bij de directeuren kenniscentra. Reglementair heeft de Kenniscentraraad onder meer instemmingsrecht op de management- en lectoratenplannen van de kenniscentra en op de contourenplannen van lectoraten, en is de Kenniscentraraad vertegenwoordigd in de benoemings- en adviescommissie bij de benoeming van een directeur van een kenniscentrum en de benoeming van een lector. Ook bijvoorbeeld de documenten in het kader van externe en interne evaluatie van het onderzoek in het kader van de Basiskwalificatie Onderzoek (BKO) worden besproken met de raad. De Kenniscentraraad stelt jaarlijks een jaarverslag op.

In september 2024 ging een nieuwe termijn voor de Kenniscentraraad van start met een nieuwe samenstelling. De raad vormt een goede afspiegeling van de onderzoekerspopulatie, zowel horizontaal (tussen de verschillende kenniscentra), als verticaal (verschillende rollen). In 2024 is onder andere aandacht besteed aan de onderwerpen onderzoeksvisitatie, verbinding onderzoek/onderwijs en onderzoeksupport. Ook de volgende onderwerpen kwamen aan bod: de roadmap en domeinarchitectuur van onderzoek, promotietrajecten en goed werkgeverschap en werkdruk.

“

**Integrale veiligheid
betekent bij de HU dat we
vraagstukken op het gebied
van veiligheid in samenhang
aanpakken.**

6. INTEGRALE VEILIGHEID

In aansluiting bij het landelijk platform Integrale Veiligheid Hoger Onderwijs onderscheidt de HU drie veiligheidsdomeinen: Fysieke veiligheid, Informatieveiligheid en Sociale veiligheid. Integrale veiligheid betekent bij de HU dat we vraagstukken op het gebied van veiligheid in samenhang aanpakken en dat voor alle domeinen van integrale veiligheid dezelfde uitgangspunten gelden.

De governance op het gebied van Integrale Veiligheid kent in de HU drie niveaus. Het College van Bestuur formuleert visie en strategische doelstellingen op het gebied van integrale veiligheid. Het Tactisch Veiligheidsoverleg krijgt vanuit het CvB doelstellingen en richtlijnen en zet dit om in tactische en operationele plannen en werkzaamheden. Het beleid dat op strategische en tactisch niveau is uitgezet wordt op operationeel niveau in de instituten, kenniscentra en diensten doorgevoerd.

Het Tactisch Veiligheidsoverleg heeft voor 2024 de risicoanalyses van de afzonderlijke veiligheidsdomeinen en de jaarplannen in samenhang beoordeeld en vastgesteld. Om integraal risicomanagement te ondersteunen wordt Governance, Risk en Compliance tooling (GRC) geïmplementeerd. Te beginnen bij het domein informatieveiligheid. De analyses en plannen vonden hun basis in risicodialogen die eind 2023 hebben plaatsgevonden. Deze dialogen werden op operationeel niveau in adviesgroepen en op tactisch niveau in het Tactisch Veiligheidsoverleg gevoerd. Het proces van risicomanagement is geëvalueerd. De Functionaris Integrale Veiligheid (FIV) heeft het integraal veiligheidsbeleid en de opdrachtformulering met instemming van het tactisch veiligheidsoverleg herzien. Het CvB stelde beiden vast in november 2024 en geleidde het beleid ter instemming door aan de HSR en ter informatie aan de Raad van Toezicht.

6.1 FYSIEKE VEILIGHEID

De HU werkt aan het verbeteren van de fysieke veiligheid door HU-brede veiligheidsprocessen op de campus te stroomlijnen, door het in kaart brengen van de fysieke risico's én door medewerkers en studenten te ondersteunen bij het beheersen van deze risico's. Daarmee werkt de HU aan het realiseren van haar ambities voor een veilige en gezonde werkomgeving. In 2024 heeft een aantal acties bijgedragen aan het beter in kaart brengen en beheersen van de fysieke veiligheidsrisico's voor medewerkers en studenten. Er is een nieuw Bedrijfsnoodplan opgeleverd met een handelingskader en escalatieladder voor medewerkers.

6.1.1 ARBO RI&E

Door de afdeling Arbo & Milieu is een HBO-branche Risico Inventarisatie en Evaluatie (RI&E) uitgevoerd bij de verschillende organisatieonderdelen en getoetst door een extern deskundige. Voor de gebouwen en de praktijklokalen zijn risicoanalyses en evaluaties gereed en getoetst door een gecertificeerd kerndeskundige. In 2024 zijn ook de RI&E's op niveau van instituten, diensten en kenniscentra in concept afgerond. Deze RI&E's worden in de eerste helft van 2025 getoetst.

6.1.2 Incidentmeldingen

In 2024 zijn 107 meldingen gedaan van ongevallen of incidenten. Dat zijn er meer dan vorig jaar. De stijging schrijven wij toe doordat er op locaties tegenwoordig actiever wordt gemeld. Bij een deel van deze meldingen is inzet van bedrijfshulpverlening noodzakelijk geweest. Er hebben zich geen incidenten voorgedaan die bij de arbeidsinspectie gemeld moesten worden.

6.2 INFORMATIEVEILIGHEID

6.2.1 Kennisveiligheid

Bij kennisveiligheid gaat het vooral om het voorkomen van ongewenste overdracht van gevoelige kennis en technologie. Kennisveiligheid richt zich ook op heimelijke beïnvloeding van onderwijs en onderzoek door andere staten.

In 2022 is de Nationale Leidraad Kennisveiligheid gepubliceerd door de overheid. De adviezen uit deze leidraad hebben in 2022 geleid tot sectorale afspraken in het Bestuursakkoord hoger onderwijs en wetenschap. De HU heeft zich hieraan gecommitteerd. Binnen de HU is in het College van Bestuur een portefeuillehouder kennisveiligheid aangewezen en is een Adviesteam Kennisveiligheid ingesteld. Alle hogescholen en universiteiten in Nederland hebben in 2023 een zelfevaluatie van de volwassenheid op kennisveiligheid gedaan, die geldt als een landelijke nulmeting. Vanuit de risicoanalyse Kennisveiligheid heeft de HU interventies gedefinieerd.

In 2024 heeft de coördinator Kennisveiligheid van de HU een landelijk netwerk opgericht waarbinnen twee basisprotocollen zijn opgesteld: Protocol Internationale Dienstreizen en Protocol Buitenlandse Bezoekers. Deze zijn gereed voor aanscherping conform richtlijnen van de HU en zullen vervolgens worden geïmplementeerd.

Ook op het gebied van inkoop speelt kennisveiligheid een rol. Momenteel wordt bekeken op welke wijze de richtlijnen en maatregelen uit de Nationale Leidraad Kennisveiligheid kunnen worden verwerkt in de procedures en de bijbehorende documenten.

De HU-gemeenschap is op verschillende momenten geïnformeerd over de aandachtspunten bij kennisveiligheid. Via ondermeer e-learnings, presentaties, digitale informatie en het afwegingsinstrument bij internationale samenwerkingen.

6.2.2 Informatiebeveiliging

Informatiebeveiliging is het geheel van eisen en maatregelen die de beveiliging van informatie borgen. Het gaat hier om maatregelen op gebied van beschikbaarheid, integriteit, vertrouwelijkheid van informatie en het voldoen aan wet- en regelgeving die informatiebeveiligingsrisico's terugbrengen tot een aanvaardbaar niveau.

De HU heeft eind Q4 2023 de externe audit op basis van het SURF normenkader voor informatiebeveiliging laten afnemen. Deze audit is verplicht voor de hele onderwijssector. De daaruit voortvloeiende adviezen zijn vertaald naar het jaarplan informatieveiligheid voor 2024.



De door het Rijk beschikbaar gestelde middelen voor cyberweerbaarheid zijn en worden in de loop van 2024/2025 ingezet op de onderstaande verschillende verbeteringen zoals implementatie GRC tooling, beheer infrastructuur en implementatie informatieveiligheid risicomanagement.

Daarnaast houdt het Informatiebeveiliging & privacy Office zich bezig met Incident-afhandeling, uitvoer business impact analyses en het analyseren van o.a. applicatieaanvragen en de beoordeling van toeleveranciers op securitymaatregelen, het opstellen en verbeteren van bestaande en nieuw benodigde richtlijnen, procedures en werkinstructies.

6.2.3 Bescherming persoonsgegevens

Het landelijk delen van best practices en het gezamenlijk duiden van nieuwe casuïstiek door de privacy coördinatoren in het hoger onderwijs verrijkt onze interne adviesfunctie. Ook in 2024 is dit voortgezet.

De privacy organisatie is nauw betrokken bij de initiatieven op het gebied van Ai binnen de hogeschool. De eerste ervaringen met het uitvoeren van de Impact Assessment voor Mensenrechten bij de inzet van Algoritmes (IAMA) worden geëvalueerd. Door afvaardiging van Privacy Officers in het Ai Compliance team worden de privacy risico's van nieuwe Ai initiatieven beoordeeld.

De HU heeft zich gecommitteerd aan het SURF normenkader Privacy. De bevindingen uit de periodieke self assessment met behulp van dit kader zijn voor 2024 vertaald naar activiteiten voor de privacy officers in alle organisatieonderdelen. Deze activiteiten variëren van

introductiegesprekken met nieuwe medewerkers tot het lokaal implementeren van digitale toestemmingsformulieren voor de verwerking van persoonsgegevens.

Voor studenten is er een privacycursus ontwikkeld. Deze cursus kunnen alle docenten inzetten in hun onderwijs, maar ook bij specifieke leerdoelen, zoals bij het doen van onderzoek of bij stages.

De implementatie van de GRC tooling in 2025 wordt voorbereid. Door het verwerkingsregister, de bevindingen uit selfassessments, onderzoeken van de Functionaris Gegevensbescherming en de monitoring van de realisatie van alle geplande activiteiten in deze tooling onder te brengen krijgt elk organisatieonderdeel zicht op de risico's, benodigde inzet en behaalde resultaten.

Door studenten, medewerkers, docenten en onderzoekers is in de [Kennisplaats Zorvuldig Data Delen](#) dit jaar onder meer een Ai-bewustwordingscampagne en een checklist voor stagecontracten gerealiseerd.

Functionaris Gegevensbescherming

De Functionaris Gegevensbescherming (FG) heeft een Jaarplan FG 2024 opgesteld. In dit jaarplan komen de toezichthoudende activiteiten van de Functionaris Gegevensbescherming aan bod. Bij bestaande verwerkingen van persoonsgegevens bestaat het toezicht uit het beoordelen van opzet, bestaan en werking van privacybescherming. In het geval van nieuwe verwerkingen van persoonsgegevens ziet de Functionaris Gegevensbescherming toe door te adviseren over risico-inschatting en rechtmatigheid. Risicovolle verwerkingen worden getoetst met een Data Protection Impact Assessment (DPIA). De Functionaris Gegevensbescherming ziet toe op de kwaliteit van deze beoordeling door de privacy officers. De Functionaris Gegevensbescherming heeft in 2024 actief deelgenomen aan de kennisdeling en normvindende dialoog over privacybescherming met andere onderwijsinstellingen. Ook heeft de Functionaris Gegevensbescherming bijgedragen aan de totstandkoming van de dreigingsbeelden van SURF, het platform Integrale veiligheid Hoger onderwijs (IVHO) en het sectorbeeld van de Autoriteit Persoonsgegevens.

De Functionaris Gegevensbescherming heeft de opvolging van verbetermaatregelen en adviezen naar aanleiding van datalekken en assessments die zich in 2024 hebben voorgedaan gemonitord. Zo is er meer aandacht voor dataminimalisatie en bewaartermijnen in samenwerkingsomgevingen merkbaar en wordt bij uitdiensttreding aandacht gevraagd voor de data die men achterlaat. Het merendeel van de datalekmeldingen die bij de privacy organisatie werden gedaan betreffen het onbedoeld verzenden van informatie aan verkeerde ontvangers en te ruime autorisaties op documenten. Ook hier is met passende maatregelen opvolging aan gegeven en zijn de betrokkenen geïnformeerd. Waar passend bij de wettelijke meldplicht zijn datalekmeldingen ook bij de Autoriteit Persoonsgegevens gedaan.

6.3 SOCIALE VEILIGHEID

Het domein Sociale veiligheid bestaat uit de volgende subdomeinen: integriteit, zorgwekend gedrag en diversiteit en inclusie. In overeenstemming met onze Integriteitscode, willen we het morele bewustzijn bij medewerkers en studenten stimuleren, de morele competentie versterken en een open cultuur bevorderen.

Deelname aan de landelijke pilot monitor Sociale Veiligheid heeft waardevolle inzichten opgeleverd over de wijze waarop een representatief beeld kan worden gevormd van de ervaren sociale veiligheid onder studenten en medewerkers binnen de HU. Voor medewerkers leverde het instrument onvoldoende meerwaarde t.o.v. het jaarlijkse medewerkers tevredenheid onderzoek en de respons onder studenten was zeer laag.

Met de systemische benchmark sociale veiligheid was de HU in staat te beoordelen dat het huidige instellingsbeleid en de diverse voorzieningen weinig aanvulling behoeft in relatie tot andere onderwijsinstellingen. Zo werd ondermeer de bij de HU reeds aanwezige klokkenluidersregeling, gedrags- en integriteitscode, klachtregeling, vertrouwenspersonen en ombudsfunctionaris, studentpsychologen en Diversity Officer ingebracht.

In 2024 is aandacht besteed aan de vindbaarheid en leesbaarheid van informatie over integriteit en hoe we daarmee omgaan in de HU. Een toegespitste communicatiecampagne heeft de bekendheid onder medewerkers en studenten versterkt.

De HU scoort op sociale veiligheid goed in vergelijking met de hbo-benchmark. Belangrijk is wel om het thema sociale veiligheid op de agenda te houden. Zo is het aantal door de vertrouwenspersonen behandelde casussen van medewerkers wederom gestegen. Ook op ongewenst gedrag scoort de HU beter dan de HBO-benchmark. Het aantal meldingen vinden we echter nog te hoog en de nazorg verdient aandacht. De indicator inclusief werkklimaat laat sinds 2021 een dalende trend zien. Meer medewerkers zijn in 2024 neutraal tot kritisch op aspecten als het bevorderen van een cultuur van gelijke kansen en (zichtbaarheid van) maatregelen ter bevordering van gelijkheid, inclusiviteit en diversiteit.

6.4 CRISISMANAGEMENT

Ook dit jaar zijn nieuwe directeuren en leden van het College van Bestuur meegenomen in hun rol bij een calamiteit of crisis. Er wordt samenwerking gezocht binnen het Utrecht Science Park (USP) bij het doen van gezamenlijke crisisoefeningen met medewerking van de Veiligheidsregio Utrecht. Zo neemt de HU ook deel aan de pilot voor de inzet van een USP-gebied coördinator die bij gedeelde calamiteiten de verbindende schakel is tussen alle hulpdiensten.

“

We integreren de Sustainable Development Goals in ons onderwijs, onderzoek en in onze bedrijfsvoering.

7. DUURZAAMHEID

Hogeschool Utrecht (HU) wil de complexe uitdagingen helpen oplossen waar onze samenleving voor staat. Daarbij heeft de HU als doel gesteld om een bijdrage te leveren aan de Sustainable Development Goals - SDG's, zoals geformuleerd door de Verenigde Naties. Met het expertisegebied Samen Duurzaam streven we er naar om de regio een koploper in duurzaamheid te laten zijn en daarmee de ecologische voetafdruk van onze regio naar nul te krijgen. Om dit te realiseren integreren we de Sustainable Development Goals (SDG's) in ons onderwijs, onderzoek en onze bedrijfsvoering.

Daarbij vindt Hogeschool Utrecht duurzaamheidsverslaggeving belangrijk omdat het helpt de maatschappelijke verantwoordelijkheid van de HU te tonen en het inzicht geeft in de bijdrage van de HU aan de Sustainable Development Goals (SDG's). De hogeschool heeft zich daarom ten doel gesteld om vanaf het boekjaar 2024 Duurzaamheidsverslaggeving op te nemen in het jaarverslag van de HU. In 2024 zijn we zijn begonnen met structurele uitwerking duurzaamheidsverslaggeving op basis van Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) en Handreiking duurzaamheidsverantwoording Onderwijs & Wetenschap. Voor het jaarverslag van 2024 is de verslaggeving beperkt tot de activiteiten waarbij duurzaamheid een belangrijke rol speelt zoals: SDG's in het onderwijs en onderzoek, duurzame bedrijfsvoering en duurzaamheidsplatforms van de HU. Vanaf 2025 heeft de HU de ambitie de verslaggeving volledig en gestructureerd in het jaarverslag op te nemen in lijn te hebben met de Handreiking duurzaamheidsverantwoording Onderwijs & Wetenschap.

7.1 ONDERWIJS EN DE SDG'S

HU-studenten en professionals moeten een bijdrage kunnen leveren aan een duurzame wereld. Daarom zijn we binnen Hogeschool Utrecht bezig om duurzaamheidscompetenties in al ons onderwijs te integreren. Hogeschool Utrecht heeft middelen gereserveerd voor deze transitie naar duurzaam onderwijs. Er is een toolkit ontwikkeld met o.a. een denkkader, een SDG monitor voor aankomend studenten en alumni, zelfscan en vragenkaarten zodat opleidingen aan de slag kunnen met het integreren van duurzaamheid in hun onderwijs. Er zijn in elke onderwijssector (gezond, sociaal, economie, onderwijs en techniek) hogeschoolhoofddocenten (HHD) aangenomen om de opleidingen te kunnen begeleiden. Alle organisatieonderdelen zijn hiermee bezig: vanaf studiejaar 2024-2025 zullen zij in hun managementcontracten laten zien hoe zij bijdragen aan deze transitie. Er is een HU-breed kernteam actief, met daarin de HHD's, lectoren, ervaringsdeskundige docenten en vertegenwoordigers van de Green Office, HU Duurzaam Doen en de HU Community.



7.2 ONDERZOEK EN DE SDG'S

Hogeschool Utrecht heeft missiegedreven opgaven centraal staan in het beleid. Op het gebied van onderzoek hebben we in 2024 samen met de regio stappen gezet om de duurzame ambities te realiseren op de verschillende SDG's. We focussen ons hierin op drie belangrijke thema's:

Energieneutrale en circulaire gebieden, waar we onder andere onderzoek doen naar de toekomstige vaardigheden van medewerkers voor de energietransitie. Ook zijn we gestart om te meten hoe volwassen een organisatie is rondom circulair denken. Een ander voorbeeld waar we met de regio samenwerken is het duurzaam renoveren van hoogbouw.

Gezonde leefomgeving, waar we actief zijn in de wijk Cartesius om samen met verschillende partners (binnen het Cartesius Convenant) te bouwen aan de gezondste wijk van Utrecht.

Mobiliteit, waar we in Europees verband onderzoek doen naar deelmobiliteitconcepten en gedrag van bewoners. Ook hebben we samen met de Gemeente Hilversum een deelmobiliteitsscan uitgevoerd om de juiste locatie voor deelmobiliteitshubs te bepalen.

Ook zijn we vanuit de integrale complexiteit in de verschillende uitdagingen een nieuw lectoraat gestart: "lerende en innoverende interorganisatorische samenwerkingsvormen". Zij gaan zich bezighouden met onderzoek naar de verschillende duurzaamheidstransities. De uitdagingen ten aanzien van de duurzaamheidstransities zullen integraal en trans disciplinair moeten worden aangevlogen om tot oplossingen te komen, waar wij als brede hogeschool een belangrijke rol spelen.

7.3 DUURZAME BEDRIJFSVOERING

Als hogeschool hebben wij de maatschappelijke opgave om bij te dragen aan de duurzame samenleving. Binnen bedrijfsvoering streven wij naar het borgen van het thema duurzaamheid in onder andere onze afvalscheiding, onze horeca voorzieningen en de inkoop. Daarnaast wordt de komende jaren gestreefd naar realisatie van duurzame HU gebouwen. Duurzaam vastgoed betekent dat het vastgoed voldoet aan alle (wettelijke) facetten van duurzaamheid, zoals het gebruik van LED verlichting en de Paris Proof norm. Paris Proof is een concept om de gebouwde omgeving in lijn te brengen met de doelstellingen van het Klimaatakkoord van Parijs. Dit betekent dat het energieverbruik van gebouwen verminderd moet worden om volledig op duurzame energie te kunnen functioneren. Het doel is om zo bij te dragen aan een CO2-neutrale gebouwde omgeving. Dit omvat zowel de operationele energie en emissies van gebouwen als de materiaal gebonden emissies die vrijkomen tijdens bouwprocessen.

Een belangrijk onderdeel voor het verduurzamen van ons vastgoed is de aansluiting op de collectieve WKO (Warmte Koude Opslag) van het USP (Utrecht Science Park) waarvoor de eerste plannen zijn getekend. Hiermee realiseren we de reductie van ons energieverbruik; maar ook door efficiënter ruimtegebruik in onze gebouwen en slimme openingstijden kunnen wij bijdragen aan structurele energiereductie.

7.4 GREEN OFFICE EN HU DUURZAAM DOEN

Green Office HU (GOHU) is het student gedreven duurzaamheidsplatform van Hogeschool Utrecht. [HU Duurzaam Doen](#) is het medewerkersplatform dat streeft naar meer draagvlak voor duurzaamheid. GOHU richt zich in eerste instantie op studenten, Duurzaam Doen vooral op medewerkers, beide groepen werken nauw samen en hebben zo een breed bereik binnen de HU. Ook zorgt Team HU Duurzaam Doen voor de verantwoording voor de SustainaBul ranking. Er wordt binnen de HU gewerkt aan de zichtbaarheid van duurzaamheid op de HU, aan draagvlak en community vorming en aan het versterken van de inbedding van de transitie naar duurzaam onderwijs. Dit komt tot uiting in de organisatie van Green Talks, campagnes, filmvertoningen, plandelsessies en het Repair Café. Op de online community wordt veel kennis en nieuws uitgewisseld. De fysieke activiteiten en de online community versterken elkaar.

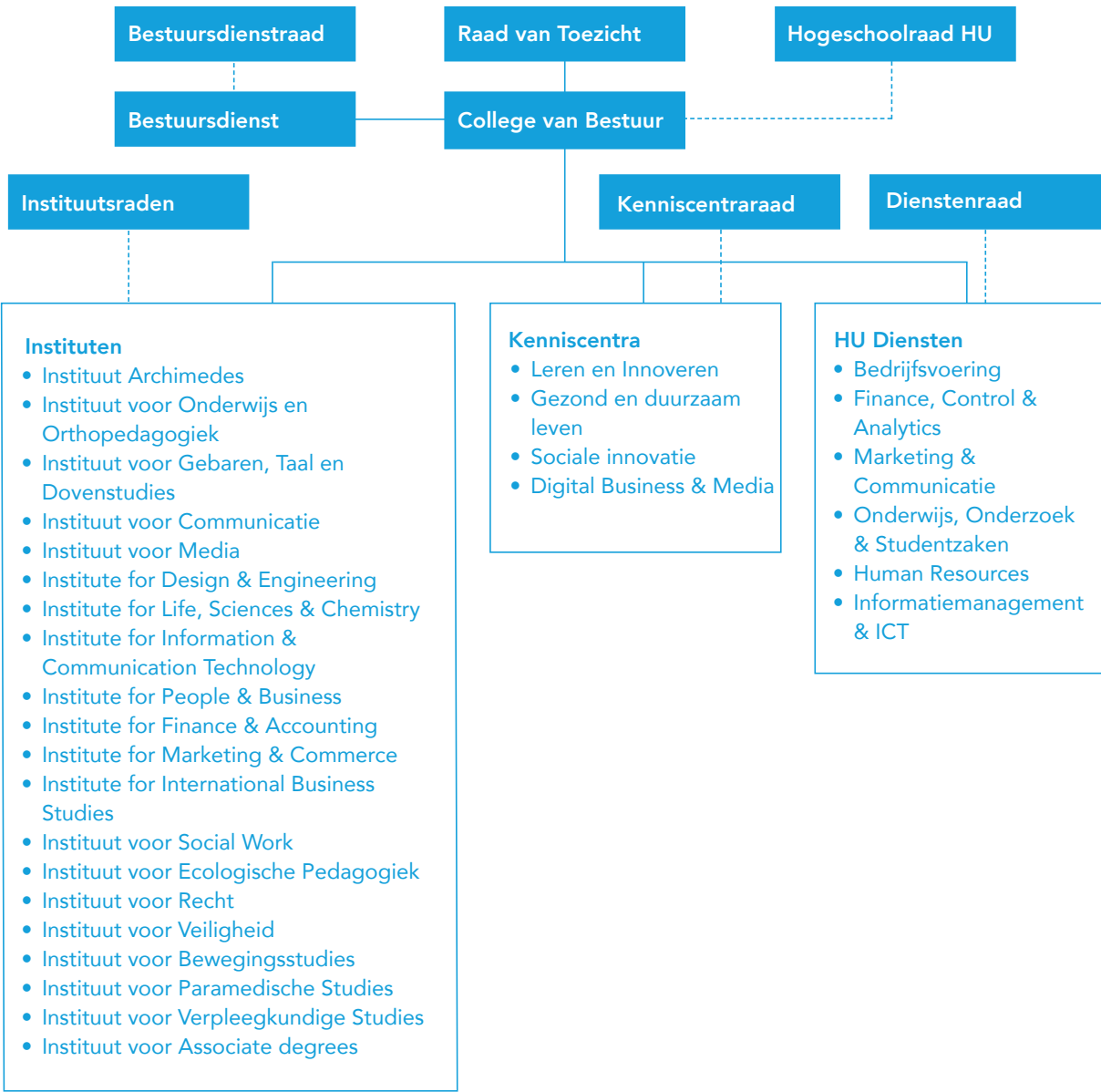
“

De HU voldoet aan alle principes die in de Branchecode goed bestuur zijn opgenomen.

8. GOVERNANCE

8.1 JURIDISCHE VORM

Hogeschool Utrecht is een stichting, met als vestigingsplaats Utrecht, KvK-nummer 30140523.



Figuur 8-1 Organogram Hogeschool Utrecht.

De Stichting Hogeschool Utrecht houdt aandelen van Hogeschool Domstad Beheer B.V., dat zich richt op het verhuren van ruimtes. Hogeschool Domstad Beheer BV houdt 100% van de aandelen in Hogeschool Domstad Facilitair B.V.

8.2 BRANCHECODE GOED BESTUUR EN TOEZICHT IN HET HBO

De HU heeft haar besturing afgestemd op de 'Branchecode Goed bestuur en toezicht in het hbo' (versie 2023). 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 (zie hiervoor <https://www.hu.nl/governance>). De HU voldoet aan alle principes die in de Branchecode goed bestuur zijn opgenomen. De [visie op besturen](#) en leidinggeven waarmee het College van Bestuur werkt en de [visie op toezicht](#) van de Raad van Toezicht sluiten naadloos aan bij de manier van werken die de Branchecode voorschrijft. In de evaluatie van de Raad van Toezicht zijn naleving, gevoerde dialoog over bijvoorbeeld (borgen) onafhankelijkheid en best practices onderwerp van gesprek geweest (zie ook 8.3.8).

8.3 RAAD VAN TOEZICHT

De context waarin Hogeschool Utrecht werkt is volop in beweging. De beroepspraktijk waarvoor de HU opleidt verandert, het aantal studenten in het hbo loopt terug en er zijn kabinetsmaatregelen aangekondigd met gevolgen voor de financiële situatie. Wel zal de HU na een periode van een sterke groei van beschikbare middelen, in de komende jaren de kosten moeten reduceren. Onder invloed van de toenemende kosten door de inflatie, minder middelen vanuit de overheid en dalende studentaantallen is er de komende jaren minder te besteden. Wij voeren intensieve gesprekken met het College van Bestuur over de wijze waarop en het tempo waarin, de bezuinigingen vorm krijgen.

Wij hebben het bestuursverslag over 2024, dat door het College van Bestuur is opgesteld, goedgekeurd. Accountantskantoor KPMG heeft een goedkeurende controleverklaring afgegeven bij de jaarrekening 2024.

8.3.1 Visie op toezicht

Bij het uitoefenen van hun toezichthoudende functie gebruikt elk lid van de Raad van Toezicht als kompas de statuten van de Stichting Hogeschool Utrecht, de Visie op Toezicht, het Toezichtskader inclusief het Huishoudelijk reglement van de Raad van Toezicht en de reglementen van de onderscheidenlijke commissies. Voor een inhoud van de statuten, de visie en de reglementen verwijzen wij naar onze [website](#).

Toezichthouden is dynamisch en context-gebonden. Wij zien onze visie op toezicht als kompas voor het eigen leren. Om de HU, een gemeenschap die continu verandert, goed te kunnen doorgronden, vinden wij het van belang in contact te zijn met de HU-gemeenschap van studenten, medewerkers en omgeving. Vanuit een integrale scope stellen wij zoveel mogelijk open vragen, houden scherp en vragen door om beter te begrijpen. Wij vervullen zo een stimulerende, vragende en openende functie in de interactie met het bestuur en medezeggenschap. De Raad hanteert de in 2024 hernieuwde branchecode Goed bestuur en toezicht in het hbo.

8.3.2 Ambitieplan 'HU in 2026' op koers

Terugkijkend op 2024 constateert de Raad van Toezicht dat de HU het afgelopen jaar goede stappen heeft gezet om de ambities uit 'HU in 2026' te realiseren. Daarin zijn vijf ambities genoemd: missiegedreven opgaven, studentsucces, leven lang ontwikkelen, HU-gemeenschap en digitalisering. In 2024 is de focus door het College van Bestuur gelegd op missiegedreven opgaven en studentsucces, omdat ze de reden van bestaan zijn voor



het hoger beroepsonderwijs. Ook heeft het CvB afgelopen jaar extra aandacht gehad voor realisatie van beleid.

8.3.3 Kwaliteitsafspraken

In 3.11 is de reflectie van de Raad van Toezicht opgenomen op de kwaliteitsafspraken.

8.3.4 Kennisveiligheid

Maatschappelijke verandering heeft tot gevolg dat veiligheid een onderwerp is dat meer aandacht vraagt in de organisatie en op de agenda van bestuur en toezicht. Informatiebeveiliging staat al langer op de agenda, maar verbetering blijft noodzakelijk. Wij hebben geconstateerd dat de HU voldoet aan de afspraken rondom kennisveiligheid zoals genoemd in het [Bestuursakkoord 2022](#). Het belang van dit onderwerp is de afgelopen maanden rond dit thema sterk toegenomen gezien de geopolitieke ontwikkelingen en de technologische afhankelijkheid van VS, omdat Europa 'nieuwe technologie' onvoldoende in huis heeft. Het denken over kennisveiligheid is verbreed naar deze vraagstukken.

8.3.5 Samenstelling Raad van Toezicht

De Raad van Toezicht bestaat uit acht leden. De actuele samenstelling van de Raad en commissies is beschikbaar op de website ([Raad van Toezicht | Hogeschool Utrecht](#)). Per 31 maart trad de heer drs. Paul Meulenberg MRE uit de raad (einde tweede termijn). Per 1 juli werd mevrouw Bianca de Jong-Muhren MSc, RA benoemd. De samenstelling van de Raad van Toezicht is gebaseerd op een [algemeen profiel](#) dat wordt vastgesteld na advies van de Hogeschoolraad. De Raad van Toezicht beschikt over een breed maatschappelijk netwerk en de individuele leden zijn actief (geweest) in zowel het bedrijfsleven als in maatschappelijke sectoren. De leden van de raad opereren vrij en onafhankelijk. Jaarlijks oordeelt de Raad van Toezicht of zich een potentiële belangenverstrengeling, van welke aard dan ook, zou kunnen voordoen. De Raad van Toezicht heeft vastgesteld dat daarvan in 2024 geen sprake van is geweest.

Raad van Toezicht

Mevr. mr. W.K. (Willemien) Bischof	
- Eerste benoeming op 01-03-2023 - Tweede zittingstermijn n.t.b.	- Voorzitter RvT - Lid Selectie- en Remuneratiecommissie
Hoofdfunctie	Nevenfuncties
- Advocaat/Partner, Van Doorne	- Vicevoorzitter Raad van Commissarissen, TIAS School for Business and Society (tot 01-02-2024)

Mevr. ir. A. (Annemarie) van den Berg MBA	
- Eerste benoeming op 15-01-2018 - Tweede zittingstermijn tot 15-01-2026	- Lid RvT - Lid Auditcommissie
Hoofdfunctie	Nevenfuncties
- Executive coach en team coach	- Lid Raad van Toezicht, Ronald McDonald Kinderfonds - Lid Raad van Toezicht, Diagnostic Living Lab (iDx) - Lid Raad van Toezicht, Utrecht Marketing (tot 01-04 2024) - Lid Geschillencommissie, Kifid (tot 01-02-2024)

Dhr. prof. dr. H. (Ed) Brinksma	
- Eerste benoeming op 01-01-2018 - Tweede zittingstermijn tot 01-01-2026	- Lid RvT - Lid Commissie Onderwijs & Onderzoek
Voormalige hoofdfunctie	Nevenfuncties
- Voorzitter College van Bestuur Erasmus Universiteit (tot 01-09-2024)	- Professor Emeritus , Universiteit Twente - Lid Hochschilrat, Ruhr-Universität Bochum (RUB) - Member of the Global Navigation Board, The University of Tokyo - Advisory Board Member, Erasmus Centre for Data Analytics - Hoogleraar Formele Methoden voor Embedded Systemen, Universiteit Twente (tot 01-10-2024) - Lid, Economic Board Zuid-Holland (tot 01-09-2024)

Mevr. drs. F.A.I.A. (Fabiënne) Hendricks MSc	
- Eerste benoeming op 25-10-2017 - Tweede zittingstermijn tot 25-10-2025	- Plaatsvervangend voorzitter RvT - Voorzitter Selectie- en Remuneratiecommissie
Voormalige hoofdfunctie	Nevenfuncties
- Head of Talent, Performance Management & Recruitment Tata Steel Nederland (tot 01-10-2024)	- Bestuursvoorzitter, Stichting Technasium - Voorzitter Raad van Toezicht, Gilde Opleidingen - Lid Raad van Toezicht, Stichting Innovo Onderwijs op maat

Mevr. B.M. (Bianca) de Jong-Muhren MSc, RA	
- Eerste benoeming op 01-07-2024 - Tweede zittingstermijn n.t.b.	- Lid RvT - Lid Auditcommissie
Hoofdfunctie	Nevenfuncties
- Chief Financial and Operating Officer, Gilde Equity Management	- Vicevoorzitter Raad van Toezicht, Het Laar Tilburg

Mevr. drs. A. (Anita) Lettink	
- Eerste benoeming op 01-08-2022 - Tweede zittingstermijn n.t.b.	- Lid RvT - Lid Commissie Onderwijs & Onderzoek
Hoofdfunctie	Nevenfuncties
- Founder HRTechRadar - Partner Strategic Management Centre (tot 01-01-2025)	- Member Strategic Advisory Board, Syndio - Voorzitter College van Kerkmeesters, Protestantse Gemeente Huizen - Lid kerkenraad De Duif, Huizen

Dhr. drs. P.P.G. (Paul) Meulenberg MRE	
- Eerste benoeming op 01-04-2016 - Tweede zittingstermijn tot 01-04-2024	- Lid RvT - Lid Auditcommissie
Voormalige hoofdfunctie	Nevenfuncties
- Partner Deloitte, Amsterdam	- Lid Raad van Commissarissen, Schiphol Area Development Company (SADC) - Bestuurslid, Stichting administratiekantoor Campus - Member of Supervisory Committee, Vesteda

Dhr. mr. H.J. (Kees) Rutten	
- Eerste benoeming op 01-04-2019 - Tweede zittingstermijn 01-04-2027	- Lid RvT - Voorzitter Auditcommissie
Voormalige hoofdfunctie	Nevenfuncties
- Lid College van Bestuur, ROC Midden Nederland	n.v.t.

Dhr. prof. dr. M.J.M. (Marc) Vermeulen	
- Eerste benoeming op 01-09-2019 - Tweede zittingstermijn 01-09-2027	- Lid RvT - Voorzitter Commissie Onderwijs & Onderzoek
Hoofdfunctie	Nevenfuncties
- Hoogleraar strategie voor non profit organisaties, TIAS School for Business and Society/Tilburg University	- DGA, V-square BV - Bestuursvoorzitter, Zuidelijke Rekenkamer - Lid Algemeen Bestuur, NVAO - Voorzitter Raad van Toezicht, Nieuwe Eindhovense Opvang Stichting (Neos) - Voorzitter Raad van Toezicht, Hub Noord-Brabant - Raadslid, Schakel- en Adviesraad voor jeugd (SAR) - Lid, Commissie Sectorplan Social Sciences and Humanities, - Lid Raad van Advies inzake de Inspectie van het onderwijs (tot 01-06-2024)

Tabel 8-1 Samenstelling Raad van Toezicht Hogeschool Utrecht 2024 (Bron: HU Administratie).

8.3.6 Bijeenkomsten Raad van Toezicht

De Raad van Toezicht is in 2024 vier keer in een formele vergadering bijeengeweeest. Deze vergaderingen werden bijgewoond door het College van Bestuur, tenzij daar door de voorzitter van de Raad van Toezicht anders besloten. In 2024 stonden naast de onderwerpen die voorbereid zijn door de commissies van de Raad van Toezicht, onder meer de volgende onderwerpen op de agenda:

- verantwoording ambitieplan ‘HU in 2026’;
- voorbereiding van de Instellingstoets kwaliteitszorg (ITK) en de externe evaluatie onderzoek in het kader van het Branchecode Kwaliteitszorg Onderzoek (BKO);
- sociale veiligheid en alle reglementen op het gebied van integriteit
- financiën en control.



Overige bijeenkomsten Raad van Toezicht

In september heeft een 24-uurs bijeenkomst plaatsgevonden van de RvT en het CvB gezamenlijk. Centraal stonden de samenwerking en elkaar beter leren kennen. Het gesprek hierover tussen toezicht en bestuur staat niet op zich, maar heeft een verbinding met het leiderschapstraject dat het CvB in 2025 inzet met de directeuren.

In lijn met het proactief toezichthouden, krijgt de raad niet uitsluitend tijdens vergaderingen informatie maar ook via meer informele werkvormen en ontmoetingen. Zo nemen we deel aan HU-evenementen zoals het Onderwijs & Onderzoek Festival en de Dag van de examencommissies; door ontmoetingen met de Hogeschoolraad over inhoudelijke thema’s, zoals dit jaar Leven Lang Ontwikkelen; door een jaarlijks diner met de directeuren van de HU en door het uitnodigen van directeuren en inhoudelijke experts bij onze vergaderingen. Ook hebben we in 2024 twee werkbezoeken afgelegd bij teams in de HU. Al deze ontmoetingen vinden wij bijzonder waardevol.

In aanloop naar de ITK en BKO is de Raad van Toezicht op meerdere momenten kritische gesprekspartner geweest van het CvB. Zowel tijdens plenaire vergaderingen als in de Commissie Onderwijs en Onderzoek en tijdens aparte voorbereidingsbijeenkomsten heeft de Raad van Toezicht een belangrijke rol vervuld.

8.3.7 Bijeenkomsten van de commissies van de raad

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

Auditcommissie

De Auditcommissie kwam in 2024 vier keer regulier bijeen. Belangrijke onderwerpen in 2024 waren:

- *Financiën*: integrated reports, liquiditeit & treasury, begroting 2025 en jaarverslag 2023;
- *Control*: rapportages Internal Audit Functie (IAF), managementletter, controleplan en accountantsverslag, plan van aanpak aanbestedingstraject accountant;
- *Integrale veiligheid*: cybersecurity;
- *Huisvesting*: vastgoedrapportage.

Commissie Onderwijs & Onderzoek

De Commissie Onderwijs & Onderzoek kwam in 2024 vier keer bijeen. Belangrijke onderwerpen in 2024 waren:

- *Kwaliteit van onderwijs en onderzoek*: uitval, voorbereiding op de Instellingstoets Kwaliteitszorg (ITK) en de externe evaluatie van het onderzoek in het kader van het Brancheprotocol Kwaliteitszorg Onderzoek (BKO), realisatie visie HU op onderwijs en onderzoek;
- *Portfolio*: analyse portfolio onderwijs en onderzoek;
- *Integrale veiligheid*: kennisveiligheid.

Selectie- en Remuneratiecommissie

De Selectie- en Remuneratiecommissie kwam in 2024 voor regulier overleg tien keer bijeen. Ook waren er de jaarlijkse gesprekken in het kader van de functionerings- en beoordelingscyclus van de leden van het College van Bestuur. In het '[Remuneratierapport 2024](#)' doet de commissie verslag van de wijze waarop het remuneratiebeleid in het afgelopen jaar in praktijk is gebracht.

8.3.7 Professionalisering en zelfevaluatie

De Raad van Toezicht beschouwt zich als 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, waarvan de leden elkaars kwaliteiten optimaal benutten. Dat vraagt dat de raad investeert in zijn ontwikkeling. Daar hoort ook een jaarlijkse zelfevaluatie bij.

De Raad van Toezicht heeft in 2024 de evaluatie van het eigen functioneren wederom extern laten begeleiden en feedback gevraagd aan het College van Bestuur en de Hogeschoolraad. Het algeheel beeld dat naar voren komt uit de evaluatie is positief. In een periode van veel (personele) veranderingen, was het even zoeken in nieuwe verhoudingen. De nieuwe voorzitter heeft hier een goede rol in vervuld. Er is sprake van onderling vertrouwen en een open sfeer. De raad heeft twee aandachtspunten geformuleerd voor het eigen functioneren:

- Op het principe 'Door vragen te stellen en luisteren proberen wij beter te begrijpen' uit onze toezichtvisie, is onze intentie goed, maar ons gedrag in de praktijk maakt dat wij in onze klankbordrol nog effectiever kunnen zijn.

- Het College van Bestuur focust meer op de huidige ambitie omzetten in executie. Als Raad van Toezicht zoeken we naar manieren om dit te ondersteunen. De focus op executie moet wel in balans blijven met tijd besteden aan wat eraan komt/ de lange termijn.

Annemarie Van den Berg en Marc Vermeulen hebben in 2024 de module 'toezichthouden op Sociale Veiligheid' gevolgd bij de VTH-Academie. Ook hebben meerdere leden deelgenomen aan de webinars 'toezichthouden op privacy' en 'regeerakkoord' van de Vereniging van Toezichthouders van Hogescholen (VTH). Kees Rutten neemt deel aan intervisie met andere toezichthouders van hogescholen.

8.3.8 Onafhankelijkheid

De Raad van Toezicht heeft een breed maatschappelijk netwerk en de leden zijn actief in zowel het bedrijfsleven als de maatschappelijke sector. Ze opereren onafhankelijk en oordelen jaarlijks over mogelijke belangenverstrengeling. Dit wordt niet alleen beoordeeld op het formele toetsmoment, maar continu, omdat maatschappelijke opvattingen veranderen.

De Raad beoordeelt potentiële belangenverstrengeling niet alleen op basis van regels, maar ook via gezamenlijke normvinding, met betrokkenheid van zowel de Raad als het College van Bestuur. De Bestuursdienst ondersteunt dit proces door nevenfuncties te toetsen aan de regelgeving en advies te geven.

De Raad van Toezicht heeft vastgesteld dat er in 2024 geen sprake is geweest van (potentiële) belangenverstrengeling. Om schijn van belangenverstrengeling te voorkomen, zijn bij de aanvaarding van lidmaatschap afspraken gemaakt voor Willemien Bischoot en Marc Vermeulen. Willemien Bischoot, partner bij Van Doorne, voert geen werkzaamheden als advocaat uit voor de HU. Ook worden aanvullende afspraken gemaakt als zij strategische samenwerkingspartners van de HU begeleidt. De integriteitscode van de NVAO waarborgt de schijn van belangenverstrengeling voor Marc Vermeulen, lid van het algemeen bestuur. Verder is hij gebonden aan specifieke geheimhouding met betrekking de stellingname van de HU over het accreditatiestelsel onderwijs in Nederland, voor zover deze stellingname niet openbaar is.

8.3.9 Bezoldiging Raad van Toezicht

Voor de bezoldiging van de Raad van Toezicht verwijzen we naar het '[Remuneratierapport 2024](#)'.

8.4 COLLEGE VAN BESTUUR

In 2024 bestond het College van Bestuur uit een voorzitter en twee leden:

- **Mevrouw prof. dr. W.J.M. (Wilma) Scholte op Reimer:** met ingang van 1 september 2023 door de Raad van Toezicht voor een periode van 4 jaar benoemd in de rol van voorzitter van het College van Bestuur;
- **De heer drs. G.B. (Gerard) van Assem:** met ingang van 1 januari 2024 door de Raad van Toezicht voor een periode van 4 jaar benoemd in de rol van lid van het College van Bestuur;
- **Mevrouw drs. E. (Eva) Reuling:** met ingang van 1 september 2023 door de Raad van Toezicht voor een periode van 4 jaar benoemd in de rol van lid van het College van Bestuur.

8.4.1 Professionalisering

De Selectie- en Remuneratiecommissie van de Raad van Toezicht voert jaarlijks met de leden van het College van Bestuur een beoordelingsgesprek, individueel en collectief. Professionalisering en loopbaanontwikkeling zijn vaste onderwerpen in de gesprekken.

Het College van Bestuur heeft ook in 2024 intensief ingezet op momenten van kennisdeling en reflectie. De jaarlijkse rondgang van het College van Bestuur langs de opleidingscommissies, kennismaking met nieuwe medewerkers en bijeenkomsten met het directeurenteam zijn daar voorbeelden van. Informeel leren van elkaar staat ook centraal in de periodieke bijeenkomsten met bestuurders van andere hogescholen. 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. Deze thematiek stond centraal in vier bijeenkomsten van het College van Bestuur met een teamcoach.

8.4.2 Nevenfuncties College van Bestuur

Nevenfuncties mevr. prof. dr. W.J.M. Scholte op Reimer in 2024	
Op persoonlijke titel	
Raad van Toezicht, Canisius Wilhelmina Ziekenhuis Nijmegen portefeuille Kwaliteit en Veiligheid	vicevoorzitter; voorzitter Remuneratiecommissie; voorzitter Commissie Kwaliteit en veiligheid
Wetenschappelijk Adviesraad, Verpleegkundigen & Verzorgenden Nederland (V&VN)	lid
Commissie Toezichtvisie 3.0, Nederlandse Vereniging voor Toezichthouders in Zorginstellingen (NVTZ)	lid
Universiteit Amsterdam / UMC Amsterdam ¹	bijzonder hoogleraar Complexe Zorg, in het bijzonder hartpatiënten
Uit hoofde functie	
Bestuurscommissie Internationalisering, Vereniging Hogescholen	lid
Werkgroep Valorisatie, Vereniging Hogescholen	lid
Bestuur Topconsortium voor Kennis en Innovatie (TKI) Bouw en Techniek, namens Vereniging Hogescholen	lid

Nevenfuncties mevr. prof. dr. W.J.M. Scholte op Reimer in 2024 (vervolg)	
Uit hoofde functie	
Bestuurlijk Overleg vanuit Topsector Life Sciences & Health van de Transitieagenda Human Capital van het Maatschappelijk Thema Gezondheid & Zorg, namens Vereniging Hogescholen	lid
Bestuur, Universities of Applied Sciences Netherlands (UASNL)	lid
Bestuur, KIC HBO Gezond & Zorg	lid
Stuurgroep, CARPE Consortium	lid
Dagelijkse Coördinatie, Heath Hub Utrecht	lid
Bestuurlijk Overleg, Data- en Kennishub Gezond Stedelijk Leven	lid
Economic Board Utrecht (EBU)	lid
Stuurgroep, Utrecht Talent Alliantie	voorzitter
Raad van Toezicht, Utrecht Science Park	lid
Executive board, European University for Academic Continuing Education (EU.ACE)	voorzitter
Hogeschool Domstad Beheer B.V.	bestuur ² , aandeelhouder ³
Hogeschool Domstad Facilitaire Zaken B.V.	aandeelhouder ⁴
Interval Services B.V. (in liquidatie)	vereffenaar ⁵ , aandeelhouder ⁶
Overige werkzaamheden uit hoofde van functie	
Nederlands Studenten Orkest	lid comité van aanbeveling
Almanakredactie Utrechtsche Vrouwelijke Studentenvereniging / Nieuwe Vereniging van Vrouwelijke Studenten (UVSV/NVVSU)	lid comité van aanbeveling
Vidius Studentenunie	lid comité van aanbeveling
Commissie tot Redactie van de Utrechtse Studenten Almanak (CRUSA)	lid comité van aanbeveling

1 De bijzondere leerstoel wordt bekostigd door de Stichting Hogeschool Utrecht.
2, 3, 4, 5, 6 Gezamenlijk met de andere leden College van Bestuur bevoegd de Stichting Hogeschool Utrecht te vertegenwoordigen.

Tabel 8-2 Nevenfuncties mevr. prof. dr. W.J.M. Scholte op Reimer 2024 (Bron: HU Administratie).

Nevenfuncties dhr. drs. G.B. van Assem	
Op persoonlijke titel	
Raad van Commissarissen, Stichting Mooiland	vicevoorzitter
Uit hoofde functie	
Bestuur, Vereniging Samenwerkingsverband Uithofbeheer (VSU)	lid, penningmeester
Ledenraad, SURF	lid
Bestuurscommissie Mens & Organisatie, Vereniging Hogescholen	lid
Bestuurlijk Overleg, COE KennisDC Logistiek	lid
Bestuurlijk Overleg, Beter Bereikbaar Utrecht Oost	lid
Bestuurlijk Overleg, Meerjarenprogramma Infrastructuur, Ruimte en Transport (MIRT)	lid
Regionaal Bestuurlijk Overleg Utrecht Science Park	lid
Hogeschool Domstad Beheer B.V.	bestuur ¹ , aandeelhouder ²
Hogeschool Domstad Facilitaire Zaken B.V.	aandeelhouder ³
Interval Services B.V. (in liquidatie)	vereffenaar ⁴ , aandeelhouder ⁵

1, 2, 3, 4, 5 Gezamenlijk met de andere leden College van Bestuur bevoegd de Stichting Hogeschool Utrecht te vertegenwoordigen.

Tabel 8-3 Nevenfuncties dhr. drs. G.B. van Assem 2024 (Bron: HU Administratie).

Nevenfuncties mevr. drs. E. Reuling	
Op persoonlijke titel	
Raad van Toezicht, Stichting Katholieke Onderwijsbelangen Rivierenland	lid
Uit hoofde functie	
Bestuurscommissie Onderwijs, Vereniging Hogescholen	lid
Focusgroep Leven Lang Ontwikkelen, Vereniging Hogescholen	lid

Nevenfuncties mevr. drs. E. Reuling (vervolg)	
Raad van Toezicht, Stichting Utrecht Tech Community	lid
Adviescommissie HBO, VSBfonds Beurzenprogramma	lid
Executive board, European University for Academic Continuing Education (EU.ACE)	lid
Samenwerkingsverband Beroepsonderwijs Utrecht (BOU)	voorzitter
Hogeschool Domstad Beheer B.V.	bestuur ¹ , aandeelhouder ²
Hogeschool Domstad Facilitaire Zaken B.V.	aandeelhouder ³
Interval Services B.V. (in liquidatie)	vereffenaar ⁴ , aandeelhouder ⁵

1, 2, 3, 4, 5 Gezamenlijk met de andere leden College van Bestuur bevoegd de Stichting Hogeschool Utrecht te vertegenwoordigen.

Tabel 8-4 Nevenfuncties mevr. drs. E. Reuling 2024 (Bron: HU Administratie).

Bezoldiging College van Bestuur

Voor de bezoldiging van het College van Bestuur verwijzen we naar het ‘[Remuneratierapport 2024](#)’.

Professionalisering

Als nieuw team heeft het College van Bestuur in 2024 gebruik gemaakt van een teamcoach. Individueel hebben de leden van het college een presentatie- en mediatraining gevolgd. Mevrouw Reuling heeft tevens een training Business Engels en een training Speak to Inspire gedaan. Ook neemt zij deel aan intervisie met andere HBO bestuurders.

Het College van Bestuur heeft in 2024 intensief ingezet op elkaar leren kennen en optimaal gaan functioneren als een team. Ook kennisdeling en reflectie met de organisatie kreeg prioriteit. De jaarlijkse rondgang van het College van Bestuur langs de opleidingscommissies, kennismaking met nieuwe medewerkers en bijeenkomsten met het directeurenteam zijn daar voorbeelden van. Informeel leren van elkaar staat ook centraal in de periodieke bijeenkomsten met bestuurders van andere hogescholen. Het streven is een zichtbaar en verbindend collegiaal bestuur voor iedereen; een bestuur dat samenwerking over grenzen heen, initiatief nemen en leren stimuleert.

8.5 INTERNAL AUDIT

In 2024 heeft de derdelijns auditfunctie (1 fte) onder meer onderzoek gedaan naar werkdruk, het kader studentbegeleiding en opvolging van de Arbowet. Een belangrijke algemene bevinding van de Internal Audit Functie (IAF) is dat bij het ontwerpen en implementeren van nieuw HU breed beleid vooraf onvoldoende over samenhang en implementatie wordt nagedacht. De halfjaarrapportages van de IAF zijn besproken in het College van Bestuur en de Auditcommissie van de Raad van Toezicht.

“

De HU voert een duurzaam, solide financieel beleid gericht op de lange termijn.

9. FINANCIËN

De HU voert een duurzaam, solide financieel beleid gericht op de lange termijn, hierbij stuurt zij op kengetallen als solvabiliteit en liquiditeit. Dat betekent dat gedurende enig jaar het resultaat incidenteel negatief of positief kan zijn, voortkomend uit bewust beleid. Op langere termijn moeten structurele baten en lasten met elkaar in balans zijn. In dit hoofdstuk geven we inzicht in onze financiële positie, verantwoorden we ons over de compliance aan vigerende regelgeving en lichten we onze risico's toe.

9.1 TOELICHTING OP DE FINANCIËLE POSITIE EN MEERJARENONTWIKKELING

9.1.1 Resultaat 2024

Verkorte staat van baten en lasten 2024

Verkorte staat van baten en lasten 2024			
bedragen x €1.000	Realisatie 2024	Begroting 2024	Realisatie 2023
Totaal baten	448.310	439.426	437.725
Totaal lasten	469.828	451.166	435.270
	21.518-	11.740-	2.455
Financiële baten en lasten	6.333	3.476	4.238
	15.185-	8.264-	6.693
Resultaat deelnemingen	917	598	854
Netto resultaat	14.268-	7.666-	7.547

Tabel 9-1 Verkorte staat van baten en lasten 2024 (Bron: HU Administratie).

De HU heeft over 2024 een netto resultaat gerealiseerd van € 14,3 miljoen negatief. Dit is € 6,6 miljoen lager dan de begroting over 2024, waarin rekening was gehouden met een negatief resultaat van € 7,7 miljoen, en € 21,8 miljoen lager dan de realisatie over 2023. Van het negatieve resultaat is € 10,7 miljoen onttrokken uit de algemene reserve en € 3,6 miljoen onttrokken aan de bestemmingsreserves. In de hierna volgende paragrafen is een uitgebreide toelichting op de grootste verschillen in de realisatie tussen begroting en vorig jaar opgenomen.

9.1.2 Vergelijking met de begroting 2024

De totale baten zijn € 8,9 miljoen hoger dan begroot. De ontvangen rijksbijdrage is € 4,5 miljoen hoger dan begroot. Dit wordt grotendeels veroorzaakt door hogere loon- en prijscompensatie dan verwacht. De college-, cursus-, les-, en examengelden liggen in lijn met de begroting en in lijn met de ontwikkeling van het aantal studenten. De gerealiseerde inkomsten uit overige overheidsbijdragen en -subsidies zijn € 2,0 miljoen hoger dan begroot als gevolg van hogere subsidiebaten van het onderzoek en onderwijs, door een groei van

de projectportefeuille en de gemiddelde omvang per project. De baten werk in opdracht van derden zijn € 1,8 miljoen hoger als gevolg van hogere baten uit Kies Op Maat (KOM) minoren, direct gerelateerd aan het aantal studenten vanuit andere instellingen dat een minor volgt bij de HU. De overige baten zijn € 0,7 miljoen hoger dan begroot. Dit betreffen verschillende kleinere inkomsten die niet in de begroting waren opgenomen.

De totale lasten zijn € 18,7 miljoen hoger dan begroot. De personele lasten zijn € 13,3 miljoen hoger dan begroot. Een belangrijke oorzaak is de CAO stijging, die hoger was dan begroot. Deze stijging wordt voor een groot deel gecompenseerd door de hogere rijksbijdrage en indexatie van de collegegelden. Daarnaast is het aantal fte's in 2024 sneller gegroeid dan in de begroting voorzien. door extra inzet op onder andere innovatietrajecten. De afschrijvingen zijn € 0,6 miljoen lager dan begroot door relatief lagere investeringen gedurende het jaar dan voorzien. Dit is deels veroorzaakt door een verhoging van de activeringsgrens. Hierdoor vindt met name op IT-middelen geen afschrijving over meerdere jaren plaats, maar wordt in het jaar van aankoop het volledige aankoopbedrag in de overige lasten verantwoord. In 2024 betekent dit € 0,4 miljoen minder afschrijvingen en € 2,0 miljoen aan extra overige lasten. De huisvestingslasten zijn met een afwijking van € 0,1 miljoen vrijwel gelijk aan de begroting. De overige lasten zijn € 6,0 miljoen hoger dan begroot. Dit wordt veroorzaakt door inflatie, hogere lasten voor de naheffing voor het auteursrecht, en de eerder beschreven verhoging van de activeringsgrens.

9.1.3 Vergelijking met resultaat 2023

De baten zijn in 2024 in vergelijking met 2023 € 10,6 miljoen toegenomen. De rijksbijdrage is met € 0,6 miljoen toegenomen. Dit is onder te verdelen in een aantal oorzaken. De ontvangen compensatie voor loon- en prijsindexatie bedraagt € 16,0 miljoen en de middelen uit kwaliteitsafspraken zijn met € 3,2 miljoen toegenomen. Daarnaast is de rijksbijdrage met € 11,5 miljoen gedaald als gevolg van de afname van het landelijk aantal studenten en de daarmee samenhangende profielprijs en bekostigingsgrondslag. In 2024 zijn de laatste middelen uit het Nationaal Programma Onderwijs (NPO) in de rijksbijdrage verantwoord en deze waren € 7,1 miljoen lager dan in 2023. De college-, cursus-, les-, en examengelden zijn toegenomen met € 7,0 miljoen als gevolg van de indexering van de collegegeldtarieven en het stopzetten van de regeling voor het verlaagd wettelijk collegegeld vanaf het studiejaar 2024-2025. De overige overheidsbijdragen en -subsidies zijn toegenomen met € 3,2 miljoen ten opzichte van vorig jaar als gevolg van de groei van het aantal projecten en afronding van veel lopende projecten in 2024, waarbij de subsidie op het einde van deze projecten vrij viel. De baten uit werk in opdracht van derden zijn vrijwel gelijk aan vorig jaar, waarbij een kleine verschuiving tussen de inkomsten uit contractonderwijs (lager) en de inkomsten uit contractonderzoek (hoger) zichtbaar is. De overige baten zijn met een daling van € 0,1 miljoen vrijwel gelijk aan het niveau van 2023.

De lasten zijn ten opzichte van 2023 met € 34,6 miljoen toegenomen. De personele lasten zijn met € 30,1 miljoen toegenomen. Deze toename wordt voor € 7,1 miljoen veroorzaakt door een toename van het aantal fte's met ruim 79 en voor € 24,0 miljoen door een stijging van de gemiddelde personeelslast per fte als gevolg van salarisverhogingen zoals opgenomen in de cao voor het hbo. De dotaties aan de personeelsvoorzieningen zijn € 0,8 miljoen lager doordat de voorziening Duurzame Inzetbaarheid wordt afgebouwd. Het personeel niet in loondienst is in 2024 afgenomen met € 1,8 miljoen ten opzichte van vorig jaar als gevolg van het succesvol aannemen van personeel in loondienst en het beperken van personeel niet in loondienst in het licht van de wet DBA. De overige personele lasten

zijn met € 1,9 miljoen gestegen wat grotendeels veroorzaakt wordt door een nieuwe reiskostenregeling voor het woon-werk verkeer van het personeel. De afschrijvingslasten zijn met € 0,3 miljoen afgenomen. Dit is voornamelijk het gevolg van een verhoging van de activeringsgrens. De huisvestingslasten zijn met € 1,0 miljoen afgenomen ten opzichte van 2023. Dit is voor een belangrijk deel toe te schrijven aan het normaliseren van de energiekosten en lagere kosten voor klein onderhoud. De overige huisvestingslasten zijn toegenomen als gevolg van inflatie. De overige lasten zijn met € 5,8 miljoen toegenomen. Dit wordt veroorzaakt door inflatie, hogere lasten voor de naheffing voor het auteursrecht, een verhoging van de activeringsgrens.

9.1.4 Meerjarig financieel kader en financiële kengetallen

De politieke ontwikkelingen in 2025, de structureel dalende studentenaantallen in de sector en de tegenvallende aanmeldcijfers van mei 2025 hebben geleid tot het voornemen tot aanvullende bezuinigingen, oplopend tot € 19 miljoen in 2028. Deze maatregel is nodig om ook op de langere termijn structurele baten en lasten met elkaar in evenwicht te houden en daarmee financieel toekomstbestendig te zijn. Precieze invulling en formele besluitvorming over deze invulling moet nog plaatsvinden in het najaar van 2025. In de hierna volgende financiële overzichten zijn de gevolgen van de bezuinigingsmaatregelen daarom niet meegenomen. De overzichten zijn ontleend aan de begroting en meerjarenraming zoals die eind 2024 zijn goedgekeurd door de Raad van Toezicht en waarop de Hogeschaalraad instemming heeft gegeven.



Staat van baten en lasten						
bedragen x €1.000	Realisatie 2024	Begroting 2025	MJR 2026	MJR 2027	MJR 2028	MJR 2029
Baten						
Rijksbijdragen OCW	323.145	315.323	310.019	314.984	319.937	327.511
Overige overheidsbijdragen en subsidies	17.578	20.275	21.766	21.754	22.330	22.960
College-, cursus- en/of examengelden	79.160	88.767	91.406	93.027	95.006	96.863
Baten werk in opdracht van derden	22.535	22.554	22.774	22.852	23.076	23.450
Overige baten	5.892	6.783	6.550	6.524	6.524	6.493
Totaal baten	448.310	453.702	452.515	459.141	466.873	477.277
Lasten						
Personeelslasten	383.378	393.144	385.359	384.033	389.485	396.800
Afschrijvingen	17.965	17.743	17.295	17.439	17.710	18.058
Huisvestingslasten	15.710	15.669	15.152	15.275	15.534	15.831
Overige lasten	52.775	48.459	47.059	46.885	47.328	48.336
Totaal lasten	469.828	475.015	464.865	463.632	470.057	479.025
Saldo baten en lasten	21.518-	21.313-	12.350-	4.491-	3.184-	1.748-
Saldo financiële bedrijfsvoering	6.333	2.551	1.059	1.096	1.140	1.183
Totaal resultaat (voor belasting)	15.185-	18.762-	11.291-	3.395-	2.044-	565-
Resultaat deelneming	917	825	825	825	825	825
Totaal resultaat	14.268-	17.937-	10.466-	2.570-	1.219-	260

Tabel 9-2 Staat van baten en lasten (Bron: HU Administratie).

Hogeschool Utrecht rekent continue meerdere scenario's door. Hierin worden (snelle) negatieve ontwikkelingen rondom studentaantallen en politieke ontwikkelingen berekend. Het meest reëel geachte scenario op het moment van opstellen van de begroting wordt opgenomen in de begroting van Hogeschool Utrecht. Meerjarig zijn de baten en lasten ten opzichte van vorig jaar aangepast aan de uitwerking van de nieuwe CAO-HBO en de hogere loon- en prijscompensatie die in 2024 ontvangen is. Daarnaast zijn de fte-aantallen en daaraan gekoppelde personeelslasten aangepast aan de aangepaste verwachting voor de studentenaantallen.

De beschikbare middelen zullen de komende jaren verder teruglopen wat vraagt om een bijsturing in de besteding van de middelen ten opzichte van eerdere jaren. Hogeschool Utrecht kiest er bewust voor om de bijsturingsmaatregelen gefaseerd door te voeren. Op deze manier worden grote schokken in onderzoek, onderwijs en bedrijfsvoering voorkomen en kunnen lopende innovatietrajecten versneld worden afgerond. Dit leidt met name in 2025 en 2026 tot een negatief resultaat in de begroting. Gezien de huidige solide financiële positie van Hogeschool Utrecht zal dit niet tot financiële problemen leiden. Daarnaast blijven de waardes binnen de eigen interne normen en de signaleringswaarden van OCW. Vanaf 2027 moeten de structurele baten en lasten weer in evenwicht met elkaar zijn.

Balans						
bedragen x €1.000	Realisatie 2024	Begroting 2025	MJR 2026	MJR 2027	MJR 2028	MJR 2029
ACTIVA						
Vaste activa						
Materiële vaste activa	171.533	166.888	163.136	154.504	146.742	142.365
Financiële vaste activa	9.398	9.071	8.744	8.417	8.090	7.763
	180.931	175.959	171.880	162.921	154.832	150.128
Vlottende activa						
Vorderingen	21.268	21.695	22.131	22.576	23.030	23.492
Liquide middelen	158.899	144.070	136.885	142.404	148.194	152.346
	180.167	165.765	159.016	164.980	171.224	175.838
Totaal activa	361.098	341.724	330.896	327.901	326.056	325.966
PASSIVA						
Eigen vermogen						
Algemene reserve	120.261	106.763	97.495	96.025	95.344	95.751
Bestemmingsreserve	26.960	22.521	21.323	20.223	19.685	19.538
	147.221	129.284	118.818	116.248	115.029	115.289
Voorzieningen	26.647	25.787	25.957	26.017	25.827	25.867
Langlopende schulden	65.933	63.067	60.200	57.333	54.467	51.600
Kortlopende schulden	121.297	123.586	125.921	128.303	130.733	133.210
Totaal passiva	361.098	341.724	330.896	327.901	326.056	325.966

Tabel 9-3 Balans (Bron: HU Administratie).

De materiele vaste activa bestaan met name uit investeringen in de campusontwikkeling en ICT. In het verleden is de keuze gemaakt om de huisvesting in eigendom te verwerven, waarbij de ondergrond in langdurige erfpacht van de Universiteit Utrecht is verworven. De HU heeft voor de financiering van de (her)huisvesting in 2016 een lening bij het Ministerie van Financiën aangetrokken, die vanaf 2019 wordt afgelost. De langlopende schuldenpositie is gebaseerd op de huidige geplande aflossingsschema's. De liquide middelen lopen in 2025 en 2026 af als gevolg van de negatieve begroting, maar zullen daarna weer oplopen doordat de HU aanstuurt op een nagenoeg sluitende begroting na afschrijvingen. Gezien het risico-profiel van de balans, met relatief veel vaste activa, is het aanhouden van een liquiditeits-buffer belangrijk om eventuele risico's op te vangen. De HU hanteert daarom een minimum voor de liquiditeit van 1,0 en voor de solvabiliteit een minimum van 30%.

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

Kengetallen HU						
	Realisatie 2024	Begroting 2025	MJR 2026	MJR 2027	MJR 2028	MJR 2029
Solvabiliteit	41%	38%	36%	35%	35%	35%
Solvabiliteit 2	48%	45%	44%	43%	43%	43%
Liquiditeit	1,49	1,34	1,26	1,29	1,31	1,32
Ratio eigen vermogen	0,59	0,51	0,45	0,43	0,41	0,40

Tabel 9-4 Kengetallen HU (Bron: HU Administratie).

Gehanteerde definities en normering:

- Solvabiliteit: Eigen vermogen / Totaal vermogen (Norm: ≥ 30%)
- Solvabiliteit 2: (Eigen vermogen + voorzieningen) / Totaal vermogen
- Liquiditeit (current ratio): Vlottende activa / kort vreemd vermogen (Norm ≥ 0,5)
- Ratio eigen vermogen¹⁵: Publiek eigen vermogen / Signaleringswaarde eigen vermogen

De HU vindt het belangrijk om duurzaam op een sluitende begroting uit te komen. De normen van solvabiliteit en liquiditeit zijn daarbij belangrijke stuurinstrumenten. Bij het invullen van aanvullende bezuinigingen en de fasering daarvan zal de ontwikkeling van deze ratio's nadrukkelijk meegenomen worden.

9.1.5 Meerjarige ontwikkeling personeel in loondienst en studenten

Voor de komende jaren verwacht Hogeschool Utrecht dat het aantal studenten vrijwel stabiel blijft. De ontwikkeling van de studentenaantallen is naar beneden bijgesteld ten opzichte van de begroting van vorig jaar op basis van de neerwaartse bijstelling van het landelijk aantal studenten in de referentieraming van het ministerie van OCW. Met name het aantal bachelor

15 De ratio eigen vermogen geeft aan hoe het publieke eigen vermogen zich verhoudt tot de signaleringswaarde. De signaleringswaarde eigen vermogen is een waarde die de inspectie van het onderwijs hanteert als indicatie voor bovenmatig eigen vermogen.

voltijdstudenten zal naar verwachting de komende jaren afnemen. Het aantal bachelor deeltijdstudenten zal naar verwachting stabiel blijven, en het aantal masterstudenten zal naar verwachting licht stijgen. Het aantal studenten dat een Associate degree opleiding volgt zal de komende jaren naar verwachting nog toenemen als gevolg van een uitbreiding van het aantal aangeboden opleidingen.

Het aantal fte zal de komende jaren teruglopen door een combinatie van factoren. De inkomsten uit de rijksbijdragen zullen afnemen door de landelijk daling van het aantal studenten en de aangekondigde bezuinigingen op het hoger onderwijs door het kabinet. In 2025 is er een daling van het aantal fte's voorzien, omdat de laatste middelen Nationaal Programma Onderwijs in 2024 gebruikt worden, de middelen Kwaliteitsafspraken na 2024 niet verder oplopen en de extra investeringen in innovatietrajecten volgens planning teruglopen na 2024. Hierbij is geen sprake van gedwongen ontslagen, omdat het natuurlijk verloop voor voldoende afname zorgt. De voorgenomen aanvullende bezuinigingen voor 2026 en verder zouden tot vernieuwde inzichten op dit gebied kunnen leiden, maar vooralsnog is er ook in dat scenario geen sprake van gedwongen ontslagen.

Meerjarige ontwikkeling personeel in loondienst en studenten						
	Realisatie 2024	Begroting 2025	MJR 2026	MJR 2027	MJR 2028	MJR 2029
Aantallen studenten (peildatum 1 oktober)	36.712	36.769	36.639	36.715	36.724	36.689
Personele bezetting in FTE (ultimo verslagjaar)						
Bestuur	3	3	3	3	3	3
Personeel primair proces / docerend personeel	2.221	2.171	2.083	2.051	2.031	2.025
Ondersteunend personeel / overige medewerkers	1.139	1.111	1.029	1.013	1.015	1.015
Totaal	3.363	3.285	3.115	3.067	3.049	3.043

Tabel 9-5 Meerjarige ontwikkeling personeel in loondienst en studenten (Bron: HU Administratie).

9.2 CONTINUÏTEITSPARAGRAAF

Door goed onderwijs en onderzoek en het samenbrengen van verschillende disciplines en invalshoeken, willen we als hogeschool een bijdrage leveren aan het oplossen van maatschappelijke vraagstukken in de regio. In de snel veranderende wereld is de missie van de HU steeds relevanter, maar tegelijkertijd stellen de externe ontwikkelingen ons ook voor uitdagingen.

Ons systeem van risicomanagement en interne beheersing stelt ons in staat om strategische, tactische en operationele risico's tijdig te identificeren, ongewenste gevolgen te voorkomen of te beperken, bewust risico's te nemen om doelen te kunnen halen en waar nodig bij te sturen in beleid of de administratieve organisatie.

9.2.1 Risicomanagement

Risicomanagement is voor ons geen doel op zich. Het uitgangspunt is dat risicomanagement bijdraagt aan het realiseren van de doelstellingen en de continuïteit van de organisatie. Als lerende organisatie zoeken wij hierin naar de beste manier om risicomanagement vorm te geven. Wij passen onze werkwijze aan als dit meer waarde toevoegt.

Om waarde toe te voegen is het creëren van inzicht en overzicht op alle niveaus belangrijk, holistisch risicomanagement is daarom ons uitgangspunt. Wij maken hierbij onderscheid tussen risicomanagement met conformance-motief (voldoen aan wet- en regelgeving en waarborgen continuïteit) en risicomanagement met performance-motief (waarde creërend). Voor zowel risicomanagement vanuit conformance-motief als vanuit performance motief, geldt dat risicomanagement geen zelfstandig proces is, maar is geïntegreerd in bestaande managementcycli.

Met toepassing van (holistisch) risicomanagement wordt inzicht op alle niveaus gecreëerd en worden - rekening houdend met de financiële situatie - keuzes gemaakt. Hierdoor ontstaat een 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.

Om de doelstellingen van de hogeschool te kunnen realiseren, is het van groot belang dat de kwaliteit van ons werk voldoet aan de in- en externe kwaliteitseisen. Niet aan die eisen voldoen is een directe bedreiging voor ons voortbestaan. Daarom wordt de komende periode het begrip kwaliteit nog verder geëxpliciteerd in een vernieuwd kwaliteitsbeleid. Deze kwaliteitszorg – en het bewaken van onze reputatie - stelt eisen aan onze (kritieke) bedrijfsprocessen en aan de communicatie met onze stakeholders. Deze moet transparant en continu zijn, zeker in het geval van verstoringen. Dit vraagt om het continu afwegen van verschillende belangen en consequenties bij het alloceren van onze middelen en het bepalen waar we onze inzet op richten. Hierbij zoeken we doorlopend naar de juiste balans tussen het werken aan innovatie en het bewaken van de kritische bedrijfsprocessen.

Dit alles werkt door in de identificatie van de risico's in onze organisatie.

Binnen risicomanagement vanuit het conformance-motief heeft het College van Bestuur integriteit (inclusief fraudepreventie) en integrale veiligheid als speciaal aandachtsgebied aangemerkt. Het beheersen van de integriteitsrisico's gebeurt op verschillende niveaus,

waarbij altijd het goede gesprek als uitgangspunt geldt. De kernwaarden van de HU en de integriteitscode, inclusief de regelingen, zijn hier ondersteunend aan. De implementatie van nieuwe voorzieningen, inclusief een digitale en fysieke communicatie- en bewustwordingscampagne vond plaats eind 2024. De reguliere beheersing van (financiële) frauderisico's binnen het three lines model blijft bestaan. In de financiële interne controles zullen fraude risico's specifiek worden meegenomen.

Voor risicobeheersing op het gebied van integrale veiligheid verwijzen we naar hoofdstuk 6 van dit jaarverslag.

9.2.2 Interne beheersing

Beschrijving van de planning en control-cyclus (P&C-cyclus) op hoofdlijnen

In de P&C-cyclus is invulling gegeven aan risicomanagement op zowel strategisch als op tactisch niveau. Startpunt van de jaarlijkse P&C-cyclus is het planning en control kader (P&C kader). Dit kader geeft aan welke stappen de organisatie wil zetten in de komende planningsperiode, gebaseerd op het ambitieplan 'HU in 2026'. Voorafgaand aan het opstellen van het P&C kader worden de strategische risico's herijkt. De volgende stap is dat de instituten, kenniscentra en diensten - met het P&C kader als uitgangspunt - een managementplan opstellen waarin ze aangeven hoe zij willen bijdragen aan de strategische doelstellingen van de HU, zoals beschreven in het ambitieplan 'HU in 2026' en hoe zij zorgen dat de fundamenteën op orde blijven. Periodiek wordt de doelrealisatie (zowel financieel als kwalitatief) van de instituten, kenniscentra en diensten verantwoord via Integrated Reports. Deze rapportages worden periodiek, maar minstens tweemaal per jaar, besproken tussen het College van Bestuur en de individuele directies. Op basis van deze rapportages worden eveneens HU-brede integrale rapportages opgesteld. Hierin rapporteren we onder andere over de voortgang op afgesproken acties uit het jaarplan, ontwikkeling van kengetallen op het gebied van personeel, studenten, financiën en kwaliteit. Ook risicomanagement is een onderdeel van deze rapportages. De herijkte strategische performance en conformance-risico's zijn in de volgende paragraaf opgenomen.

Geïntegreerd in het proces van (strategisch) risicomanagement, heeft de HU een continu proces voor financiële planning ingericht. De rapportages bevatten daarom ook een indicatie van de lange termijn ontwikkelingen 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 doorrekenen van grote afwijkingen ten opzichte van gebruikte aannames in de begroting (positief en negatief). De normen die wij hanteren voor liquiditeit en solvabiliteit om financiële disrupties op te vangen zijn voor de current ratio (in hoeverre kan de HU aan haar verplichtingen op korte termijn voldoen met haar korte vorderingen en liquiditeiten) en de solvabiliteit. Voor de current ratio geldt een minimum van 1 en de solvabiliteit moet minimaal 0,3 zijn.

Three lines model

De governance structuur voor de interne beheersing is ingericht volgens het 'three lines model'. De eerste lijn (de directies van de instituten, diensten en kenniscentra) is verantwoordelijk voor de realisatie van de doelstellingen. Uitgangspunt is dat de Plan-Do-Check-Act (PDCA) cyclus hierbij als hulpmiddel wordt gebruikt. Het werken volgens de PDCA-cyclus in de eerste lijn, geeft ook input bij het identificeren en beheersen van risico's om de doelstellingen te halen. In het managementplan, welke de organisatieonderdelen jaarlijks opstellen,

is zowel aandacht voor de doelstellingen als de risico's om deze doelstellingen te behalen. Tijdens het bespreken van het managementplan van de instituuts-, kenniscentrum- of dienst-directeur met het College van Bestuur komen beide aspecten aan de orde.

De tweede lijn wordt gevormd door een aantal diensten en specifieke functionarissen, zoals de corporate registrar en de functionaris gegevensbescherming. Zij hebben naast een adviesrol ook een rol in het monitoren van risico's. De derde lijn wordt ingevuld door een separate Internal Auditfunctie. Deze functionaris werkt met een risicogerichte auditplanning. Per uitgevoerde interne audit wordt een rapportage opgesteld en periodiek wordt gerapporteerd aan het College van Bestuur en de Raad van Toezicht (via de Auditcommissie van de raad).

9.2.3 Beschrijving van de belangrijkste risico's

In deze paragraaf worden de belangrijkste strategische risico's beschreven. Hoewel de risico's apart zijn benoemd, grijpen ze vaak op elkaar in en staan ze met elkaar in verbinding. Deze strategische risico's moeten daarom ook in samenhang met elkaar gezien worden en niet alleen als separaat te beheersen risico's.

Overheidsbeleid hoger onderwijs en wetenschap

Tijdens Prinsjesdag 2024 heeft het kabinet forse bezuinigingen aangekondigd, die verder zijn uitgewerkt in de Voorjaarsnota 2025. Daarnaast zijn beleidsambities die in de vorige kabinetsperiode zijn ingezet, geschrapt voordat ze goed en wel bij de hogescholen zijn terecht gekomen. In latere onderhandeling tussen de coalitiepartijen en een aantal van de ambitiepartijen is een deel van de aangekondigde bezuinigingen van tafel. De bezuinigingsopdracht blijft echter fors. De toekomstvisie van het kabinet is nog niet op alle punten uitgekristalliseerd. Voor de korte termijn is duidelijk dat de langstudeerboete niet wordt ingevoerd en dat er wordt bezuinigd op internationalisering. Gecombineerd met de ontwikkelingen in de studentenaantallen heeft de HU voorgenomen bezuinigingen, oplopend tot € 19 miljoen structureel per jaar in 2028, aangekondigd. De precieze invulling hiervan wordt uitgewerkt in de periode tot en met het najaar 2025. Voor de lange termijn monitort de HU de ontwikkelingen van het kabinetsbeleid om ervoor te zorgen dat de HU-visie op onderwijs en onderzoek en het financieel beleid in lijn blijft met het kabinetsbeleid.

Personele, digitale en technologische ontwikkelingen

De afgelopen jaren was er, onder meer door de NPO gelden, een groeiende behoefte aan onderwijzend personeel. De HU heeft dit goed in kunnen vullen. Hoewel de aangekondigde bezuinigingen nog geen directe personele gevolgen heeft, kunnen de bezuinigingen leiden tot onzekerheid bij de personeelsleden en een hogere (ervaren) werkdruk.

Daarnaast spelen de voortdurende digitale en technologische ontwikkelingen, zoals onder meer AI. Deze bieden grote kansen voor innovatie van onderwijs, onderzoek en ondersteunende dienstverlening. De ontwikkelingen brengen echter ook bedreigingen met zich mee. Om de kansen te kunnen benutten en bedreigingen te beheersen, is het belangrijk dat huidige en nieuwe medewerkers beschikken over voldoende technische en digitale vaardigheden. Binnen de HU is veel kennis aanwezig over AI, het werken met AI en het effect van AI op de beroepspraktijk. Het is zaak deze kennis op een goede manier in te zetten om de competenties van de HU medewerkers, studenten en het beroepenveld op dit gebied te verbeteren. Ook de realisatie van de HU-visie op onderwijs en onderzoek vraagt om andere competenties dan voorheen. Voor onderzoekers is daarom de ontwikkelkaart voor

onderzoekers in gebruik genomen. Voor docenten is deze in ontwikkeling. De aanwezige expertise voor professionalisering op het gebied van digitalisering (inclusief AI) is gebundeld in de zogenoemde digital academy.

Blijvende aandacht nodig voor welzijn en het sociale klimaat

De polarisatie in de samenleving brengt op verschillende vlakken spanning met zich mee. Dit legt extra druk op het welzijn van studenten en medewerkers van de HU. De HU streeft ernaar een open, rechtvaardige en duurzame gemeenschap te zijn. We erkennen dat het welzijn van studenten een voorwaarde is voor hun succes. Om bij te dragen aan het welzijn van studenten en medewerkers willen we dat ze zich thuis en veilig voelen binnen onze gemeenschap. Dit vereist voortdurende aandacht van ons allemaal. Het bevorderen van welzijn en een positief sociaal klimaat moet een integraal onderdeel zijn van onze dagelijkse interacties en werkzaamheden. Het gaat hierbij niet alleen om het voeren van gesprekken, maar ook om de toon, houding en benadering die we hierbij hanteren. Het bewaken van het welzijn en het sociale klimaat is van belang om het risico op ziekte, langdurige uitval en verloop onder zowel medewerkers als studenten te minimaliseren.

Onbewust onbekwaam gedrag van studenten en/of medewerkers kan een negatief effect hebben op de sociale veiligheid. Bij het ontwikkelen van het onderwijs conform onze visie op onderwijs en onderzoek is het van belang hier bewust van te zijn en ons te richten op het voorkomen dat onbewust onbekwaam gedrag de sociale veiligheid negatief beïnvloed.

Gerichte verandering door HU-breed beleid, decentrale ruimte en sturing op maat

Om als organisatie voortgang te realiseren met de implementatie van de HU-visie op onderwijs en onderzoek zijn er gemeenschappelijke kaders. Hierdoor is decentraal ruimte voor op maat gemaakte werkwijzen, passend bij de context van een specifieke opleiding. Zo kan de HU meer gericht veranderen. Voor gerichte verandering is het belangrijk dat medewerkers zich kunnen aanpassen, nieuwe kennis en vaardigheden kunnen opnemen en effectief kunnen uitvoeren. Daarnaast is het essentieel om een goede balans te vinden tussen regels, eigen ruimte en sturing. Het optimaal gebruik maken van de PDCA-cyclus (Plan-Do-Check-Act), vooral de 'check' en 'act' fases, kan helpen om deze balans te realiseren.

Praktijkgericht onderzoek levert een essentiële bijdrage aan het realiseren van onze doelstellingen. Bij een te snelle toename van praktijkgericht onderzoek bestaat het risico van een disbalans tussen volumegroei en de mate van ondersteuning. Het is zaak om te handelen binnen de bandbreedte tussen groei en ondersteuning hiervan.

Het vraagt om een scherpere focus op wat echt belangrijk is voor het realiseren van de HU visie, sturing op maat binnen de decentrale ruimte en een resultaatgerichte houding.

Studenttevredenheid

We staan al enige jaren laag in de Keuzegids hbo. Dit beïnvloedt de trots van studenten, medewerkers en partners om onderdeel te zijn van de HU-gemeenschap. Hoewel de Keuzegids slechts één van de ranglijsten is, erkennen we het belang ervan en streven we naar verbetering. Studenten en medewerkers die trots zijn om deel uit te maken van een instelling met een positief imago, zijn meer gemotiveerd zijn om te slagen en actief deel te nemen aan de HU-gemeenschap, terwijl een negatief imago juist het omgekeerde effect op studenten en medewerkers hebben. In 2024 is door de instituten (nog) actiever ingezet op verbetering van de positie in de keuzegids. Daarnaast is ingezet op het verbeteren van de

studentgerichtheid. In de toekomstige keuzes die gemaakt worden - eventueel ingegeven door de financiële situatie - zal de behoefte van de student voorop staan.

Integrale veiligheid

Veiligheid is een cruciale basisvoorwaarde voor het realiseren van de HU-strategie. De huidige geopolitieke ontwikkelingen, landelijke ontwikkelen en technologische ontwikkelingen maken dat de veiligheid in de volle breedte meer onder druk komt te staan. Het gaat daarbij verschillende aspecten van veiligheid zoals cybersecurity, sociale veiligheid, fysieke veiligheid en kennisveiligheid. De verantwoordelijkheid voor genoemde aspecten zijn belegd in de eerste lijn, afstemming en coördinatie vindt plaats door middel van tactische integrale veiligheidsoverleggen. Hier vinden periodieke risicoanalyses plaats en worden passende responsmaatregelen genomen.

9.2.4 Financiële onzekerheden

Macro-economische gevolgen van geopolitieke ontwikkelingen

Als gevolg van geopolitieke ontwikkeling zijn de afgelopen jaren verschillende schokken geweest in inflatiecijfers, de rentestand en beschikbaarheid van goederen. Ook ontwikkelingen in de rijksbegroting zijn door geopolitieke omstandigheden onzekerder dan in het verleden. De voortdurende onzekerheid op deze gebieden, leidt ook tot onzekerheid over de meerjarenbegroting van de HU.

In de meerjarenbegroting doet de HU geen voorspelling over de toekomstige inflatie, maar wordt als uitgangspunt gehanteerd dat de loon- en prijscompensatie in de rijksbijdrage gelijke tred volgt met de werkelijke inflatie. Ook op toekomstige wijzigingen in de begroting van OCW wordt niet gespeculeerd. De HU werkt wel aan financiële weerbaarheid door ruimte in de begroting te laten voor tegenvallers en een conservatieve inschatting te maken van de ontwikkeling van andere baten dan de rijksbijdrage, ondanks de inzet op verbreding van de inkomstenstromen. Daarnaast geeft de ontwikkeling van de solvabiliteit en liquiditeit van de HU ruimte om onverwachte financiële klappen op te vangen en is de continuïteit van activiteiten gewaarborgd. Op lange termijn heeft de HU rentebaten van € 2 miljoen begroot, een rentestand lager dan 2% zal daarom tot een aanpassing van de meerjarenraming leiden.

Studentaantallen en bekostiging

Demografische ontwikkelingen, populariteit van beroepen en opleidingen en de HU, gecombineerd met politieke ontwikkelingen rondom de instroom van internationale studenten in het hoger onderwijs, maakt dat de studentenpopulatie zowel in aantal als in samenstelling aan onzekerheden onderhevig is. Daarnaast zijn er diverse onzekere factoren te onderkennen als gevolg van de tekorten op de arbeidsmarkt in specifieke sectoren, tekortkomingen in de toegankelijkheid van het onderwijs en de toegenomen individualisering van het onderwijs. Onzekerheid over de toekomstige bekostiging brengt ook onzekerheid in de meerjarenbegroting van de HU met zich mee. Een wijziging in de structuur van de bekostiging, zoals voorgesteld in de beleidsbrief van de minister in maart 2025, kan grote impact hebben op toekomstige bekostiging voor de HU.

Deze financiële onzekerheid is vanwege de verschillende factoren die een rol spelen in de financiering moeilijk te kwantificeren. Daarom worden jaarlijks verschillende scenario's opgesteld voor de ontwikkeling van de studentenaantallen en de financiële weerbaarheid van de HU in deze verschillende scenario's. Hieruit blijkt dat de financiële situatie van de HU sterk

genoeg is om een plotselinge daling in studentenaantallen van 30-40% op te vangen en ook bij verschillende besparingsscenario's in de bekostiging komt onze continuïteit niet in gevaar. Uiteraard zal dit wel consequenties hebben voor de kwaliteit van het onderwijs en onderzoek. Om minder gevoelig te zijn voor genoemde onzekerheden blijft de HU werken aan een breed portfolio aan activiteiten.

9.3 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 per 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 Hogeschool Utrecht.

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 twee 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

Dit thema is ingetrokken met ingang van 2023. Hier is een aparte paragraaf voor in de plaats gekomen. Zie hiervoor paragraaf 9.4. Beleidsregel Investeren in private activiteiten met publieke middelen.

Thema 3: Het verlenen van vrijstellingen aan studenten

Bij het inschrijven van studenten wordt de toelaatbaarheid voor vrijstellingen getoetst door de instituutsdirecteuren. 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 door middel van subsidies Europese samenwerking, uitwisseling en stage. 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 2024 1.620 buitenlandse studenten aan de HU gestudeerd en zijn 732 HU-studenten naar het buitenland geweest. In paragraaf 9.5 is meer toegelicht over het HU-beleid ten aanzien van internationalisering.

Thema 5: Collegegeld niet betaald door student zelf

De HU heeft in 2024 geen collegegeld betaald voor medewerkers die een bekostigde opleiding volgen bij de HU.

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 Hogeschool Utrecht.

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.

9.4 BELEIDSREGEL INVESTEREN IN PRIVATE ACTIVITEITEN MET PUBLIEKE MIDDELEN

Op 9 april 2025 heeft het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW) de “Beleidsregel investeren met publieke middelen in private activiteiten 2025” (hierna: beleidsregel) gepubliceerd. Deze beleidsregel vervangt de beleidsregel uit 2021. Met ingang van verslagjaar 2023 rapporteert Hogeschool Utrecht over haar private activiteiten in lijn met deze beleidsregel. De beleidsregel komt in plaats van de verantwoording op thema 2 uit de Notitie Helderheid. Conform de beleidsregel publiceert iedere hoger onderwijs instelling een overzicht van de private activiteiten die (deels) met publieke middelen zijn gefinancierd.

Private activiteiten zijn in de beleidsregel gedefinieerd als “alle activiteiten die onder verantwoordelijkheid van het bevoegd gezag worden uitgevoerd en die niet tot de wettelijke taak kunnen worden gerekend”. Aan de hand van de beleidsregel en aanvullende aanwijzingen van de beleidsregel vanuit het ministerie van OCW, is het overzicht met daarin de private activiteiten per soort activiteit toegelicht. Hierbij zijn twee interpretaties gehanteerd:

- Al het onderzoek direct in opdracht van een derde is meegenomen als private activiteit ongeacht of er mogelijk sprake is van een valorisatie component. Om na te gaan of het onderzoek direct in opdracht van een derde gaat is aangesloten bij de BTW regelgeving.
- Verhuur van roerende en onroerende goederen aan andere door OCW bekostigde instellingen gericht op het tegengaan van leegstand is als een publieke activiteit geclassificeerd.

Private activiteiten zijn per gelijksoortige activiteit toegelicht. Private activiteiten die niet onder een grotere groep activiteiten vallen zijn en waarvan de cumulatieve waarde kleiner is dan 0,1% van de publieke middelen zijn niet opgenomen in onderstaand overzicht.

Alle activiteiten van Hogeschool Utrecht worden uitgevoerd binnen de organisatiestructuur van Hogeschool Utrecht en onder gezag van het bestuur van de Stichting, met uitzondering van de verhuur van zalen in het pand aan de Koningsbergerstraat. Deze activiteiten zijn ondergebracht in een aparte entiteit waarvan Hogeschool Utrecht 100% aandeelhouder is. Binnen de organisatiestructuur van Hogeschool Utrecht vinden private activiteiten plaats waar dat qua inhoud en expertise logisch is. Publieke en private activiteiten worden niet door gescheiden onderdelen uitgevoerd. De activiteiten worden overwegend uitgevoerd in eigen beheer door personeel van Hogeschool Utrecht (in loondienst en niet in loondienst). De directeur van een organisatieonderdeel (instituut, kenniscentrum of dienst) heeft de bevoegdheid om een nieuwe private activiteit te ontwikkelen en op te starten binnen de HU-brede kaders die door het College van Bestuur worden vastgesteld. HU-brede kaders zijn er op het gebied van:

- Strategie: past de activiteit binnen de ambities en visie van Hogeschool Utrecht?
- Juridisch: wordt voldaan aan geldende wet- en regelgeving en afspraken met externe partijen?
- Financieel: wordt het geldende HU-prijsbeleid gevolgd, is er een positieve business case en is de scheiding van publieke en private middelen goed geregeld?
- Governance: wordt gehandeld conform de interne procuratieregeling?
- Ethisch: is de activiteit overeenkomstig de HU-opvattingen over integriteit en ethische normen?
- Integrale veiligheid: zijn data-security, sociale en fysieke veiligheid etc. voldoende geregeld?

Adviseurs vanuit de ondersteunende diensten beoordelen of bij het ontwikkelen of starten van nieuwe private activiteiten is voldaan aan de genoemde kaders en in specifieke gevallen is goedkeuring van de directeur van een ondersteunende dienst noodzakelijk. Bij afwijking van de kaders of activiteiten die organisatieonderdeel overstijgend zijn is goedkeuring van het College van Bestuur nodig.

Ieder organisatieonderdeel rapporteert volgens de reguliere planning & control cyclus over alle activiteiten inclusief de private activiteiten en het voldoen aan wet- en regelgeving aan het College van Bestuur.

De omvang van de geïnvesteerde publieke middelen is gelijk gesteld aan de integrale kostprijs van 2024. Omdat veel middelen zowel voor publieke als private activiteiten worden ingezet, inclusief personeel, is voor deze ruime interpretatie gekozen. Het cumulatieve geïnvesteerde vermogen is daarmee de optelsom van de integrale kostprijs over de jaren heen (in casu 2023 en 2024) zonder rekening te houden met de gegenereerde baten. De financiële resultaten uit private activiteiten zijn vanwege de berekening van een risico-opslag boven op de integrale kostprijs doorgaans positief.

Investeren in private activiteiten met publieke middelen						
Soort private activiteit	Omvang van de baten in 2024	Omvang van de geïnvesteerde publieke middelen in 2024	Omvang van de cumulatief geïnvesteerde publieke middelen sinds 2023	Beschrijving van het risicobeleid en beheer aanvullend op de algemene interne beheersing van Hogeschool Utrecht	Beschrijving van de juridische en organisatorische inbedding van de soort private activiteit, inclusief een beschrijving van de verantwoordelijkheids-toebedeling	Een beschrijving van de meerwaarde van de soort private activiteit voor de bekostigde wettelijke taak.
Bedragen x €1.000						
Onbekostigde masteropleidingen Hogeschool Utrecht heeft in 2024 4 masteropleidingen aangeboden die niet bekostigd worden, maar wel geaccrediteerd zijn en dus opgenomen zijn in het Centraal Register opleidingen Hoger Onderwijs. Dit zijn de opleidingen Master of Project, Programme & Portfolio Management, Master Fysiotherapie, Master of Engineering en de Master of Informatics.	3.566	3.546	7.999	Binnen Hogeschool Utrecht geldt de beheersmaatregel dat instituten elk jaar de begroting voor goedkeuring moeten voorleggen aan het college van bestuur. In deze begroting worden de private activiteiten expliciet benoemd, inclusief het resultaat uit private activiteiten. In het begrotingskader is opgenomen dat private activiteiten moeten worden uitgevoerd tegen een integrale kostprijs en dat er een rendement inclusief risico-opslag behaald dient te worden van minimaal 10%. De dienst Finance, Control en Analytics controleert de begrotingen op het voldoen aan de voorwaarden. Ten behoeve van een integrale kostprijsberekening hanteert Hogeschool Utrecht een kostprijscalculatiemodel.	De masteropleidingen worden georganiseerd binnen individuele instituten en onder verantwoordelijkheid van de directeur van het instituut. Het cursusgeld voor deze masters wordt vastgesteld in lijn met het prijsbeleid van Hogeschool Utrecht. De tarieven komen tot stand door een combinatie van kostprijsberekening en marktverkenning. Hierbij geldt dat een marktconforme prijs gehanteerd wordt met als ondergrens de integrale kostprijs inclusief risico-opslag. De directeur Finance, Control & Analytics keurt jaarlijks de hoogte van de tarieven van onbekostigde masteropleidingen goed.	Met de onbekostigde masteropleidingen stimuleren en ondersteunen we studenten bij hun individuele ontwikkeling in de context van de beroepspraktijk, en helpen we hen bij het verwerven van competenties die in huidige samenleving onmisbaar zijn. Deze post-initiële opleidingen dragen niet alleen bij aan de ontwikkeling van individuen, maar voorzien ook in de behoefte vanuit de beroepspraktijk en dragen zo bij aan de (kennis)samenleving.
Contractonderwijs Opleidingen in de sector onderwijs, waaronder opleidingen voor zij-instroom in het onderwijs, en post-hbo-opleidingen met specialisatie in de verpleegkunde vormen de grootste bronnen van inkomsten binnen deze categorie.	10.559	10.414	20.406	Voor contractonderwijs gelden dezelfde aanvullende risico- en beheersmaatregelen als voor de onbekostigde masters. Voorwaarden waaraan het contractonderwijs moet voldoen zijn opgenomen in een beleidsnotitie voor privaat onderwijs van de Hogeschool Utrecht.	Het contractonderwijs wordt georganiseerd en uitgevoerd binnen individuele instituten onder verantwoordelijkheid van de directeur van het instituut. De prijsstelling van het onderwijs komt tot stand via het kostprijscalculatiemodel, waarbij rekening wordt gehouden met een opslag voor overheadkosten en risico-opslag van 10%. Als vanwege bedrijfseconomische en/of markt overwegingen voor een lagere risico-opslag gekozen wordt, dan dient hiervoor een aparte goedkeuring door de directeur Finance, Control & Analytics gegeven te worden. Een prijsstelling lager dan de integrale kostprijs is niet toegestaan.	Alle vormen van contractonderwijs liggen in het verlengde van bekostigde opleidingen en zijn daarmee gericht op aansluiting op vervolgopleidingen en/of de arbeidsmarkt.

Investeren in private activiteiten met publieke middelen						
Soort private activiteit	Omvang van de baten in 2024	Omvang van de geïnvesteerde publieke middelen in 2024	Omvang van de cumulatief geïnvesteerde publieke middelen sinds 2023	Beschrijving van het risicobeleid en beheer aanvullend op de algemene interne beheersing van Hogeschool Utrecht	Beschrijving van de juridische en organisatorische inbedding van de soort private activiteit, inclusief een beschrijving van de verantwoordelijkheids-toebedeling	Een beschrijving van de meerwaarde van de soort private activiteit voor de bekostigde wettelijke taak.
Bedragen x €1.000						
Contractonderzoek	1.383	785	1.148	Voor contractonderzoek gelden dezelfde aanvullende risico- en beheersmaatregelen als voor het contractonderwijs. Omdat contractonderzoek vaak wordt uitgevoerd in een samenwerkingsverband wordt juridische zaken betrokken om de risico's van de samenwerking in te schatten en de samenwerkingsovereenkomst te toetsen..	Contractonderzoek wordt uitgevoerd binnen de kenniscentra van Hogeschool Utrecht onder verantwoordelijkheid van een lector. Toetsing van offertes voor contractonderzoek vindt plaats binnen de dienst Finance, Control & Analytics en Juridische Zaken.	Praktijkgericht onderzoek dat (mede) uitgevoerd wordt door Hogeschool Utrecht moet passen binnen de kennis- en innovatieagenda van Hogeschool Utrecht en dus binnen één van de vier expertisegebieden van Hogeschool Utrecht. Daarmee liggen ze in lijn met de publieke taak van Hogeschool Utrecht.
Verhuur onroerende zaken	1.055	807	1.645		De verhuur van onroerende zaken valt onder de verantwoordelijkheid van de dienst bedrijfsvoering en het college van bestuur. De tarieven voor verhuur worden elk jaar getoetst op kostendekkendheid en marktconformiteit.	De verhuur van onroerende zaken bij Hogeschool Utrecht is geheel gericht op het voorkomen van (tijdelijke) leegstand.
Externe detacheringen	1.342	1.342	2.470	Voor externe detacheringen wordt te allen tijde een detacheringsovereenkomst opgesteld die door een directeur van het organisatieonderdeel waar de werknemer is aangesteld moet worden goedgekeurd. Detacheringsovereenkomsten worden opgesteld in het personeels-administratiesysteem, daarbij wordt de integrale kostprijs bepaald aan de hand van actuele salarisgegevens. Detacheringsovereenkomsten worden in het proces altijd getoetst op compliance door de dienst Human Resource. Via de centrale registratie van de detacheringen wordt periodiek de volledigheid van facturatie gecontroleerd.	De private detachering betreft de inzet van een medewerker bij een onderzoeksbureau. De medewerker heeft hier eerst een afstudeeronderzoek voor een masteropleiding gedaan. Daarop volgend heeft de medewerker nog bijgedragen aan een vervolg onderzoek. Dit heeft de medewerker verdere verdieping van het onderzoek opgeleverd, wat tevens in het verlengde ligt van de werkzaamheden bij Hogeschool Utrecht.	Externe detacheringen vinden alleen plaats voor specifieke opdrachten die specialistische kennis vergen. De verbinding met de beroepspraktijk is van essentieel belang voor de kwaliteit van het onderwijs. Daarom zijn er diverse medewerkers die naast hun dienstverband bij Hogeschool Utrecht ook een baan hebben in de beroepspraktijk. Medewerkers van Hogeschool Utrecht moeten nevenfuncties melden conform Hogeschool Utrecht integriteitscode.
Totaal	17.905	16.894	33.668			

Tabel 9-6 Investeren in private activiteiten met publieke middelen (Bron: HU Administratie).

Resultaat deelneming Hogeschool Domstad Beheer BV

De omvang van de private baten bedraagt € 0,9 miljoen.

Hogeschool Domstad Beheer B.V. is een 100% deelneming van Hogeschool Utrecht, die vervolgens weer 100% van de aandelen van Hogeschool Domstad Facilitaire Zaken B.V. bezit. De investering van de publieke middelen in Hogeschool Domstad Beheer B.V. en Domstad Facilitaire Zaken B.V. zijn onderdeel van de in de private activiteit Verhuur van onroerend zaken opgenomen. Hier staan huurbaten vanuit Hogeschool Domstad Facilitaire Zaken tegenover. De door Hogeschool Domstad Facilitaire Zaken te betalen huur wordt getoetst aan de uitgangspunten van de beleidsregel en aan de marktconformiteit vanuit fiscaal oogpunt. Via de aandeelhoudersvergaderingen wordt er toezicht gehouden op de uitvoering van de activiteiten van deze BV's. De Stichting Hogeschool Utrecht is in 2010 na de fusie met Hogeschool Domstad aandeelhouder geworden.

9.5 FACILITEITEN VOOR STUDENTEN

9.5.1 Internationale oriëntatie

De HU leidt studenten op tot actieve en betrokken global professionals, die de maatschappij en beroepscontext kunnen plaatsen in internationaal perspectief. Studenten verwerven tijdens de studie competenties die hierbij onmisbaar zijn. Om een internationale oriëntatie te bevorderen, worden zij gefaciliteerd om internationale en interculturele ervaring op te doen, via ervaringen over de grens en via het integreren van internationale en interculturele aspecten in ons onderwijs 'at home'.

9.5.1.1 HU-studenten in het buitenland

HU-studenten in het buitenland									
	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Studie	552	500	577	464	156	272	505	379	427
Stage	361	358	433	464	328	267	302	301	305

Tabel 9-7 HU-studenten in het buitenland (Bron: HU Administratie).

9.5.1.2 Internationalisation at home

De HU werkt ook aan internationale oriëntatie via activiteiten 'at home' (IaH). Zo organiseerde het Instituut voor Veiligheid in 2024 een International Week met fysieke en online activiteiten die 120 deelnemers live meemaakten en zo'n 100 deelnemers online volgden. Het programma ging in op thema's als "Probation, rehabilitation and care for justice-involved people" en "Digital security" en bestond uit studentpresentaties, gastcolleges en workshops. Ook vonden er 'field visits' plaats, naar stakeholders in de regio. Opkomend in het kader van IaH zijn de zogeheten BIP's van het Erasmus+ programma: Blended Intensive Programmes. Bij een BIP komen studenten en medewerkers voor een kortdurende periode, meestal maximaal een week, van verschillende partners bijeen om samen te werken op een specifiek thema, ondersteund door enkele online activiteiten. In 2024 vond in dat kader een BIP plaats bij Journalistiek, waarbij het fact-checken van de Europese verkiezingen centraal stond.

9.5.1.3 Buitenlandse studenten aan de HU

Het aantal internationale studenten dat aan de HU een bachelor- of masteropleiding volgde, daalde flink: van 1.532 in 2023 naar 1.176 in 2024. Het aantal studenten dat als onderdeel van een exchangeprogramma een periode aan de HU studeerde, daalde licht van 480 studenten in 2023 naar 444 studenten in 2024. De HU verwelkomde in 2024 in totaal 90 verschillende nationaliteiten in het onderwijs. De meeste niet-Nederlandse studenten kwamen uit Duitsland, Spanje en Polen.

Buitenlandse studenten aan de HU									
	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Internationale diploma studenten (B+M)	643	695	821	900	1.001	1.325	1.342	1.532	1.176
Internationale exchange studenten	499	562	547	419	282	369	445	480	444

Tabel 9-8 Buitenlandse studenten aan de HU (Bron: HU Administratie).

9.5.2 Financiële ondersteuning studenten

Er zijn verschillende beurzen beschikbaar voor zowel inkomende als uitgaande studenten. Voor inkomende mobiliteit zijn dat het NL Scholarship Inkomend en de HU Talent beurs, voor uitgaande mobiliteit naast de Erasmus+-beurs ook het NL Scholarship Profileringsfonds en de VSBfonds-beurs.

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 NL Scholarship Inkomend. Deze beurs is in 2024 toegekend aan 10 eerstejaarsstudenten. Voor non-EU hogerejaarsstudenten is jaarlijks de HU Talent beurs beschikbaar vanuit het profileringsfonds. Deze beurs is in 2024 toegekend aan 47 studenten.

Uitgaande mobiliteit

HU-studenten die een periode gaan studeren of stage lopen in een land buiten de EU, konden in 2024 aanspraak maken op het NL Scholarship Programma. 55 HU studenten hebben deze NL Scholarship toegekend gekregen. De HU neemt daarnaast deel aan het VSBfonds, bedoeld voor maatschappelijk betrokken studenten die na de afronding van hun opleiding aan de HU een vervolgopleiding in het buitenland gaan doen. In 2024 werden er vier studenten voor gedragen voor een VSBfonds Beurs. Als onderdeel van het inclusiebeleid van Erasmus+ programma hebben we in 2024 ook Inclusie Top-ups uitgekeerd. Met deze extra financiële ondersteuning helpt het Erasmus+ programma studenten die voor een studie of stage naar een land binnen de EU gaan, maar financiële of fysieke belemmeringen ondervinden. In totaal hebben 22 studenten (17 studie en 5 stage) een Inclusie Top-up ontvangen.

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.



9.6 BELEID VOOR UITKERING NA ONTSLAG

Bij de HU werken we allemaal samen aan onderwijs en onderzoek. We stimuleren en benutten talent, ondernemendheid en vakmanschap. We vertrouwen op elkaars kwaliteiten en koesteren ieders professionele ruimte. Als desondanks een medewerker de HU op initiatief van de werkgever verlaat, wordt in de meeste situaties een vaststellingsovereenkomst gesloten. De inhoud van de afspraken is gebaseerd op HU-brede normen, rekening houdende met de specifieke (juridische) context. De HU heeft verder een samenwerking met twee externe outplacementbureaus, die vertrekkende medewerkers ondersteuning kunnen bieden bij het vinden van nieuw werk.

9.7 TREASURYBELEID

De kaders en uitgangspunten voor het treasurybeleid van HU zijn vastgelegd in het treasurystatuut. Het treasurybeleid van de HU is primair gericht op het waarborgen van de financiële continuïteit van de HU en secundair op het zo kostenefficiënt mogelijk inrichten en uitvoeren van het middelenbeheer. In 2024 is het treasurystatuut niet aangepast.

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.

In 2024 zijn de private middelen gestald op depositorekening om de rentebaten op deze middelen te optimaliseren. Een bedrag van € 16 miljoen is vastgezet in gelijke delen op 3 deposito’s van 9 maanden waarvan er iedere 3 maanden één afloopt, om voldoende beschikbaarheid van de middelen te waarborgen.

Voor de financiering van de herhuisvesting heeft de HU in 2016 een lening onder Schatkistbankieren aangetrokken voor € 86 miljoen. Deze lening wordt momenteel op lineaire basis over 30 jaar afgelost. De eerste aflossing in 2019 heeft plaatsgevonden. De resterende schuld bedraagt ultimo 2024 nog € 68,8 miljoen. De rente op deze lening staat 30 jaar vast op 1,46%. 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, is de verwachting dat de komende jaren geen herfinanciering nodig zal zijn. In aanvulling op de beschikbare liquide middelen heeft de HU nog de mogelijkheid gebruik te maken van een kredietfaciliteit bij het ministerie (rekening-courantkrediet) van € 29,5 miljoen.

De treasuryfunctie wordt uitgevoerd door de treasury-commissie. In 2024 heeft de commissie 4 keer vergaderd waarbij de monitoring van de liquiditeitspositie van de HU een onderdeel van de agenda is. Verder worden in elk overleg verschillende andere onderwerpen behandeld afhankelijk van de behoefte op dat moment.

Aantal aanvragen en toewijzingen Profileringsfonds				
	Aantal studenten	Totaal van de toekenningen	Gemiddelde hoogte van de toekenningen	Gemiddelde duur van de toekenningen
Studenten in overmachtssituaties Ziekte, functiebeperking, familieomstandigheden, mantelzorg of niet-studeerbare opleidingen	Aanvragen: 120 Toewijzingen: 126	€ 242.354	€ 1.923	4,6 maanden
Bestuurders van studie- of studentverenigingen	Aanvragen: 240 Toewijzingen: 240	€ 227.063	€ 946	2,2 maanden
Overige categorieën Op gebied van sport of cultuur, fin. steun aan niet-EER-studenten, uitgaande beurzen e.a.	Aanvragen: 95 Toewijzingen: 58	€ 194.091	€ 3.346	eenmalig

Tabel 9-9 Profileringsfonds (Bron: HU Administratie).

II. JAARREKENING



INHOUD

10.	JAAARREKENING 2024	163	15.	TOELICHTING STAAT VAN BATEN EN LASTEN	198
11.	TOELICHTING BEHORENDE TOT DE JAAARREKENING 2024	168	15.1	Rijksbijdragen	198
12.	GRONDSLAGEN VOOR WAARDERING VAN ACTIVA EN PASSIVA	169	15.1.1	Normatieve rijksbijdrage	198
13.	GRONDSLAGEN VOOR BEPALING VAN HET RESULTAAT	176	15.1.2	Niet normatieve rijksbijdragen	198
14.	TOELICHTING OP DE BALANS	180	15.1.3	Geoormerkte OCW-subsidies	198
14.1.1	Gebouwen	180	15.2	Overige overheidsbijdragen en -subsidies	199
14.1	Materiële vaste activa	181	15.3	College-, cursus-, les- en examengelden	199
14.1.2	Installaties	181	15.4	Baten werk in opdracht van derden	199
14.1.3	Inventaris en apparatuur	181	15.5	Overige baten	200
14.1.4	Vervoersmiddelen	181	15.5.1	Verhuur	201
14.2	Financiële vaste activa	182	15.5.2	Detachering personeel	201
14.2.1	Deelnemingen	182	15.5.3	Studenten	201
14.2.2	Vooruitbetaalde erfpacht	182	15.6	Personeelslasten	201
14.2.3	Overige financiële vaste activa	182	15.7	Afschrijvingen	212
14.3	Vorderingen	182	15.8	Huisvestingslasten	212
14.3.1	Debiteuren	183	15.9	Overige lasten	213
14.3.2	Overige vorderingen	183	15.10	Accountantshonoraria	214
14.4	Liquide middelen	184	15.11	Financiële baten en lasten	214
14.5	Eigen vermogen	184	15.12	Resultaat deelnemingen	215
14.5.1	Bestemmingsreserves publiek	185	15.13	Overzicht gemeentesubsidies	216
14.6	Voorzieningen	187	15.14	Overzicht verbonden partijen	218
14.6.1	Voorzieningen algemeen	188	15.15	Gebeurtenissen na balansdatum	220
14.7	Langlopende schulden	190	16.	INSTELLINGSGEGEVENS	221
14.8	Kortlopende schulden	191	III.	OVERIGE GEGEVENS	255
14.8.1	Schulden inzake pensioenen, loonheffingen en premies sociale verzekeringen	191		CONTROLEVERKLARING VAN DE ONAFHANKELIJKE ACCOUNTANT	225
14.8.2	Overlopende passiva	192		COLOFON	231
14.9	Verplichtingen	193			
14.9.1	Activa	193			
14.9.2	Garanties	193			
14.10	Financiële instrumenten	195			
14.10.1	Kredietrisico	195			
14.10.2	Renterisico	195			
14.10.3	Valutarisico	195			
14.10.4	Liquiditeitsrisico	195			
14.10.5	Reële waarde	195			
14.11	Overzicht geoormerkte subsidies	196			

10. JAAARREKENING 2024

Balans per 31 december 2024 (na resultaatbestemming)

Balans per 31 december 2024 (na resultaatbestemming)			
bedragen x €1.000	Par.	31 December 2024	31 December 2023
ACTIVA			
Vaste activa			
Materiële vaste activa	14.1	171.533	182.730
Financiële vaste activa	14.2	9.398	8.806
		180.931	191.536
Vlottende activa			
Vorderingen	14.3	21.268	20.952
Liquide middelen	14.4	158.899	157.236
		180.167	178.188
Totaal		361.098	369.724
PASSIVA			
Eigen vermogen	14.5	147.221	161.489
Voorzieningen	14.6	26.647	27.600
Langlopende schulden	14.7	65.933	68.800
Kortlopende schulden	14.8	121.297	111.835
Totaal		361.098	369.724

Tabel 10-1 Balans (Bron: HU Administratie).

Staat van baten en lasten over 2024

Staat van baten en lasten over 2024				
bedragen x €1.000	Par.	Realisatie 2024	Begroting 2024	Realisatie 2023
BATEN				
Rijksbijdragen	15.1	323.145	318.662	322.553
Overige overheidsbijdragen en -subsidies	15.2	17.578	15.544	14.344
College-, cursus-, les-, en examengelden	15.3	79.160	79.340	72.206
Baten werk in opdracht van derden	15.4	22.535	20.701	22.589
Overige baten	15.5	5.892	5.179	6.033
Totaal baten		448.310	439.426	437.725
LASTEN				
Personeelslasten	15.6	383.378	370.075	353.289
Afschrijvingen	15.7	17.965	18.536	18.279
Huisvestingslasten	15.8	15.710	15.797	16.778
Overige lasten	15.9	52.775	46.758	46.924
Totaal lasten		469.828	451.166	435.270
Saldo baten en lasten		21.518-	11.740-	2.455
Financiële baten en lasten	15.11	6.333	3.476	4.238
Resultaat		15.185-	8.264-	6.693
Belastingen		-	-	-
Resultaat deelnemingen	15.12	917	598	854
Netto resultaat na belastingen		14.268-	7.666-	7.547

Tabel 10-2 Staat van baten en lasten (Bron: HU Administratie).

Het resultaat van € 14,3 miljoen negatief is als volgt in het eigen vermogen verwerkt:

Resultaatbestemming			
bedragen x €1.000	Realisatie 2024	Begroting 2024	Realisatie 2024
Algemene reserve	10.647-	455-	7.760
Bestemmingsreserves publiek	3.194-	7.552-	820
Bestemmingsreserves privaat	427-	341	1.033-
Totaal netto resultaat na belastingen	14.268-	7.666-	7.547

Tabel 10-3 Resultaatbestemming (Bron: HU Administratie).

Kasstroomoverzicht over 2024

Kasstroomoverzicht over 2024			
bedragen x €1.000	Par.	Realisatie 2024	Realisatie 2023
Kasstroom uit operationele activiteiten			
Saldo baten en lasten		21.518-	2.455
Aanpassingen voor:			
- Afschrijvingen	15.7	17.965	18.279
- Mutatie financiële vaste activa	14.2	325	2.149
- Mutaties voorzieningen	14.6	519	442
		18.809	20.870
Veranderingen in werkkapitaal:			
- Mutatie debiteuren	14.3	919	2.326-
- Mutatie overige vorderingen	14.3	1.360-	2.937-
- Mutatie crediteuren	14.8	2.004-	3.500
- Mutatie overige schulden	14.8	11.483	1.149-
		9.038	2.912-
Kasstroom uit bedrijfsoperaties		6.329	20.413
Ontvangen interest	15.11	6.009	5.308
Betaalde interest	15.11	1.040-	1.070-
		4.969	4.238
Totaal uit operationele activiteiten		11.298	24.651
Kasstroom uit investeringsactiviteiten			
Investeringsen in materiële vaste activa	14.1	6.768-	8.629-
Totaal uit investeringsactiviteiten		6.768-	8.629-
Kasstroom uit financieringsactiviteiten			
Aflossing langlopende leningen	14.7	2.867-	2.867-
Totaal uit financieringsactiviteiten		2.867-	2.867-
Mutatie geldmiddelen		1.663	13.155

Tabel 10-4 Kasstroomoverzicht (Bron: HU Administratie).

Verloop van geldmiddelen:

Verloop van geldmiddelen			
bedragen x €1.000	Par.	Realisatie 2024	Realisatie 2023
Geldmiddelen per 1 januari		157.236	144.081
Mutatie boekjaar		1.663	13.155
Geldmiddelen per 31 december	14.4	158.899	157.236

Tabel 10-5 Verloop van geldmiddelen (Bron: HU Administratie).

11. TOELICHTING BEHORENDE TOT DE JAARREKENING 2024

Algemeen

De activiteiten van de Stichting Hogeschool Utrecht (hierna te noemen HU) richten zich met name op aanbieden van hoger beroepsonderwijs, contractonderwijs en contractonderzoek.

Verslaggevingsperiode

Deze jaarrekening heeft betrekking op het boekjaar 2024, dat is geëindigd op balansdatum 31 december 2024.

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 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.

12. 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 dus niet 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.

Financiële instrumenten

Financiële activa en financiële verplichtingen, samen financiële instrumenten, worden in de balans opgenomen op het moment dat contractuele rechten of verplichtingen ten aanzien van een financieel instrument ontstaat. In de jaarrekening zijn de volgende categorieën financiële instrumenten opgenomen: financiële vaste activa, vorderingen, geldmiddelen, leningen, schulden en overige financiële verplichtingen.

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 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 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.

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 vervolgwaardering 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 waardevermindervingsverliezen. De effectieve rente en eventuele bijzondere waardevermindervingsverliezen 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

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 waardevermindervingsverliezen. De effectieve rente en eventuele bijzondere waardevermindervingsverliezen 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, gebouwen in uitvoering, installaties, inventaris en apparatuur en vervoersmiddelen 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 materialen 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: 2,5%
- Gebouwen Afbouw: 3,3%-20%
- Installaties: 3,3%-6,7%
- Inventaris en apparatuur: 10%-33,3%
- Vervoermiddelen: 33,3%

Onderhoudsuitgaven worden slechts geactiveerd als zij de gebruiksduur van het object verlengen en/of leiden tot toekomstige prestatie-eenheden met betrekking tot het object. Buiten gebruik gestelde activa worden gewaardeerd tegen boekwaarde of lagere opbrengstwaarde.

Financiële vaste activa

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

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

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

Deelnemingen in groepsmaatschappijen

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 niet mee geconsolideerd op grond van artikel 407 lid 1 (te verwaarlozen betekenis) van Titel 9 Boek 2 BW:

- Hogeschool Domstad Beheer BV te Utrecht: 100%-deelneming
- Hogeschool Domstad Facilitaire Zaken BV te Utrecht: 100%-deelneming (indirect)

Deelnemingen in groepsmaatschappijen worden gewaardeerd volgens de vermogens-mutatiemethode op basis van de nettovermogenswaarde.

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 waardeverminderingsverlies verantwoord voor het verschil tussen de boekwaarde en de realiseerbare waarde. Indien sprake is van een bijzonder waardeverminderingsverlies 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 waardeverminderingsverlies 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 waardeverminderingsverlies 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 waardeverminderingsverlies. 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 waardeverminderingsverlies voor het actief (of kasstroom genererende eenheid) zou zijn verantwoord.

Vervreemding van vaste activa

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

Vorderingen

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. 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. 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 of 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 dat een uitkering ontvangt en van de duur van de wachtgelduitkering.

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.

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.

Duurzame inzetbaarheid

De 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 het voor de medewerker geldende uurtarief (inclusief sociale lasten,

andere aan het salaris gerelateerde premies voor aanspraken en pensioenbijdrage). De voorziening is gebaseerd op alle spaardoelen.

Werktijdvermindering senioren

In het kader van de regeling ‘Werktijdvermindering senioren’ is een inschatting gemaakt welke werknemers een beroep gaan doen op de regeling. De inschatting is gemaakt aan de hand van historische gegevens. Voor medewerkers waar al een overeenkomst mee is gesloten, zijn de kosten voortvloeiend uit die overeenkomst opgenomen.

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’.

13. 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 zich een gesubsidieerd exploitatietekort heeft voorgedaan. De baten worden verantwoord als het waarschijnlijk is dat deze worden ontvangen en de HU de condities voor ontvangst kan aantonen.

De vooruit ontvangen 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 vooruit ontvangen 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.

Vooruit ontvangen financiering wordt als kortlopende schuld gepresenteerd. Eventuele negatieve resultaten van lopende opdrachten worden in de staat van baten en lasten verwerkt op het moment dat het verlies wordt voorzien.

Overige baten

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

Lonen en salarissen

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

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

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

Pensioenen

De pensioenregeling van de 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 middellood als pensioengevende salarisgrondslag. De toegezegde pensioenregeling bij het ABP is in de jaarrekening verwerkt volgens de verplichtingenbepaling. Dit betekent dat de in de verslagperiode te verwerken pensioenlast gelijk is aan de over de periode verschuldigde pensioenpremies. Voor zover de verschuldigde premies op balansdatum nog niet zijn voldaan, wordt hiervoor een verplichting opgenomen. Als de op balansdatum reeds betaalde premies de verschuldigde premies overtreffen, wordt een overlopende actiefpost opgenomen voor zover sprake zal zijn van terugbetaling door het fonds of van verrekening met in de toekomst verschuldigde premies.

De dekkingsgraad van het ABP per 31 december 2024 is 110,5%. 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

De HU is vrijgesteld van vennootschapsbelasting onder de onderwijsvrijstelling.

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 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.

Kasstroomoverzicht

Het kasstroomoverzicht is opgesteld volgens de indirecte 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 zijn opgenomen onder de kasstroom uit operationele activiteiten.

Transacties waarbij geen ruil van kasmiddelen plaatsvindt zijn niet in het kasstroomoverzicht opgenomen.

Bepaling reële waarde

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

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

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.

14. TOELICHTING OP DE BALANS

14.1 MATERIËLE VASTE ACTIVA

Materiële vaste activa							
bedragen x €1.000	Terreinen	Gebouwen	Gebouwen in uitvoering	Installaties	Inventaris en apparatuur	Vervoermiddelen	Totaal
Aanschafwaarde 1 januari 2024	11.397	238.528	271	55.430	54.999	44	360.669
Cumulatieve afschrijvingen & waardeverminderingen t/m 2023	-	113.017-	-	28.382-	36.523-	17-	177.939-
Boekwaarde 1 januari 2024	11.397	125.511	271	27.048	18.476	27	182.730
In gebruik genomen activa	-	117	117-	-	-	-	-
Investeringsen	-	1.754	1.605	-	3.409	-	6.768
Aanschafwaarde desinvesteringen	-	12.109-	-	1-	8.758-	-	20.868-
Cumulatieve afschrijvingen van desinvesteringen	-	12.109	-	1	8.758	-	20.868
Afschrijvingen	-	8.672-	-	3.252-	6.031-	10-	17.965-
Mutaties gedurende het boekjaar	-	6.801-	1.488	3.252-	2.622-	10-	11.197-
Aanschafwaarde 31 december 2024	11.397	228.290	1.759	55.429	49.650	44	346.569
Cumulatieve afschrijvingen & waardeverminderingen t/m 2024	-	109.580-	-	31.633-	33.796-	27-	175.036-
Boekwaarde 31 december 2024	11.397	118.710	1.759	23.796	15.854	17	171.533

Tabel 14-1 Materiële vaste activa (Bron: HU Administratie).

14.1.1 Gebouwen

De investeringen in gebouwen bestaan voor een belangrijk deel uit de laatste werkzaamheden gerelateerd aan de renovatie van het pand aan de Bolognalaan 101 en verschillende kleinere functionele aanpassingen en verbouwingen in de overige panden.

De WOZ-waarde van de gebouwen en terreinen in eigendom bedroeg in 2024 € 227,6 miljoen (in 2023 € 226,3 miljoen). De verzekerde waarde bedraagt € 500,1 miljoen (in 2023 € 520,2 miljoen). De getaxeerde marktwaarde bedraagt € 224,1 miljoen (in 2023: € 224,1 miljoen).

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

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

14.1.2 Installaties

De installaties betreffen de installaties aan zowel de binnenkant en de buitenkant van de gebouwen.

14.1.3 Inventaris en apparatuur

In de inventaris en apparatuur is voor € 3,4 miljoen geïnvesteerd in 2024. Dit betreft onder andere investeringen in de vervanging van het wifi-netwerk, (audiovisuele) apparatuur ten behoeve van het onderwijs, vervanging van meubilair en aankleding van gebouwen.

De overige inventaris en apparatuur betreffen activa benodigd voor de verzorging van de verschillende opleidingen.

14.1.4 Vervoersmiddelen

De vervoermiddelen betreffen elektrische scooters en elektrische fietsen, die in het kader van het programma Duurzaamheid zijn aangekocht.

14.2 FINANCIËLE VASTE ACTIVA

Financiële vaste activa				
bedragen x €1.000	Deelnemingen	Vooruitbetaalde erfpacht	Overige financiële vaste activa	Totaal
Stand per 1 januari 2024	2.951	4.502	1.353	8.806
Resultaat deelnemingen	917	-	-	917
Desinvesteringen, aflossingen en vrijval	-	154-	171-	325-
Mutaties gedurende het boekjaar	917	154-	171-	592
Stand per 31 december 2024	3.868	4.348	1.182	9.398

Tabel 14-2 Financiële vaste activa (Bron: HU Administratie).

14.2.1 Deelnemingen

Onder de deelnemingen is de deelneming in Hogeschool Domstad Beheer BV (100%-deelneming) te Utrecht verantwoord.

14.2.2 Vooruitbetaalde erfpacht

Onder de financiële vaste activa zijn activa opgenomen voor een bedrag van € 4,3 miljoen (2023: € 4,5 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.

14.2.3 Overige financiële vaste activa

De HU is een langlopend huurcontract aangegaan met de UU voor de huur van 150 parkeerplaatsen met een resterende looptijd van 8,5 jaar per einde van het boekjaar. Deze huur is gedeeltelijk vooruitbetaald voor een bedrag van € 1,2 miljoen. Het kortlopende gedeelte van de vooruitbetaalde huur is gepresenteerd onder de (kortlopende) vorderingen.

14.3 VORDERINGEN

Vorderingen		
bedragen x €1.000	31-12-2024	31-12-2023
Debiteuren	6.433	7.352
Overige vorderingen	14.236	13.560
Overlopende activa	599	40
Totaal vorderingen & overlopende activa	21.268	20.952

Tabel 14-3 Vorderingen & overlopende activa (Bron HU Administratie).

Ten opzichte van 2023 zijn de vorderingen gestegen met € 0,3 miljoen. Alle vorderingen hebben een resterende looptijd van korter dan een jaar.

14.3.1 Debiteuren

De debiteuren zijn gedaald met € 0,7 miljoen. Het debiteurensaldo is afhankelijk van het moment van factureren. Per eind december is er minder gefactureerd dan het voorgaande jaar:

Vorderingen (Debiteuren)		
bedragen x €1.000	31-12-2024	31-12-2023
Debiteuren	5.139	5.879
Studenten	3.038	2.973
Voorziening wegens oninbaarheid	1.744-	1.500-
Totaal debiteuren	6.433	7.352

Tabel 14-4 Debiteuren (Bron HU Administratie).

14.3.2 Overige vorderingen

De overige vorderingen kunnen als volgt worden weergegeven:

Vorderingen (Overige vorderingen)		
bedragen x €1.000	31-12-2024	31-12-2023
Transitievergoedingen	130	190
Vooruitbetaalde kosten	5.656	4.724
Nog te ontvangen subsidies	6.901	6.970
Te ontvangen interest	1.505	1.630
Overige vorderingen	44	46
Totaal overige vorderingen	14.236	13.560

Tabel 14-5 Overige vorderingen (Bron: HU Administratie).

14.4 LIQUIDE MIDDELEN

Liquide middelen		
bedragen x €1.000	31-12-2024	31-12-2023
Kasmiddelen	-	1
Bankrekeningen en deposito's	158.899	157.235
Totaal liquide middelen	158.899	157.236

Tabel 14-6 Liquide middelen (Bron: HU Administratie).

Het verloop van de liquide middelen is in het kasstroomoverzicht toegelicht. Onder de liquide middelen zijn ultimo 2024 voor € 16,0 miljoen deposito's opgenomen. Van de liquide middelen stond € 136.000 niet ter vrije beschikking van de HU in verband met door de HU afgegeven bankgaranties voor de huur van gebouwen.

14.5 EIGEN VERMOGEN

Het resultaat van € 14,3 miljoen negatief is als volgt in het eigen vermogen verwerkt:

Verwerking resultaat in eigen vermogen		
bedragen x €1.000	31-12-2024	31-12-2023
Algemene reserve	10.647-	7.760
Bestemmingsreserves publiek	3.194-	820
Bestemmingsreserves privaat	427-	1.033-
Totaal netto resultaat na belastingen	14.268-	7.547

Tabel 14-7 Resultaatbestemming (Bron: HU Administratie).

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

Eigen Vermogen (mutaties 2023 en 2024)						
bedragen x €1.000	Stand per 1-1-2023	Resultaat 2023	Eindstand per 31-12-2023	Resultaat 2024	Overige mutaties 2024	Eindstand per 31-12-2024
Algemene reserve publiek	123.148	7.760	130.908	10.647-	-	120.261
Bestemmingsreserves publiek						
Ontwerp & Ontwikkeling	2.062	276	2.338	504	-	2.842
Kwaliteitsafspraken	5.514	1.203	6.717	3.688-	-	3.029
Overige	5.200	659-	4.541	10-	-	4.531
	12.776	820	13.596	3.194-	-	10.402
Bestemmingsreserves privaat						
Ontwikkeling en risicoreserve privaat onderwijs	14.188	155-	14.033	427-	2.952	16.558
Interval Services BV	1.740	1.740-	-	-	-	-
Hogeschool Domstad Beheer BV	2.090	862	2.952	-	2.952-	-
	18.018	1.033-	16.985	427-	-	16.558
Totaal	153.942	7.547	161.489	14.268-	-	147.221

Tabel 14-8 Eigen vermogen (mutaties 2023 en 2024) (Bron: HU Administratie).

Hieronder is beschreven voor welk doel de bestemmingsreserves zijn gevormd.

14.5.1 Bestemmingsreserves publiek

14.5.1.1 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.

14.5.1.2 Kwaliteitsafspraken

De middelen voor de kwaliteitsafspraken worden deels ingezet voor de programma's HU gemeenschapsvorming en studentbetrokkenheid en voor de ontwikkeling van de digitale leeromgeving. De bestedingen op deze programma's lopen achter op schema doordat de

programma's in het begin meer tijd nodig hadden op goed opgestart te worden. Inmiddels liggen de programma's op koers en wordt gewerkt aan het inlopen van de onderbesteding. Zie voor een uitgebreide toelichting het hoofdstuk Kwaliteitsafspraken in het jaarverslag.

14.5.1.3 Overige bestemmingsreserves

Diverse bestemmingsreserves zijn onder deze noemer verantwoord. Het betreft bestemmingsreserves met uiteenlopende doelstellingen, waaronder de nog te besteden middelen vanuit het Bestuursakkoord Flexibilisering Lerarenopleiding, Comeniusbeurzen en professionaliseringsmiddelen.

14.5.2 Bestemmingsreserves privaat

14.5.2.1 Ontwikkeling en risicoreserve privaat onderwijs

Voor de ontwikkeling van privaat onderwijs (in het verlengde van de kernactiviteit onderwijs) houdt de HU een private reserve aan. De reserve dient ook ter dekking van eventuele risico's voortvloeiend uit private activiteiten. Negatieve resultaten voortvloeiend uit private activiteiten waarin investering met publieke middelen heeft plaatsgevonden worden daarom wel onttrokken aan deze reserve. In lijn met de beleidsregel Investeren in private activiteiten met publieke middelen vinden er geen dotaties meer plaats aan deze reserve, tenzij het specifieke giften en/of legaten betreft.

14.5.2.2 Hogeschool Domstad Beheer B.V.

Hogeschool Domstad Beheer B.V. is een 100% deelneming van de HU, die vervolgens weer 100% van de aandelen van Hogeschool Domstad Facilitaire Zaken B.V. bezit. In het verleden werd het resultaat van deze deelneming via de nettovermogenswaarde methode verwerkt in deze reserve. In lijn met de beleidsregel Investeren in private activiteiten met publieke middelen gebeurt dit niet meer. De in het verleden opgebouwde reserve is in 2024 volledig toegevoegd aan de Ontwikkeling en risicoreserve privaat onderwijs. Toekomstige resultaten uit deelnemingen zullen worden toegevoegd aan de publieke reserves.

14.6 VOORZIENINGEN

De voorzieningen bestaan uit:

Voorzieningen						
bedragen x €1.000	Wachtgeld	Jubileum uitkeringen	Langdurig zieken	Duurzame inzetbaarheid	Werktijd vermindering senioren	Totaal
Stand per 1 januari 2024	4.357	2.238	1.075	1.768	18.162	27.600
- Toevoegingen	608	1.108	1.295	-	4.118	7.129
- Onttrekkingen	1.583-	228-	874-	955-	2.753-	6.393-
- Vrijval	91-	54-	72-	-	-	217-
- Oprenting en verandering discontovoet	5	557-	-	-	920-	1.472-
Mutatie gedurende het boekjaar	1.061-	269	349	955-	445	953-
Stand per 31 december 2024	3.296	2.507	1.424	813	18.607	26.647
Waarvan:						
- Korter dan één jaar	1.727	170	1.217	813	3.047	6.974
- Langer dan één jaar en korter dan vijf jaar	1.569	829	207	-	15.560	18.165
- Langer dan vijf jaar	-	1.508	-	-	-	1.508
Stand per 31 december 2024	3.296	2.507	1.424	813	18.607	26.647

Tabel 14-9 Voorzieningen (Bron: HU Administratie).

14.6.1 Voorzieningen algemeen

De personeelsvoorzieningen zijn gedaald ten opzichte van voorgaand jaar. De belangrijkste componenten voor het bepalen van de voorzieningen betreffen de personeelslasten, de disconteringsvoet en de inflatiecorrectie.

De personeelslasten zijn gestegen door de overeengekomen CAO waarin een salarisverhoging van gemiddeld 3% is afgesproken. De disconteringsvoet is toegenomen en bedraagt 2,61%, gebaseerd op minimaal AA geclassificeerde Europese ondernemingsobligaties, gecorrigeerd voor inflatie (2023: 2,27%). Deze effecten zijn verwerkt in oprenting en verandering van de disconteringsvoet.

14.6.1.1 Wachtgeld

De HU is eigen risicodragers voor het werkloosheidsrisico van haar medewerkers. De voorziening betreft zowel het wettelijk als het bovenwettelijk wachtgeld. De hoogte van de voorziening is gebaseerd op de situatie per 31 december. Hierbij is rekening gehouden met mogelijke wachtgeldaanspraken van medewerkers, waarmee een vaststellingsovereenkomst is afgesloten en die nog niet zijn aangemeld bij het UWV en van medewerkers met een tijdelijk dienstverband, waarvan per 31 december bekend is dat het contract niet zal worden verlengd.

De daling van de voorziening wordt voor het belangrijkste deel veroorzaakt door een lagere instroom dan uitstroom van medewerkers in de bovenwettelijke wachtgeld regeling WW. De oorsprong hiervan ligt in de herstructurering van personeel die in de periode 2013 - 2017 heeft plaatsgevonden. Uitstroom vanuit deze periode is nog hoger dan nieuwe medewerkers met wachtgeldaanspraken, mede als gevolg van de omstandigheden op de arbeidsmarkt en de herstructurering in genoemde periode.

14.6.1.2 Jubileum-uitkeringen

De voorziening jubileumuitkeringen wordt opgenomen voor verwachte uitkeringen gedurende het dienstverband van de huidige werknemers. De voorziening is berekend op basis van het huidige personeelsbestand waarbij enkel rekening is gehouden met het dienstverband bij de HU. De voorziening heeft voornamelijk een langlopend karakter en is in lijn met de ontwikkeling van de afgelopen jaren.

14.6.1.3 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 huidige 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 hogere inschatting van het aantal langdurig zieke medewerkers per balansdatum en gestegen loonkosten als gevolg van de nieuwe CAO.

14.6.1.4 Duurzame inzetbaarheid (DI)

Op basis van de cao HBO hebben medewerkers die in de afgelopen 5 jaar minimaal 3 jaar in het hbo hebben gewerkt op jaarbasis 45 DI uren. Medewerkers die binnen 10 jaar voor hun AOW-leeftijd zitten krijgen 90 DI uren op jaarbasis. Volgens de huidige cao is het sinds

1 september 2020 niet meer mogelijk om DI-uren te sparen. Wel bestaat de mogelijkheid om de uren die voor deze datum zijn gespaard tot en met 31 december 2025 nog te besteden aan DI-gerelateerde doelen. Er worden afspraken gemaakt over de inzet van het spaarsaldo. 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). De voorziening is gedaald ten opzichte van voorgaand jaar. Enerzijds lopen de gespaarde saldi terug door gebruik van de uren, anderzijds is er sprake van een stijging doordat dit jaar alle spaarsaldi meegenomen worden in de voorziening als gevolg van de mogelijkheid tot uitbetaling van alle uren. De voorziening wordt bepaald op basis van de uitstaande saldi op balansdatum. Omdat de inzet van DI uren decentraal wordt geregistreerd, kan er geen goede splitsing tussen onttrekkingen en dotaties verstrekt worden.

14.6.1.3 Werktijdvermindering senioren

Op basis van de huidige cao zijn met medewerkers afspraken gemaakt die samenhangen met de regeling werktijdvermindering senioren. Afspraken die mogelijk leiden tot verlof of tot uitbetaling resulteren in een voorziening. Waardering vindt plaats op basis van de afgesproken vrijstelling van werk 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.

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.

14.7 LANGLOPENDE SCHULDEN

Het verloop van de langlopende schulden ziet er als volgt uit:

Langlopende schulden	
bedragen x €1.000	Ministerie van Financiën 2621 (1,46%)
Stand per 1 januari 2024	68.800
Aflossingen	2.867-
Mutaties gedurende het boekjaar	2.867-
Stand per 31 december 2024	65.933
Waarvan:	
Korter dan één jaar	2.867
Langer dan één jaar en korter dan vijf jaar	11.466
Langer dan vijf jaar	51.600
Stand per 31 december 2024	65.933

Tabel 14-10 Langlopende schulden (Bron: HU Administratie).

De langlopende schuld bij het Ministerie van Financiën bedroeg initieel € 86,0 miljoen en 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.

De geplande aflossing voor 2025 van € 2,9 miljoen is gepresenteerd onder de kortlopende schulden.

14.8 KORTLOPENDE SCHULDEN

De kortlopende schulden bestaan uit:

Kortlopende schulden		
bedragen x €1.000	31-12-2024	31-12-2023
Aflossingsverplichting langlopende schulden	2.867	2.867
Crediteuren	7.799	9.803
Schulden inzake pensioenen	4.681	4.325
Loonheffing en premies sociale verzekeringen	17.860	15.247
Omzetbelasting	560	495
Overig kortlopende schulden	299	121
Overlopende passiva	87.231	78.977
Totaal kortlopende schulden	121.297	111.835

Tabel 14-11 Kortlopende schulden (Bron: HU Administratie).

Op totaalniveau is er een toename van de kortlopende schulden. Alle kortlopende schulden hebben een resterende looptijd van korter dan een jaar.

14.8.1 Schulden inzake pensioenen, loonheffingen en premies sociale verzekeringen

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

14.8.2 Overlopende passiva

De overlopende passiva bestaan uit:

Kortlopende schulden (Overlopende passiva)		
bedragen x €1.000	31-12-2024	31-12-2023
Vooruitontvangen collegegeld	34.666	29.610
Vooruitontvangen cursusgelden	4.346	5.156
Vooruitontvangen niet-normatieve rijksbijdrage	243	1.912
Vakantiegeld en -dagen	20.502	18.008
Vaststellingsovereenkomsten	401	254
Vooruitontvangen subsidies	17.540	14.139
Inhuur personeel OP/OBP	821	881
Vooruitontvangen bedragen	88	37
Huisvesting	4.291	3.626
Studentzaken	124	7
Te betalen interest	502	519
Overige overlopende passiva	3.707	4.828
Totaal overlopende passiva	87.231	78.977

Tabel 14-12 Overlopende passiva (Bron: HU Administratie).

14.8.2.1 Vooruit ontvangen collegegelden

De vooruit ontvangen collegegelden betreffen het deel van het ontvangen collegegeld dat betrekking heeft op 2025. Deze zijn toegenomen als gevolg van de indexering van het collegegeldtarief en het stopzetten van de regeling verlaagd wettelijk collegegeld voor eerste-jaars met ingang van studiejaar 2024/2025.

14.8.2.2 Vakantiegelden en -dagen

De vakantiegelden en -dagen zijn gestegen door hogere daglonen als gevolg van de stijging van de lonen volgens de nieuwe CAO en hogere openstaande saldi per medewerker. Dit laatste lijkt het gevolg van een verschuiving tussen niet opgenomen DI-uren en niet opgenomen vakantiedagen.

14.8.2.3 Vooruit ontvangen subsidies

De vooruit ontvangen subsidies zijn gestegen ten opzichte van voorgaand jaar. De omvang en het aantal projectsubsidies groeit, waardoor ook het bedrag aan vooruit ontvangen subsidies groeit. Daarnaast is € 1,5 miljoen aan subsidie ontvangen gekoppeld aan verduurzaming van panden van de HU.

14.8.2.4 Overige overlopende passiva

De overige overlopende passiva betreffen met name voor een belangrijk deel (€ 1,7 miljoen) nog te betalen auteursrechten aan de Stichting UvO. In 2023 waren de overlopende passiva hoger als gevolg van een eenmalige factuur met betrekking tot het inlooprisico voor de arbeidsongeschiktheidsverzekering.

14.9 VERPLICHTINGEN

14.9.1 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.

Verhuurovereenkomsten	
bedragen x €1.000	Verhuurovereenkomsten
Korter dan één jaar	3.723
Langer dan één jaar en korter dan vijf jaar	6.461
Langer dan vijf jaar	713
Stand per 31 december 2024	10.897

Tabel 14-13 Verhuurovereenkomsten (Bron: HU Administratie).

14.9.2 Garanties

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

Garanties	
bedragen x €1.000	Verstrekte garanties
Korter dan één jaar	-
Langer dan één jaar en korter dan vijf jaar	-
Langer dan vijf jaar	136
Stand per 31 december 2024	136

Tabel 14-14 Garanties (Bron: HU Administratie).

Meerjarige financiële verplichtingen

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

Meerjarige financiële verplichtingen					
bedragen x €1.000	IT Licenties	Schoonmaak en glasbewassing	Onderhoudscontract	Huurovereenkomsten	Technisch beheer
Korter dan één jaar	7.667	4.572	605	208	1.271
Langer dan één jaar en korter dan vijf jaar	10.593	2.334	2.420	36	5.082
Langer dan vijf jaar	-	-	2.420	-	2.541
Stand per 31 december 2024	18.260	6.906	5.445	244	8.894

Tabel 14-15 Meerjarige financiële verplichtingen. (Bron: HU Administratie).

De belangrijkste operationele-leaseobjecten betreffen:

14.9.2.1 IT-licenties

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

14.9.2.2 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.

14.9.2.3 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. De invulling van deze middelen geschiedt in afstemming met de vakbonden. Over de invulling in de jaren 2020 en 2021 bestond een verschil van inzicht tussen Hogeschool Utrecht en de vakbonden. Naar aanleiding hiervan is afgesproken dat Hogeschool Utrecht in toekomstige jaren nog een bedrag van € 1,8 miljoen extra besteedt aan decentrale arbeidsvoorwaarden middelen. In de periode 2022 tot en met 2023 is hiervan cumulatief € 1,4 miljoen besteed, de overige € 0,4 miljoen zal in 2025 extra besteed worden.

14.10 FINANCIËLE INSTRUMENTEN

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

14.10.1 Kredietrisico

De HU loopt beperkt kredietrisico op de vorderingen op studenten en overige onderwijsinstellingen (totaal € 8,2 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.

14.10.2 Renterisico

De HU loopt renterisico over renteherzieningen van bestaande leningen en over nieuw te financieren bedragen. De huidige rentedragende schulden (totaal € 65,9 miljoen) hebben een vaste rente van 1,46%, waarbij 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.

14.10.3 Valutarisico

De HU is voornamelijk werkzaam in Nederland en heeft een zeer beperkt valutarisico.

14.10.4 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 beschikbaar blijft.

14.10.5 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.

14.11 OVERZICHT GEOORMERKTE SUBSIDIES

G1 Subsidies waarbij het eventueel niet aangewende deel van de subsidie, mits de activiteiten volledig zijn uitgevoerd, kan worden besteed aan andere activiteiten waarvoor bekostiging wordt verstrekt.

Overzicht geoormerkte subsidies			
Omschrijving	Toewijzing		De activiteiten zijn ultimo verslagjaar conform de subsidiebeschikking geheel uitgevoerd en afgerond
	Kenmerk	Datum	Status
Virtuele internationale samenwerking hoger onderwijs	VIS21015	11/16/2021	ja
Virtuele internationale samenwerking hoger onderwijs	VIS21016	11/16/2021	ja
Virtuele internationale samenwerking hoger onderwijs	VIS21019	11/16/2021	ja
Virtuele internationale samenwerking hoger onderwijs	VIS21029	11/16/2021	ja
Virtuele internationale samenwerking hoger onderwijs	VIS22011	5/3/2022	ja
Virtuele internationale samenwerking hoger onderwijs	VIS22015	5/3/2022	ja
Virtuele internationale samenwerking hoger onderwijs	VIS22029	5/3/2022	ja
Virtuele internationale samenwerking hoger onderwijs	VIS229002	1/19/2023	ja
Virtuele internationale samenwerking hoger onderwijs	VIS229008	11/8/2022	ja
Virtuele internationale samenwerking hoger onderwijs	VIS229026	11/8/2022	ja
Virtuele internationale samenwerking hoger onderwijs	VIS23004	4/20/2023	ja
Lerarenbeurs	1350235-1	7/17/2023	ja
Lerarenbeurs	1381987-1	11/15/2023	ja

Overzicht geoormerkte subsidies (vervolg)			
Omschrijving	Toewijzing		De activiteiten zijn ultimo verslagjaar conform de subsidiebeschikking geheel uitgevoerd en afgerond
	Kenmerk	Datum	Status
Virtuele internationale samenwerking hoger onderwijs	VIS23054	4/20/2023	ja
Virtuele internationale samenwerking hoger onderwijs	VIS239001	12/6/2023	ja
Virtuele internationale samenwerking hoger onderwijs	VIS24R1057	5/14/2024	ja
Studieverlof	1418884-1	1/1/2024	ja
Studieverlof	1414832-1	1/1/2024	onderhanden
Studieverlof	1445360-1	1/1/2024	onderhanden
Virtuele internationale samenwerking hoger onderwijs	VIS239087	12/6/2023	onderhanden
Virtuele internationale samenwerking hoger onderwijs	VIS24R1019	5/14/2024	onderhanden
Virtuele internationale samenwerking hoger onderwijs	VIS24R1018	5/14/2024	onderhanden
Virtuele internationale samenwerking hoger onderwijs	VIS24R1022	5/14/2024	onderhanden
Virtuele internationale samenwerking hoger onderwijs	VIS24R1063	5/14/2024	onderhanden
Virtuele internationale samenwerking hoger onderwijs	VIS24R1065	5/14/2024	onderhanden
Implus open leermateriaal	IOL24/25	3/9/2024	onderhanden

Tabel 14-16 Subsidies waarbij het eventueel niet aangewende deel van de subsidie, mits de activiteiten volledig zijn worden uitgevoerd, kan worden besteed aan andere activiteiten waarvoor bekostiging wordt verstrekt (Bron: HU Administratie).

Gedurende het jaar 2024 zijn er geen G2 subsidies verstrekt.

15. TOELICHTING STAAT VAN BATEN EN LASTEN

15.1 RIJKSBIJDRAGEN

Rijksbijdragen			
bedragen x €1.000	Realisatie 2024	Begroting 2024	Realisatie 2023
Normatieve rijksbijdrage	321.111	316.837	313.417
Niet normatieve rijksbijdrage	1.625	1.625	8.761
Geoormerkte OCW-subsidies	409	200	375
Totaal rijksbijdragen	323.145	318.662	322.553

Tabel 15-1 Rijksbijdragen (Bron: HU Administratie).

15.1.1 Normatieve rijksbijdrage

De normatieve rijksbijdrage is opgenomen conform de laatste rijksbijdragebrief van het ministerie van OCW. Het afgelopen jaar is er voor € 321,1 miljoen aan lumpsum rijksbijdragen verantwoord. Het normatieve deel is verantwoord in het jaar van ontvangst. Het niet normatieve deel wordt verantwoord op basis van werkelijke bestedingen van de ontvangen middelen. De niet bestede middelen staan onder de kortlopende schulden op de balans.

De financiering voor 2024 is voor een belangrijk deel gebaseerd op de studentenaantallen van twee jaar terug (t-2). De toegenomen rijksbijdrage ten opzichte van vorig jaar is voor 16,0 miljoen het gevolg van ontvangen compensatie voor loon- en prijsindexatie en voor 3,2 miljoen het gevolg van opgelopen middelen uit kwaliteitsafspraken. Daarnaast is de rijksbijdrage met 11,5 miljoen afgenomen als gevolg van de afname van het landelijk aantal studenten en de daarmee samenhangende profielprijs en bekostigingsgrondslag.

15.1.2 Niet normatieve rijksbijdragen

De niet normatieve rijksbijdragen (de NPO gelden) wordt verantwoord op basis van realisatie. Het afgelopen jaar is er voor € 1,6 miljoen niet normatieve rijksbijdrage verantwoord (2023: € 8,8 miljoen). Dit bedroeg het saldo van de eerder ontvangen niet normatieve rijksbijdrage, gedurende het jaar zijn geen NPO-gelden ontvangen en er is dus ook geen saldo NPO-gelden meer per jaareinde.

15.1.3 Geoormerkte OCW-subsidies

De geoormerkte OCW-subsidies zijn toegelicht in paragraaf 5.11 Overzicht geoormerkte subsidies.

15.2 OVERIGE OVERHEIDSBIJDRAGEN EN -SUBSIDIES

Overige overheidsbijdragen en -subsidies			
bedragen x €1.000	Realisatie 2024	Begroting 2024	Realisatie 2023
Overige overheidsbijdragen en -subsidies	17.578	15.544	14.344
Totaal overheidsbijdragen en subsidies	17.578	15.544	14.344

Tabel 15-2 Overige overheidsbijdragen en -subsidies (Bron: HU Administratie).

De overige overheidsbijdragen en subsidies zijn hoger dan begroot door de groei van het aantal subsidieprojecten en omvang van de activiteiten.

15.3 COLLEGE-, CURSUS-, LES- EN EXAMENGELDEN

College-, cursus-, les- en examengelden			
bedragen x €1.000	Realisatie 2024	Begroting 2024	Realisatie 2023
Voltijd en duaal	61.649	61.583	55.724
Deeltijd	17.511	17.757	16.482
Totaal college-, cursus-, les- en examengelden	79.160	79.340	72.206

Tabel 15-3 College-, cursus-, les- en examengelden (Bron: HU Administratie).

De onder de baten opgenomen collegegelden betreffen de collegegelden die betrekking hebben op het kalenderjaar 2024. De collegegeld opbrengsten zijn € 7,0 miljoen hoger dan in 2023. Dit is het gevolg van de indexering van de collegegeldtarieven en het stopzetten van de regeling voor het verlaagd wettelijk collegegeld vanaf het studiejaar 2024-2025.

15.4 BATEN WERK IN OPDRACHT VAN DERDEN

Baten werk in opdracht van derden			
bedragen x €1.000	Realisatie 2024	Begroting 2024	Realisatie 2023
Contractonderwijs	13.864	13.517	14.378
Contractonderzoek	1.383	1.784	1.055
Overige	7.288	5.400	7.156
Totaal baten in opdracht van derden	22.535	20.701	22.589

Tabel 15-4 Baten werk in opdracht van derden (Bron: HU Administratie).

De baten werk in opdracht van derden vallen € 1,8 miljoen hoger uit dan de begroting. Dit komt met name door hogere baten uit Kies-Op-Maat minoren, studenten van buiten de HU die een minor volgen bij de HU. Deze baten worden doorgaans conservatief begroot, omdat er verschillen per jaar in deze inkomsten kunnen zitten, maar komen dit jaar hoger uit dan begroot als gevolg van een aantal succesvolle minor die veel studenten van buiten Hogeschool Utrecht trekken.

De inkomsten uit contractonderzoek zijn hoger dan vorig jaar, maar liggen nog wel onder de begroting. Dit wordt gecompenseerd door hogere inkomsten uit subsidies voor onderzoek. De begroting voor contractonderzoek is niet verder onderverdeeld in nationale overheden, overige niet naar winst strevende organisaties en bedrijven + particulieren.

Baten werk in opdracht van derden contractonderzoek			
bedragen x €1.000	Realisatie 2024	Begroting 2024	Realisatie 2023
Nationale overheden	300	1.784	212
Overige niet naar winst strevende organisaties	823	-	783
Bedrijven + particulieren	260	-	60
Totaal baten contractonderzoek	1.383	1.784	1.055

Tabel 15-5 Baten werk in opdracht van derden contractonderzoek (Bron: HU Administratie).

15.5 OVERIGE BATEN

Overige baten			
bedragen x €1.000	Realisatie 2024	Begroting 2024	Realisatie 2023
Verhuur	2.669	2.825	3.022
Detachering personeel	1.342	1.093	1.128
Studenten	972	1.077	803
Overig	909	184	1.080
Totaal overige baten	5.892	5.179	6.033

Tabel 15-6 Overige baten (Bron: HU Administratie).

De belangrijkste overige baten betreffen:

15.5.1 Verhuur

De baten uit verhuur betreffen voor bijna € 0,9 miljoen opbrengsten uit verhuur aan derden van het zalenverhuurcentrum aan Koningsbergerstraat en voor ruim € 0,9 miljoen uit verhuur van een deel van het pand in Amersfoort aan MBO Amersfoort. Het pand aan de Bolognalaan in Utrecht is in 2024 net zoals in 2023 gedeeltelijk verhuurd aan de Universiteit Utrecht voor € 0,8 miljoen.

15.5.2 Detachering personeel

De baten uit de detachering van personeel zijn met € 0,2 miljoen gestegen ten opzichte van voorgaand jaar, veroorzaakt door een stijging van de salarislasten.

15.5.3 Studenten

De opbrengsten van studenten betreffen bijdragen voor leermiddelen, excursies, congressen en soortgelijke activiteiten.

15.6 PERSONEELSLASTEN

Personeelslasten			
bedragen x €1.000	Realisatie 2024	Begroting 2024	Realisatie 2023
Lonen en salarissen	263.378	-	240.327
Sociale lasten	38.053	-	33.826
Pensioenpremies	39.118	-	35.248
Lonen en salarissen	340.549	332.905	309.401
Mutatie personele voorzieningen	6.914	150	7.758
Personeel niet in loondienst	22.152	22.412	23.988
Overige	16.409	14.608	14.466
Overige personele lasten	45.475	37.170	46.212
Uitkeringen	2.646-	-	2.324-
Totaal personeelslasten	383.378	370.075	353.289

Tabel 15-7 Personeelslasten (Bron: HU Administratie).

De totale personele lasten stijgen met € 30,2 miljoen, met name door een groei in het aantal fte en een stijging van het gemiddelde loon per 1 juli 2024 als gevolg van de afspraken in de CAO-HBO.

Aan de personele voorzieningen is € 0,8 miljoen minder gedoteerd dan in 2023. In het verloopoverzicht van de voorzieningen wordt de mutatie verklaard per voorziening. Het personeel niet in loondienst is in 2024 afgenomen met € 1,8 miljoen ten opzichte van vorig jaar, dit is vooral het gevolg van het succesvol aannemen van personeel in loondienst en het beperken van personeel niet in loondienst in het licht van de wet DBA.

De post overige kan onderverdeeld worden in de volgende posten:

Personeelslasten (Overige personele lasten)			
bedragen x €1.000	Realisatie 2024	Begroting 2024	Realisatie 2023
Deskundigheidsbevordering	4.341	5.176	4.515
Vergoeding woon-werk verkeer	5.872	-	2.301
Overige	6.196	9.432	7.650
Totaal	16.409	14.608	14.466

Tabel 15-8 Overig als onderdeel van overige personele lasten (Bron: HU Administratie).

De post overige zoals opgenomen in de overige personele lasten is afgenomen met € 1,5 miljoen ten opzichte van vorig jaar. De belangrijkste oorzaak voor deze daling is dat er in 2023 een eenmalige post was opgenomen voor de afkoop van het inlooprisico op gedeeltelijke arbeidsongeschiktheid. Daar staat tegenover dat in 2024 een nieuwe, meer duurzame, regeling voor vergoeding van woon-werk verkeer is ingegaan, die meer kost dan de oude regeling.

De uitkeringen hebben betrekking op ontvangsten van het UWV ter compensatie van uitbetalingen aan het personeel door de HU.

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

Gemiddeld aantal fte's			
	Realisatie 2024	Begroting 2024 ¹⁶	Realisatie 2023
OP	2.245	2.192	2.212
OBP	1.116	1.087	1.070
Totaal OP + OBP	3.361	3.279	3.282

Tabel 15-9 Gemiddelde aantal fte's (Bron: HU Administratie).

16 Het aantal fte van de begroting 2024 wijkt af van de fte die waren opgenomen in het jaarverslag 2023. Enerzijds komt dit doordat het jaarverslag 2023 geconsolideerd is opgesteld en dit jaarverslag enkelvoudig. Anderzijds is in de meerjarenraming van het jaarverslag 2023 ook de fte van het personeel niet in loondienst meegeteld.

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

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 2024 € 233.000. 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 2024 als volgt:

Leidinggevende topfunctionarissen met dienstbetrekking

Bezoldiging College van Bestuur				
bedragen x € 1	Mevr. prof. dr. W.J.M. Scholte op Reimer	Mevr. prof. dr. W.J.M. Scholte op Reimer	Dhr. drs. G.B. van Assem	Mevr. drs. E. Reuling
Gegevens 2024				
Functiegegevens				
Functie	Voorzitter CvB	n.v.t.	Lid CvB	Lid CvB
Aanvang en einde functievervulling in 2024	01/01 - 31/12	n.v.t.	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte’)	1,0	n.v.t.	1,0	1,0
Dienstbetrekking?	ja	n.v.t.	ja	ja
Bezoldiging				
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	209.626	n.v.t.	203.581	177.600
Beloningen belastbaar op termijn	23.372	n.v.t.	23.345	23.233
Subtotaal	232.998	n.v.t.	226.926	200.833
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	233.000	n.v.t.	233.000	233.000
Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
Totale bezoldiging	232.998	n.v.t.	226.926	200.833
Het bedrag van de overschrijding	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
De reden waarom de overschrijding niet is toegestaan	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
Toelichting op de vordering	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.

Bezoldiging College van Bestuur (vervolg)				
bedragen x € 1	Mevr. prof. dr. W.J.M. Scholte op Reimer	Mevr. prof. dr. W.J.M. Scholte op Reimer	Dhr. drs. G.B. van Assem	Mevr. drs. E. Reuling
Gegevens 2023				
Functiegegevens				
Functie	Voorzitter CvB	Lid CvB	n.v.t.	Lid CvB
Aanvang en einde functievervulling in 2023	01/09 - 31/12	01/01 - 31/08	n.v.t.	01/09 - 31/12
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte’)	1,0	1,0	n.v.t.	1,0
Dienstbetrekking?	ja	ja	n.v.t.	ja
Bezoldiging				
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	66.987	133.425	n.v.t.	54.777
Beloningen belastbaar op termijn	7.549	15.036	n.v.t.	7.483
Subtotaal	74.536	148.461	n.v.t.	62.160
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	74.537	148.463	n.v.t.	74.537
Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
Totale bezoldiging	74.536	148.461	n.v.t.	62.160

Tabel 15-10 Bezoldiging College van Bestuur. (Bron: HU Administratie).

Toezichthoudende topfunctionarissen

Bezoldiging Raad van Toezicht		
bedragen x € 1	Mevr. mr. W.K. Bischof	Mevr. mr. W.K. Bischof
Gegevens 2024		
Functiegegevens		
Functie	Voorzitter RvT	n.v.t.
Aanvang en einde functieervulling in 2024	01/01 - 31/12	n.v.t.
Bezoldiging		
Totale bezoldiging	27.960	n.v.t.
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	34.950	n.v.t.
Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen	n.v.t.	n.v.t.
Bezoldiging	27.960	n.v.t.
Het bedrag van de overschrijding	n.v.t.	n.v.t.
De reden waarom de overschrijding niet is toegestaan	n.v.t.	n.v.t.
Toelichting op de vordering	n.v.t.	n.v.t.
Gegevens 2023		
Functiegegevens		
Functie	Voorzitter RvT	Lid RvT
Aanvang en einde functieervulling in 2023	01/08 - 31/12	01/03 - 31/07
Totale bezoldiging	7.538	5.496
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	14.022	9.348

Bezoldiging Raad van Toezicht (vervolg)		
bedragen x € 1	Mevr. ir. A. van den Berg MBA	Dhr. prof. dr. H. Brinksma
Gegevens 2024		
Functiegegevens		
Functie	Lid RvT	Lid RvT
Aanvang en einde functieervulling in 2024	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12
Bezoldiging		
Totale bezoldiging	18.640	18.640
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	23.300	23.300
Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen	n.v.t.	n.v.t.
Bezoldiging	18.640	18.640
Het bedrag van de overschrijding	n.v.t.	n.v.t.
De reden waarom de overschrijding niet is toegestaan	n.v.t.	n.v.t.
Toelichting op de vordering	n.v.t.	n.v.t.
Gegevens 2023		
Functiegegevens		
Functie	Lid RvT	Lid RvT
Aanvang en einde functieervulling in 2023	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12
Totale bezoldiging	13.190	13.190
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	22.300	22.300

Bezoldiging Raad van Toezicht (vervolg)		
bedragen x € 1	Mevr. drs. F.A.I.A. Hendricks MSc	Mevr. B.M. de Jong - Muhren MSc, RA
Gegevens 2024		
Functiegegevens		
Functie	Lid RvT	Lid RvT
Aanvang en einde functievervulling in 2024	01/01 - 31/12	01/07 - 31/12
Bezoldiging		
Totale bezoldiging	18.640	9.320
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	23.300	11.714
Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen	n.v.t.	n.v.t.
Bezoldiging	18.640	9.320
Het bedrag van de overschrijding	n.v.t.	n.v.t.
De reden waarom de overschrijding niet is toegestaan	n.v.t.	n.v.t.
Toelichting op de vordering	n.v.t.	n.v.t.
Gegevens 2023		
Functiegegevens		
Functie	Lid RvT	n.v.t.
Aanvang en einde functievervulling in 2023	01/01 - 31/12	n.v.t.
Totale bezoldiging	13.190	n.v.t.
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	22.300	n.v.t.

Bezoldiging Raad van Toezicht (vervolg)		
bedragen x € 1	Mevr. drs. A. Lettink	Dhr. drs. P.P.G. Meulenberg MRE
Gegevens 2024		
Functiegegevens		
Functie	Lid RvT	Lid RvT
Aanvang en einde functievervulling in 2024	01/01 - 31/12	01/01 - 31/03
Bezoldiging		
Totale bezoldiging	18.640	4.660
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	23.300	5.793
Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen	n.v.t.	n.v.t.
Bezoldiging	18.640	4.660
Het bedrag van de overschrijding	n.v.t.	n.v.t.
De reden waarom de overschrijding niet is toegestaan	n.v.t.	n.v.t.
Toelichting op de vordering	n.v.t.	n.v.t.
Gegevens 2023		
Functiegegevens		
Functie	Lid RvT	Lid RvT
Aanvang en einde functievervulling in 2023	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12
Totale bezoldiging	13.190	13.190
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	22.300	22.300

Bezoldiging Raad van Toezicht (vervolg)		
bedragen x € 1	Dhr. mr. H.J. Rutten	Dhr. prof. dr. M.J.M. Vermeulen
Gegevens 2024		
Functiegegevens		
Functie	Lid RvT	Lid RvT
Aanvang en einde functievervulling in 2024	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12
Bezoldiging		
Totale bezoldiging	18.640	18.640
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	23.300	23.300
Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen	n.v.t.	n.v.t.
Bezoldiging	18.640	18.640
Het bedrag van de overschrijding	n.v.t.	n.v.t.
De reden waarom de overschrijding niet is toegestaan	n.v.t.	n.v.t.
Toelichting op de vordering	n.v.t.	n.v.t.
Gegevens 2023		
Functiegegevens		
Functie	Lid RvT	Lid RvT
Aanvang en einde functievervulling in 2023	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12
Totale bezoldiging	13.190	13.190
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	22.300	22.300

Tabel 15-11 Bezoldiging Raad van Toezicht (Bron: HU Administratie).

Overige rapportageverplichtingen op grond van de WNT

Naast de hierboven vermelde topfunctionarissen zijn er ook geen overige functionarissen met een dienstbetrekking die in 2024 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 2024 weergegeven. Het betreft zowel de kosten die aan de individuele leden van het College van Bestuur van de HU toe te schrijven zijn als de gezamenlijk gemaakte kosten van het College van Bestuur.

Kosten, declaraties en neveninkomsten College van Bestuur					
bedragen x € 1	Mevr. prof. dr. W.J.M. Scholte op Reimer	Dhr. drs. G.B. van Assem	Mevr. drs. E. Reuling	CvB algemeen	Totaal
Representatie	-	38	136	443	617
Reis- en verblijfkosten binnenland	127	286	-	-	413
Reis- en verblijfkosten buitenland	5.919	-	-	-	5.919
Overige onkosten	4.002	8.500	15.686	22.869	51.057
Totaal	10.048	8.824	15.822	23.312	58.006

Tabel 15-12 Kosten, declaraties en neveninkomsten College van Bestuur (Bron: HU Administratie).

De overige onkosten bestaan geheel uit professionaliseringskosten.

15.7 AFSCHRIJVINGEN

Afschrijvingen			
bedragen x € 1.000	Realisatie 2024	Begroting 2024	Realisatie 2023
Afschrijvingen materiële vaste activa	17.965	18.536	18.279
Totaal afschrijvingen	17.965	18.536	18.279

Tabel 15-13 Afschrijvingen (Bron: HU Administratie).

De afschrijvingen op materiële vaste activa zijn ten opzichte van vorig jaar afgenomen als gevolg van volledig afgeschreven activa en relatief lagere investeringen gedurende het jaar.

15.8 HUISVESTINGSLASTEN

Huisvestingslasten			
bedragen x €1.000	Realisatie 2024	Begroting 2024	Realisatie 2023
Huur	870	790	952
Heffingen	2.149	1.800	1.975
Kosten klein onderhoud	3.354	3.000	4.029
Energie en water	2.858	4.500	4.000
Schoonmaakkosten	4.877	4.335	4.335
Bewakingskosten	468	-	531
Verzekeringen	535	450	469
Overige	599	922	487
Totaal huisvestingslasten	15.710	15.797	16.778

Tabel 15-14 Huisvestingslasten (Bron: HU Administratie).

De huisvestingslasten zijn afgenomen ten opzichte van vorig jaar door met name het normaliseren van de energiekosten. Inflatie leidt wel tot kostenstijging op bijna alle andere onderdelen van de huisvestingslasten.

15.9 OVERIGE LASTEN

Overige lasten			
bedragen x €1.000	Realisatie 2024	Begroting 2024	Realisatie 2023
ICT	19.497	16.893	15.222
Administratie en beheer	10.664	9.949	10.284
Inventaris en apparatuur	1.650	1.409	1.798
Dotatie overige voorzieningen	341	-	90
Advieskosten	6.968	5.015	6.809
Reis- en verblijfkosten	1.565	1.272	1.652
Leer- en hulpmiddelen	4.877	3.281	3.105
Studentenvoorzieningen	7.213	8.302	7.982
Overige	-	637	18-
Totaal overige lasten	52.775	46.758	46.924

Tabel 15-15 Overige lasten (Bron: HU Administratie).

De overige lasten zijn € 5,9 miljoen hoger dan in 2023 en € 6,0 miljoen ten opzichte van de begroting. De stijging ten opzichte van vorig jaar en de begroting wordt veroorzaakt door inflatie, naheffing voor auteursrechten, een verhoging van de activeringsgrens voor laptops en hogere lasten in verband met de vervanging van het wifi-netwerk.

15.10 ACCOUNTANTSHONORARIA

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

Accountantshonoraria								
	KPMG Accountants NV		Overig KPMG netwerk		Overige accountants		Totaal	
bedragen x €1.000	Realisatie 2024	Realisatie 2023	Realisatie 2024	Realisatie 2023	Realisatie 2024	Realisatie 2023	Realisatie 2024	Realisatie 2023
Controle van de jaarrekening	268	273	-	-	-	-	268	273
Andere controle-werkzaamheden	40	115	-	-	-	-	40	115
Fiscale advisering	-	-	-	4	26	35	26	39
Andere niet-controlediensten		-	373	9	-	-	373	9
Totaal accountants-honoraria	308	388	373	13	26	35	707	436

Tabel 15-16 Accountantshonoraria (Bron: HU Administratie).

De honoraria hebben betrekking op het boekjaar 2024 ongeacht of de werkzaamheden al gedurende het boekjaar 2024 zijn verricht.

De niet-controlediensten bestaan uit adviezen op het gebied van systeem en organisatie inrichting.

15.11 FINANCIËLE BATEN EN LASTEN

Financiële baten en lasten			
bedragen x €1.000	Realisatie 2024	Begroting 2024	Realisatie 2023
Financiële baten	7.356	4.500	5.308
Financiële lasten	1.023-	1.024-	1.070-
Saldo financiële baten en lasten	6.333	3.476	4.238

Tabel 15-17 Financiële baten en lasten (Bron: HU Administratie).

De financiële baten bestaan uit de ontvangen rente op de uitstaande liquide middelen en de effecten van het berekenen van de contante waarde van de voorzieningen. Door de stijgende rente is deze hoger dan begroot en toegenomen ten opzichte van voorgaand jaar toen de rente een groot deel van het jaar lager was dan gemiddeld in 2024.

De financiële lasten zijn de rentekosten gerelateerd aan de langlopende schulden van de HU. De rentelasten over 2024 liggen in lijn met de begroting.

15.12 RESULTAAT DEELNEMINGEN

Resultaat deelnemingen			
bedragen x €1.000	Realisatie 2024	Begroting 2024	Realisatie 2023
Hogeschool Domstad Beheer B.V.	917	598	854
Totaal resultaat deelnemingen	917	598	854

Tabel 15-18 Resultaat deelnemingen. (Bron: HU Administratie).

15.13 OVERZICHT GEMEENTESUBSIDIES

Overzicht gemeentesubsidies										
Omschrijving	Toewijzing				Verloop					Aflopend / doorlopend
	Kenmerk	Beschikking	Datum	Beschikbaar	Ontvangen t/m verslagjaar	Totale subsidiabele kosten	Subsidie tbv partners	Afgedragen BTW	(Terug te betalen) / te ontvangen	Status
Onderwijsimpuls aan nieuwkomers	100693	10520298 (2011/3984)	9/12/2022	150.000	75.000	71.252			(3.748)	Aflopend
Utrecht Leert - nieuwe blik op opleiden	100706	10673858 (2022/4686)	9/12/2022	200.000	200.000	105.584	79.444		(14.972)	Aflopend
Training Plan Einstein	100796	11843171 (2023/3585)	21/2/2023	20.764	20.764	17.160		3.604	-	Aflopend
Monitoring Plan Einstein	100797	11843191 (2023/3586)	21/12/2023	46.585	46.585	38.500		8.085	-	Aflopend
Leerpracht Overvecht 23-24	100903	11875683 (2023/3712)	7/2/2023	62.225	62.225	49.427			(12.798)	Aflopend
Lesgeven grootst. context Overvecht	100945	11414636 (2023/2023)	7/2/2023	33.349	33.349	33.349			-	Aflopend
WorkWalks	101116	12543481 (2024/1952)	25/7/2024	3.419	4.426	3.419			(1.007)	Aflopend
Omschrijving	Toewijzing				Verloop					Aflopend / doorlopend
	Kenmerk	Beschikking	Datum	Beschikbaar	Ontvangen t/m verslagjaar	Totale subsidiabele kosten	Subsidie tbv partners	Afgedragen BTW	(Terug te betalen) / te ontvangen	Status
Statushouders als meertalige onderwijsassistent	100890	11435569 (2023/2086)	24/7/2024	182.050	136.538	76.851	23.550		(36.137)	Doorlopend
Regiodeal - leerpracht VO	101161	12779996 (2024/3048)	4/12/2024	38.641	19.321	15.268			(4.053)	Doorlopend
Leerpracht Overvecht 24-25	101232	12946664 (2024/4056)	4/12/2024	87.624	-	22.796			22.796	Doorlopend

Tabel 15-19 Gemeentesubsidies (Bron: HU Administratie).

15.14 OVERZICHT VERBONDEN PARTIJEN

Verbonden partijen									
	Juridische Vorm	Statutaire zetel	Code activiteiten*	Eigen vermogen 31-12-2024	Exploitatie saldo 2024	Omzet 2024	Verklaring art. 2:403 BW	Consolidatie ja/nee	Deelname percentage
Hogeschool Domstad Beheer B.V.	B.V.	Utrecht	4	3.868.845	917.561	-	Nee	Nee	100%
Hogeschool Domstad Facilitaire Zaken B.V.	B.V.	Utrecht	4	1.908.496	904.988	4.898.331	Nee	Nee	100%

	Juridische Vorm	Statutaire zetel	Code activiteiten*
Amstelring	Stichting	Amsterdam	4
Economic Board Utrecht (EBU)	Stichting	Utrecht	4
European Association of Schools of Social Work (EASSW)	Vereniging	Utrecht	4
ICT Campus Regio Foodvalley	Stichting	Veenendaal	4
Landelijk Overleg Communicatie Opleidingen (LOCO)	Vereniging	Amersfoort	4
Mediafonds Provincie Utrecht	Stichting	Utrecht	4
Nationaal Regieorgaan Onderwijs	Stichting	Dan Haag	4
Nederlands Vereniging voor Wiskundeleraren	Vereniging	Earnewâld	4
Regionaal Talentfonds Utrecht	Stichting	Utrecht	4
sSquare	Stichting	Amsterdam	4
Stichting Beeld en Geluid	Stichting	Hilversum	4
Stichting Alumni Master Advanced Nursing Practice	Stichting	Utrecht	4
Stichting BLO (voorheen Stichting PHOV)	Stichting	Utrecht	1
Stichting Butterfly Works	Stichting	Amsterdam	4
Stichting Cloud IT Academy (CITA)	Stichting	Amsterdam	4
Stichting DAS	Stichting	Den Haag	4
Stichting Design Science Research Group	Stichting	Leiderdorp	4
Stichting Fonds Bijzondere Journalistieke Projecten	Stichting	Amsterdam	4
Stichting Keurmerk Fysiotherapie	Stichting	Zwolle	4

(vervolg)	Juridische Vorm	Statutaire zetel	Code activiteiten*
Stichting RIDDS	Stichting	Stoutenberg	4
Stichting Utrecht Science Park	Stichting	Utrecht	4
Stimuleringsfonds voor de Journalistiek	ZBO	Den Haag	4
Studievereniging VOX	Stichting	Utrecht	4
USS Mesa Cosa	Stichting	Utrecht	4
Vereniging Kring van hoofdredacteurs van hbo- en universitaire uitgaven	Vereniging	Utrecht	4
Vereniging Samenwerkingsverband Uithofbeheer	Vereniging	Utrecht	3
Vereniging tot Bevordering van de studie der Pedagogiek	Vereniging	Capelle aan den IJssel	4
Vereniging van Eigenaars P+R de Uithof	Vereniging	Utrecht	3
Vereniging van Eigenaars van het gebouw De Bisschoppen-Zuid aan de Cambridgelaan te Utrecht, De Uithof	Vereniging	Utrecht	3
Vereniging voor Onderwijsresearch (VOR)	Vereniging	Leiden	4
*) Code activiteiten 1 = Contractonderwijs 2 = Contractonderzoek 3 = Onroerende zaken 4 = Overig			

Tabel 15-20 Verbonden partijen (Bron: HU Administratie).

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 paragraaf 15.6 Personeelslasten.

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

15.15 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.

16. INSTELLINGSGEGEVENS

Stichting Hogeschool Utrecht

Padualaan 99
Postbus 573
3500 AN Utrecht

Telefoon: 088 481 81 81
Website: www.hu.nl
KVK-nummer: 30140523
RSIN: 802172337
Instellingscode: 25DW

College van Bestuur

Mevr. prof. dr. W.J.M. Scholte op Reimer PhD (voorzitter)
Dhr. drs. G.B. van Assem
Mevr. drs. E. Reuling

Raad van Toezicht

Mevr. mr. W.K. Bischot (voorzitter)
Mevr. ir. A. van den Berg MBA
Dhr. prof. dr. H. Brinksma
Mevr. drs. F.A.I.A. Hendricks MSc
Mevr. B.M. de Jong – Muhren MSc, RA
(vanaf 1 juli 2024)
Mevr. drs. A. Lettink
Dhr. drs. P.P.G. Meulenberg MRE
(tot en met 31 maart 2024)
Dhr. mr. H.J. Rutten
Dhr. prof. dr. M.J.M. Vermeulen

Contactpersoon: Derk Haaksma, directeur dienst Finance, Control & Analytics
E-mail: derk.haaksma@hu.nl

Informatie

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

Woordvoerder: Stans Damen
Telefoon: 088 4811551
E-mail: stans.damen@hu.nl

De jaarrekening is vastgesteld op 27 mei 2025 te Utrecht.

College van Bestuur
Mevr. prof. dr. W.J.M. Scholte op Reimer (voorzitter)
Dhr. drs. G.B. van Assem
Mevr. drs. E. Reuling

De jaarrekening is goedgekeurd op 4 juni 2025 te Utrecht.
De Raad van Toezicht
Mevr. mr. W.K. Bischot (voorzitter)
Mevr. ir. A. van den Berg MBA
Dhr. prof. dr. H. Brinksma
Mevr. drs. F.A.I.A. Hendricks MSc
Mevr. B.M. de Jong – Muhren MSc, RA
Mevr. A. Lettink MA
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.

De bestemming van het resultaat wordt nader toegelicht bij het eigen vermogen van de jaarrekening (paragraaf 14.5).



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 2024

Ons oordeel

Wij hebben de jaarrekening 2024 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 2024 en van het resultaat over 2024 in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs;
- zijn de in deze jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede de balansmutaties over 2024 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 2024.

De jaarrekening bestaat uit:

- 1 de balans per 31 december 2024;
- 2 de staat van baten en lasten over 2024; 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 2024 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 hebben onze controlewerkzaamheden bepaald in het kader van de controle van de jaarrekening als geheel en bij het vormen van ons oordeel hierover. De informatie en onze bevindingen ten aanzien van fraude en niet naleven wet- en regelgeving en continuïteit moeten in dat kader worden gezien en niet als afzonderlijke oordelen of conclusies.

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



Informatie ter ondersteuning van ons oordeel

Controleaanpak ten aanzien van risico's op fraude en niet-naleven van wet- en regelgeving

In paragraaf 9.2.1 Risicomanagement van het bestuursverslag beschrijft het college van bestuur de procedures ten aanzien van de risico's op fraude en niet-naleven van wet- en regelgeving en neemt de raad van toezicht deze beschrijving in beschouwing.

In het kader van onze controle hebben wij inzicht verkregen in de stichting en haar organisatie-omgeving en het risicomanagement van de stichting met betrekking tot fraude en niet-naleving van wet- en regelgeving. Onze werkzaamheden omvatten onder andere het evalueren van de integriteitscode, de regeling bij vermoeden van een misstand (klokkenluidersregeling), de klachtenregeling en de procedures van de stichting om aanwijzingen van mogelijke fraude en niet-naleven van wet- en regelgeving te onderzoeken. Bovendien hebben wij inlichtingen ter zake ingewonnen bij het college van bestuur, de raad van toezicht en bij andere relevante functionarissen zoals de directeur Finance, Control & Analytics, de interne auditor en de bedrijfsjurist en hebben wij correspondentie met relevante toezichthoudende autoriteiten (zoals de Inspectie van het Onderwijs) en regelgevers in onze evaluatie betrokken. We hebben elementen van onvoorspelbaarheid in onze controleaanpak opgenomen, waaronder specifieke werkzaamheden ten aanzien van de reservering vakantiedagen.

Op basis van onze risicoanalyse werkzaamheden hebben wij de volgende rechtsgebieden geïdentificeerd die de meest waarschijnlijke oorzaak zouden kunnen zijn voor een materieel effect op de jaarrekening in het geval van het niet-voldoen aan deze regelgeving:

- Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG);
- Europese aanbestedingswetgeving.

Onze werkzaamheden hebben niet geleid tot de identificatie van een rapporteerbaar risico van een afwijking van materieel belang vanwege het niet voldoen aan wet- en regelgeving.

Wij beoordelen het veronderstelde frauderisico met betrekking tot de opbrengstverantwoording als niet relevant aangezien de stichting een (semi-)publieke taak vervult, waarbij geen prestatieverwachting en/of budgetrealisatie is opgelegd. Daarnaast zijn de rijksbijdragen gebaseerd op een toekenning van het ministerie van OCW, de baten werk in opdracht van derden op de toekenningen van overheidsinstanties en andere externe partijen en de collegegelden op basis van inschrijvingen via Studielink en de in het Register onderwijsdeelnemers geregistreerde studentgegevens.

In overeenstemming met het bovenstaande en met de controlestandaarden hebben wij het volgende risico geïdentificeerd ten aanzien van fraude die relevant is voor onze controle, inclusief de relevante veronderstelde risico's vastgelegd in de controlestandaarden, en hebben hierop als volgt ingespeeld:



Doorbreken van interne beheersing door het management (een verondersteld risico)

Risico:

- Het management is in een unieke positie om fraude te plegen door de mogelijkheid het proces van financiële verslaggeving en resultaten te manipuleren door middel van het doorbreken van de interne beheersing die anderszins effectief lijken te werken.

Controleaanpak:

- Wij hebben de opzet en de implementatie geëvalueerd van interne beheersingsmaatregelen die relevant zijn voor het mitigeren van de risico's op fraude, zoals het identificeren van werkzaamheden met betrekking tot journaalposten.
- Als onderdeel van de beoordeling van het frauderisico hebben we een data-analyse uitgevoerd op de populatie journaalposten om te bepalen of risicovolle criteria voor het toetsen van toepassing zijn en hebben we significante schattingen alsook oordeelsvormingen en veronderstellingen van het management geëvalueerd. Waar we onverwachte journaalposten of andere risico's identificeerden via onze data-analyse, hebben we aanvullende controlewerkzaamheden uitgevoerd om op elk geïdentificeerd risico in te spelen. Deze werkzaamheden omvatten ook het herleiden van transacties naar de broninformatie.
- We hebben journaalposten en andere aanpassingen geïdentificeerd en geselecteerd om te toetsen die aan het einde van de rapportageperiode zijn gemaakt.

Wij hebben onze risico-inschatting en controleaanpak en resultaten gecommuniceerd aan het college van bestuur en de raad van toezicht.

Onze controlewerkzaamheden leidden niet tot aanwijzingen en/of andere redelijke vermoedens van fraude en niet-nakomen van wet- en regelgeving die van materieel belang zijn voor onze controle.

Controleaanpak continuïteit

Het college van bestuur heeft de jaarrekening opgesteld op basis van de continuïteitsveronderstelling. Onze procedures om de door het college van bestuur toegepaste continuïteitsveronderstelling te evalueren omvatten onder andere:

- wij hebben met het college van bestuur de onderbouwing van de toegepaste continuïteitsveronderstelling en de continuïteitsparagraaf van het bestuursverslag besproken, inclusief of alle relevante informatie waarvan wij als gevolg van onze controle kennis hebben, daarbij in overweging is genomen;
- wij hebben de financiële positie van de stichting per ultimo boekjaar en ten opzichte van voorgaand boekjaar geanalyseerd op indicatoren die kunnen duiden op continuïteitsrisico's, waaronder de analyse van de door het ministerie van OCW gestelde eisen en signaleringswaarden.

De resultaten van onze risicobeoordeling procedures hebben geen aanleiding gegeven om additionele controlewerkzaamheden uit te voeren op de door het college van bestuur toegepaste continuïteitsveronderstelling.



Naleving anticumulatiebepaling WNT niet gecontroleerd

In overeenstemming met het Controleprotocol WNT 2024 hebben wij de anticumulatiebepaling, bedoeld in artikel 1.6a WNT en artikel 5, lid 1 sub n en o Uitvoeringsregeling WNT, niet gecontroleerd. Dit betekent dat wij niet hebben gecontroleerd of er wel of niet sprake is van een normoverschrijding door een leidinggevende topfunctionaris vanwege eventuele dienstbetrekkingen als leidinggevende topfunctionaris bij andere WNT-plichtige instellingen, alsmede of de in dit kader vereiste toelichting juist en volledig is.

Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen andere informatie

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 2024 is vereist.

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

Met onze werkzaamheden hebben wij voldaan aan de vereisten in de Regeling jaarverslaggeving onderwijs paragraaf 2.2.2 'Bestuursverslag' van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2024 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 2024.

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 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 2024.



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 2024, ethische voorschriften en de onafhankelijkheidseisen. Onze controle bestond onder andere uit:

- het identificeren en inschatten van de risico's:
 - dat de jaarrekening afwijkingen van materieel belang bevat als gevolg van fouten of fraude,
 - van het niet rechtmatig tot stand komen van baten en lasten alsmede de balansmutaties, die van materieel belang zijn;



- het in reactie op deze risico’s bepalen en uitvoeren van controlewerkzaamheden en het verkrijgen van controle-informatie die voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel. Bij fraude is het risico dat een afwijking van materieel belang niet ontdekt wordt groter dan bij fouten. Bij fraude kan sprake zijn van samenspanning, valsheid in geschrifte, het opzettelijk nalaten transacties vast te leggen, het opzettelijk verkeerd voorstellen van zaken of het doorbreken van de interne beheersing;
- het verkrijgen van inzicht in de interne beheersing die relevant is voor de controle met als doel controlewerkzaamheden te selecteren die passend zijn in de omstandigheden. Deze werkzaamheden hebben niet als doel om een oordeel uit te spreken over de effectiviteit van de interne beheersing van de stichting;
- het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving, de gebruikte financiële rechtmatigheidscriteria en het evalueren van de redelijkheid van schattingen door het college van bestuur en de toelichtingen die daarover in de jaarrekening staan;
- het vaststellen dat de door het college van bestuur gehanteerde continuïteitsveronderstelling aanvaardbaar is. Tevens het op basis van de verkregen controle-informatie vaststellen of er gebeurtenissen en omstandigheden zijn waardoor gerede 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.

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 2025

KPMG Accountants N.V.

F. Smit RA

COLOFON

Inlichtingen

pers@hu.nl

Fotografie

HU Beeldbank

Vormgeving

RAAK Grafisch Ontwerp, Utrecht

Datum

Mei 2025

Versie

Vastgesteld College van Bestuur
27 mei 2025

Goedkeuring Raad van Toezicht

4 juni 2025

© Hogeschool Utrecht, Utrecht, 2025

Bronvermelding is verplicht. Verveelvoudigen voor eigen gebruik of intern gebruik is toegestaan.

**HIER
KOMT
ALLES
SAMEN**