

# Jaarverslag 2013

Verplichte rapportages

# Inhoudsopgave

Ten geleide  
Prestatieafspraken  
Opleidingsaanbod  
Kwaliteitsbeleid  
Toelatingsbeleid  
Praktijkgericht onderzoek en kenniscirculatie  
Promovendi  
Marktactiviteiten  
Partnerschappen  
Kennisvalorisatie en indicatoren  
Vreemde ogen dwingen  
Energieconvenant  
Sociaal jaarverslag  
Financiën  
Bericht van de Raad van Toezicht  
Governance  
Verslag van de Hogeschoolraad HU  
Jaarrekening

## Ten geleide

Voor u ligt het jaarverslag 2013 van Hogeschool Utrecht (HU). Een jaar waarin flinke stappen zijn gezet in het realiseren van onze ambities. En dankzij de bijzondere prestaties van onze studenten en medewerkers, hebben wij weer een belangrijke bijdrage kunnen leveren aan de sociale en economische ontwikkeling van de regio. Dit jaarverslag geeft u een beeld van de belangrijkste gebeurtenissen en ontwikkelingen in 2013.

### **Prestatieakkoord**

Eind 2012 hebben we een prestatieafspraken gemaakt met het ministerie van Onderwijs Cultuur en Wetenschap. De prestatieafspraken zijn daarmee van kracht sinds 1 januari 2013 en zijn dit jaar leidend geweest in ons beleid.

### **Profilering onderwijs en onderzoek**

De HU heeft zich in de prestatieafspraken gecommitteerd aan het aantrekken van meer bètastudenten. Op dat gebied is 2013 zeer succesvol geweest. De Faculteit Natuur & Techniek kon in september 2013 maar liefst 22,2 procent meer eerstejaars verwelkomen, waarmee het de snelst groeiende technische faculteit van Nederland was.

De HU profileert zich nadrukkelijk als onderwijsinstelling die mensen hun hele professionele leven wil begeleiden en aan zich wil binden. In 2013 is daarom het post-initiële onderwijs aantrekkelijker gemaakt, onder andere met initiatieven tot assortimentsontwikkeling en tot flexibilisering van het onderwijs. De HU heeft in 2013 besloten deze initiatieven samen te brengen in één programma: Onderwijsinnovatie. Zo komt er meer richting in de vernieuwing van ons onderwijs en meer focus op Leven Lang Leren: onderwijs van 17 tot 67 jaar.

Als 'University of Applied Sciences' verzorgen we onderwijs, verrichten we onderzoek en verbinden we deze met elkaar én met de beroepspraktijk. In 2013 hebben we geïnvesteerd in het praktijkgericht onderzoek en zijn er successen behaald dankzij de verwerving van de RAAK-regeling. Bij de RAAK Awards 2013 voor toonaangevend praktijkgericht onderzoek werd de HU bekroond met het winnen van de eerste én de derde prijs.

### **Organisatie**

Nu de prestatieafspraken een jaar van kracht zijn kunnen we vaststellen dat we op koers liggen om het overgrote deel van de doelstellingen te behalen. Wel is er extra aandacht nodig voor de geplande besparingen op ondersteunend personeel in verhouding tot het onderwijzend personeel. We hebben ook de eerste stappen gezet om onze ondersteunende processen verder te harmoniseren. Er zijn vele ondersteunende functies vanuit de faculteiten samengebracht in HU Diensten (de zogenaamde ontvlechting). De HU verwacht dat deze ontvlechting ten goede komt aan een meer robuuste dienstverlening en uiteindelijk worden zo meer middelen vrijgemaakt voor onderwijs en onderzoek. Het tekort van de hogeschool viel in 2013 lager uit dan begroot maar dit was voor een groot deel te danken

aan incidentele meevallers, zoals de extra toegekende rijksbijdrage. Om de continuïteit van de HU te waarborgen, blijven we dan ook werken aan een gezonde financiële bedrijfsvoering.

### **Hogeschool Utrecht in 2020**

Samen met onze partners heeft de HU in 2013 onder de naam 'Hogeschool Utrecht in 2020' een duidelijke visie op onze toekomst geformuleerd, waarin de hogeschool met strategische partnerschappen meer dan ooit is verankerd met de regio. Zoals in Centers of Expertise, waarin kennis uit onderzoek samen met bedrijven wordt vertaald naar praktische toepassingen. Het in 2013 opgerichte Centre of Expertise Creatieve Industrie laat zien hoe vruchtbaar zo'n centrum kan zijn. De verhuizing van onze Utrechtse vestigingen naar het Utrecht Science Park geeft letterlijk de gewenste richting aan: dichterbij onze partners in een huisvesting die onze ambities reflecteert. Duurzaam, innovatief en uitnodigend voor samenwerkingsverbanden op alle niveaus.

Het College van Bestuur dankt de medewerkers voor hun enthousiasme en inzet. Veel dank gaat natuurlijk ook uit naar de vele stakeholders van de HU voor de samenwerking in het afgelopen jaar.

College van bestuur  
Geri Bonhof (voorzitter)  
Jan Bogerd  
Anton Franken

## Prestatieafspraken

In 2011 is door de Vereniging Hogescholen met het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW) een akkoord gesloten over de ontwikkeling van het hbo en het onderzoek in het hbo. Het akkoord werd door de individuele hbo-instellingen nader ingevuld met eigen concept-prestatieafspraken. De HU stuurde haar voorstel in mei 2012 naar de minister. Hierin formuleerde de HU realistische ambities op een aantal verplichte en enkele facultatieve terreinen, zoals studiesucces, kwaliteit en profilering. De Reviewcommissie Hoger Onderwijs en Onderzoek van het ministerie van OCW beoordeelde het voorstel van de HU als zeer goed. Eind oktober 2012 werden de prestatieafspraken definitief gemaakt door het zetten van handtekeningen door de staatssecretaris en de voorzitters van het College van Bestuur. De prestatieafspraken zijn daarmee van kracht sinds 1 januari 2013, en beslaan de periode tot eind 2015. De prestatieafspraken zijn ingedeeld in drie hoofdcategorieën: studiesucces, onderwijskwaliteit en overige maatregelen.

### Studiesucces

Uitval uit de instelling (bachelor voltijd, bachelor deeltijd en master totaal)

*Hieronder wordt het aandeel verstaan van het totaal aantal bachelor voltijd, bachelor deeltijd en master totaal studenten (eerstejaars hoger onderwijs) dat na één jaar niet meer bij dezelfde instelling in het hoger onderwijs staat ingeschreven, met uitzondering van de studenten die in dat eerste jaar al zijn afgestudeerd (de zogenaamde snelle afstudeerders).*

Een bewuste studiekeuze is van groot belang bij het verbeteren van het studiesucces. De HU werkte daar in 2013 aan met betere informatievoorziening en aansprekende voorlichting op contactmomenten, zoals de open dagen. De HU streeft ernaar dat studenten de opleiding kiezen die bij hen past. Samen met hen wil de HU vervolgens blijven werken aan studiesucces, mede door hen gevarieerd en uitdagend onderwijs te bieden dat is verrijkt door onderzoek.

<b>Prestatieafspraken HU</b>			
<b>Uitval uit de instelling</b>	<b>Nulmeting (Collegejaar 2010-2011)</b>	<b>2013 (Collegejaar 2012-2013)</b>	<b>Prestatieafpraak 2015 (Collegejaar 2014-2015)</b>
<b>Bachelor voltijd</b>	<b>32,3%</b>	<b>29,4%</b>	<b>32%</b>

De uitval in het eerste jaar onder voltijd bachelorstudenten gestart in collegejaar 2012-2013 is 29,4% en ligt hiermee onder de afspraak van 32%. De verwachting van de HU is dat de invoer van matching voor

de bacheloropleidingen, in het collegejaar 2014-2015, de uitval van deze groep verder zal terugdringen of beperken.

<b>Prestatieafspraken HU</b>			
<b>Uitval uit de instelling</b>	<b>Nulmeting (Collegejaar 2009-2010)</b>	<b>2013 (Collegejaar 2011-2012)</b>	<b>Prestatieafpraak 2015 (Collegejaar 2014-2015)</b>
<b>Bachelor deeltijd</b>	<b>32%</b>	<b>35%</b>	<b>32%</b>

Onder deeltijd bachelorstudenten gestart in collegejaar 2011-2012 is de uitval in het eerste jaar 35 %. Daarmee ligt de uitval voor deze groep boven de voor 2015 afgesproken maximale uitval van 32% voor studenten gestart in collegejaar 2014-2015. De HU wil de uitval onder deeltijd bachelorstudenten onder andere tegengaan door het onderwijs flexibeler te maken, met meer ruimte voor studeren op afstand en op de werkvloer ([blended learning](#)), zodat opleidingen beter zijn in te passen in het werkzame leven van professionals.

<b>Prestatieafspraken HU</b>			
<b>Uitval uit de instelling</b>	<b>Nulmeting (Collegejaar 2009-2010)</b>	<b>2013 (Collegejaar 2011-2012)</b>	<b>Prestatieafpraak 2015 (Collegejaar 2014-2015)</b>
<b>Master totaal</b>	<b>23%</b>	<b>16,5%</b>	<b>23%</b>

De uitval onder masterstudenten is teruggedrongen tot 16,5%, dus onder de doelstelling van 23% voor 2015.

### Hoofdfaserendement (bachelor voltijd en bachelor deeltijd)

*Dit hoofdfaserendement is het aandeel (in procenten) van het totaal aantal voltijd en deeltijd bachelorstudenten dat zich na het eerste studiejaar opnieuw bij dezelfde instelling inschrijven (herschrijvers) dat in de nominale studietijd plus één jaar ( 4 + 1 = 5 ) bij dezelfde instelling het bachelorsdiploma behaalt.*

<b>Prestatieafspraken HU</b>			
<b>Hoofdfase-Rendement</b>	<b>Nulmeting (Collegejaar 2005-2006)</b>	<b>2013 (Collegejaar 2008-2009)</b>	<b>Prestatieafpraak 2015 (Collegejaar 2010-2011)</b>
<b>1-5 jr. Bachelor voltijd</b>	<b>63,2%</b>	<b>64,2%</b>	<b>64%</b>

Het hoofdfaserendement van voltijd bachelorstudenten gestart in collegejaar 2008-2009 bedraagt 64,2%. Dit ligt net boven de 64% die in 2015 behaald dient te worden.

Bij het meten van het hoofdfaserendement in de voltijdopleiding wordt vijf jaar teruggekeken, dus het is het effect van maatregelen die lang geleden zijn ingezet. Een van die maatregelen is de invoer geweest van een HU-brede grens voor het bindend studieadvies: wie aan het eind van het eerste jaar minder dan 45 studiepunten (EC's) heeft behaald, krijgt een negatief advies en moet de opleiding verlaten. Hierdoor blijven meer succesvolle, gemotiveerde studenten over in de hoofdfase.

In het bindend studieadvies, dat aan het eind van het eerste jaar aan alle studenten wordt gegeven, is geen significante ontwikkeling zichtbaar: de verhouding tussen positief en negatief bindend studieadvies is nagenoeg gelijk gebleven. Door betere voorlichting, de invoer van intake en matching en een intensievere begeleiding van studenten door studieloopbaanbegeleiders en docenten wil de HU uitval voorkomen.

<b>Prestatieafspraken HU</b>			
<b>Hoofdfase-Rendement</b>	<b>Nulmeting (Collegejaar 2005-2006)</b>	<b>2013 (Collegejaar 2007-2008)</b>	<b>Prestatieafpraak 2015 (Collegejaar 2010-2011)</b>
<b>1-5 jr. Bachelor deeltijd</b>	<b>78%</b>	<b>74,7%</b>	<b>78%</b>

Het rendement bij de deeltijd bachelorstudenten was 74,7%. In 2015 dient een rendement van 78% te zijn behaald.

#### Afstudeerrendement master (totaal)

Onder het afstudeerrendement masters wordt verstaan: het aandeel (in procenten) van het totaal aantal bekostigde masterstudenten dat in de voorgeschreven studietijd plus één jaar (2 + 1 = 3) bij dezelfde instelling het masterdiploma behaalt. (Om de resultaten van de opleidingen vergelijkbaar te maken, is voor alle masteropleidingen uitgegaan van een voorgeschreven studietijd van 2 jaar.)

<b>Prestatieafspraken HU</b>			
Afstudeer-Rendement Master totaal	Nulmeting (Collegejaar 2007-2008)	2013 (Collegejaar 2009-2010)	Prestatieafpraak 2015 (Collegejaar 2012-2013)
<b>0-3 jr. Master totaal</b>	<b>59%</b>	<b>67,4%</b>	<b>59%</b>

Het afstudeerrendement bij de masterstudenten gestart in collegejaar 2009-2010 is 67,4%; dit ligt boven het percentage van 59% dat in 2015 gehaald dient te worden.

#### Switchers (bachelor voltijd)

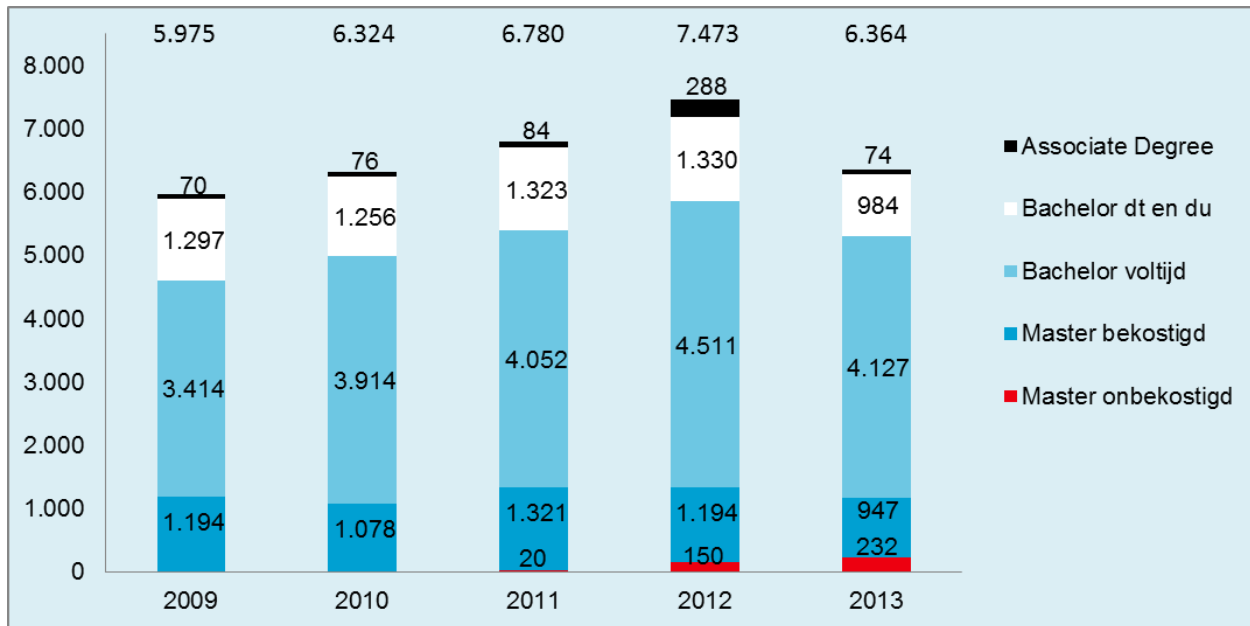
Het aandeel (in procenten) van het totaal aantal voltijd bachelorstudenten (eerstejaars hoger onderwijs) dat na 1 jaar studie staat ingeschreven bij een andere studie bij dezelfde instelling. Deze studenten worden dus niet tot de uitvallers gerekend; ze blijven voor de instelling behouden.

<b>Prestatieafspraken HU</b>			
Switchers in Instelling	Nulmeting (Collegejaar 2010-2011)	2013 (Collegejaar 2012-2013)	Prestatieafpraak 2015 (Collegejaar 2014-2015)
<b>Bachelor voltijd</b>	<b>9,9%</b>	<b>10,7%</b>	<b>10%</b>

Het aantal voltijd bachelorstudenten dat switcht naar andere studie bij *dezelfde instelling* bedraagt 10,7%. De HU streeft er naar dat in 2015 maximaal 10% van de voltijd bachelorstudenten switcht.



## Aantal uitgereikte diploma's



Aantal uitgereikte diploma's

Het aantal uitgereikte diploma's is teruggelopen van 7.473 in 2012 naar 6.364 in 2013, een afname van 14,8%. Over meerdere jaren bekeken is het aantal verstrekte bachelordiploma's uit voltijdopleidingen echter stabiel: de daling onder bachelor voltijd is te verklaren door de piek in het aantal diploma's vorig jaar. Die piek was een gevolg van de overheidsplannen voor een langstudeerboete, die veel langstudeerders deed besluiten de studie in 2012 af te ronden. De afname in het aantal verstrekte bachelordiploma's uit deeltijdopleidingen is een gevolg van de teruglopende instroom bij deze opleidingen, enkele jaren geleden. Sinds de invoer twee jaar geleden van het programma Leven Lang Leren (in 2013 opgenomen in het programma Onderwijsinnovatie), trekt die instroom weer aan. Bij de onbekostigde masteropleidingen is het succes van het programma Leven Lang Leren nu al waarneembaar aangezien het hier tweejarige trajecten betreft.

De afname van het aantal afgegeven Associate degree (Ad) diploma's is gepland: het is het gevolg van het besluit tot het afbouwen van de Ad-programma's.

## Onderwijskwaliteit

### Excellentie

Het aandeel van het totaal aantal ingeschreven en afgestudeerde (excellentie algemeen) voltijd bachelorstudenten (per 1 oktober) dat heeft deelgenomen aan excellentie trajecten van de HU.

<b>Onderwijskwaliteit</b>			
Kwaliteit	Nulmeting (Collegejaar 2011-2012)	2013 (Collegejaar 2012-2013)	Prestatieafspraken 2015 (Collegejaar 2014-2015)
<b>Excellentie</b>	<b>1,5%</b>	<b>3%</b>	<b>6%</b>

In 2013 is volop ingezet op het vergroten van de deelname van studenten aan de HU honourstrajecten, ofwel studenten de mogelijkheid bieden om te excelleren. Alle activiteiten hebben geleid tot een stijging van het deelnamepercentage aan honourstrajecten, van 1,5% in 2012 naar 3,0% in 2013. De laatste drie maanden van 2013 lieten zelfs een deelnamepercentage zien van 4,5%.

### Bestuurlijke participatie studenten

Bezetting door studenten van het totaal aantal studentenzetels in medezeggenschapsraden en opleidingscommissies (%).

<b>Onderwijskwaliteit</b>			
Kwaliteit	Nulmeting 2012	2013	Prestatieafspraken 2015
<b>Bestuurlijke participatie studenten</b>	<b>75,6%</b>	<b>82,2%</b>	<b>80%</b>

Studenten van de HU kunnen zich aanmelden voor de Hogeschoolraad HU, de facultaire medezeggenschapsraden en de opleidingscommissies. Er is in 2013 actief naar opvolgers en nieuwe leden gezocht. Dat heeft gezorgd voor een flinke verbetering van de bezetting van de opleidingscommissies. In de prestatieafspraken is een bezetting in 2015 van 80% vastgesteld van het aantal beschikbare studentenzetels in de Hogeschoolraad HU, facultaire medezeggenschapsraden en opleidingscommissies. Eind 2013 bedroeg de bezetting 82,2%.

De HU streeft naar een verdere stijging van de bezettingsgraad. Een van de activiteiten in dit kader is de nieuwe minor Leiderschap voor Bestuurlijk Actieve Studenten, die in oktober 2013 is gestart. Deze minor

biedt studenten een inhoudelijke verdieping tijdens hun bestuursjaar bij studie- of studentenvereniging, hun werk in een opleidingscommissie of hun werk in een medezeggenschapsraad.

Om de waardering die de HU heeft voor de bestuurlijke betrokkenheid van studenten en medewerkers te laten zien, organiseerde de HU in februari 2013 een [HU Prom](#), een gala voor bestuurlijk actieve studenten en medewerkers. Tijdens dit gala zijn prijzen uitgereikt voor de beste studentenbestuurder, de meest invloedrijke medezeggenschapper en aanstormend (bestuurs)talent.

Om de binding tussen de betrokken studenten onderling te bestendigen, wordt jaarlijks het een trainingsdag (Autumn Course) en een [weekend voor medezeggenschapsstudenten](#) (Spring Course) gehouden. Een belangrijk thema dit jaar was 'duurzaamheid'. Ruim tachtig deelnemers hebben dat weekend (15-16 maart) besproken hoe studenten duurzaamheid in hun gedrag en handelen kunnen opnemen en kunnen uitstralen naar andere studenten.

#### Alumnitevredenheid (HBO Monitor)

De HU heeft als missie binnen de regio meerwaarde te genereren door innovatie van de beroepspraktijk en talentontwikkeling. De huidige aansluiting van de opleidingen bij de arbeidsmarkt is goed. De HU streeft ernaar om in 2015 een nog betere aansluiting bij de arbeidsmarkt te hebben. Om dit te meten wordt gebruik gemaakt van de HBO-Monitor, een jaarlijks onderzoek onder afgestudeerden van hogescholen (bachelor en master). De ondervraagde alumni worden ruim een jaar na hun afstuderen benaderd. Ze krijgen gelegenheid terug te kijken op de kwaliteit van hun opleiding en wat deze heeft betekend voor hun beroepsloopbaan. Eén van de uitkomsten is de tevredenheid van alumni over de voorbereiding op de beroepsloopbaan.

De totaalscore is gedefinieerd als het gemiddelde van de volgende scores binnen de HBO-Monitor:

- (1) Opleiding als basis om te starten op de arbeidsmarkt,
- (2) Opleiding als basis om competenties verder te ontwikkelen en
- (3) Voorbereiding op de actuele arbeidsmarkt.

<b>Prestatieafspraken HU</b>			
<b>Kwaliteit</b>	<b>Nulmeting 2010</b>	<b>2013</b>	<b>Prestatieafpraak 2015</b>
<b>Alumnitevredenheid Bachelor voltijd</b>	<b>6,9</b>	<b>6,6</b>	<b>7,0</b>

Uit de jaarlijkse [HBO-Monitor](#) blijkt dat alumni de HU gemiddeld beoordelen met een 6,6. Landelijk is het gemiddelde cijfer een 6,8. Het gemiddelde cijfer van hogescholen met een vergelijkbaar opleidingsaanbod als de HU ligt op 6,7.

## Overige maatregelen

### Docentkwaliteit masters en gepromoveerden

De HU streeft naar een kwaliteitsverbetering van haar personeel. Niet voor niets heeft de HU zich gecommitteerd aan een percentage docenten met een mastergraad van 86% en een percentage docenten met een PhD (gepromoveerd) van 10%, per 31 december 2015. De HU verwezenlijkt dit streven door flink te investeren in de deskundigheid van haar medewerkers. Niet alleen door ze te steunen in het behalen van een mastergraad of PhD, maar ook door te investeren in her- en bijscholing op vakinhoudelijk én didactisch vlak.

<b>Prestatieafspraken HU</b>			
<b>% Onderwijzend Personeel (OP)</b>	<b>Nulmeting 2012</b>	<b>2013</b>	<b>Prestatieafpraak 2015</b>
<b>Master</b>	<b>72,5%</b>	<b>76,3%</b>	<b>86%</b>
<b>PhD</b>	<b>7,3%</b>	<b>8,9%</b>	<b>10%</b>

Dit alles heeft geleid tot het volgende resultaat: eind 2013 bedroeg het percentage master 76,3% en het percentage PhD 8,9%. Op dit moment volgt 9,8% van de docenten een master en 5,2% is bezig met promotieonderzoek/ een promotietraject. De HU loopt daarmee op schema voor het behalen van de afgesproken percentages master en PhD.

### Onderwijsintensiteit

*Het totaal aantal geprogrammeerde fysieke contacturen per student, per week, per opleiding in het eerste studiejaar van de voltijds bacheloropleidingen aan de HU gedurende 40 onderwijsweken. De contacturen worden gemeten in klokuren (60 min.)*

<b>Overige maatregelen onderwijs</b>			
<b>Contacturen</b>	<b>Nulmeting (Collegejaar 2011-2012)</b>	<b>2013 (Collegejaar 2012-2013)</b>	<b>Prestatieafpraak 2015 (Collegejaar 2014-2015)</b>
<b>% Bachelor voltijd opleidingen dat voldoet aan norm &gt; 12 contacturen</b>	<b>40%</b>	<b>52%</b>	<b>100%</b>

Bij een voltijd bacheloropleiding is de landelijke norm voor het aantal wekelijkse contacturen: twaalf (de tijd die de docent fysiek aanwezig is bij de student en er inhoudelijke uitwisseling van kennis plaatsvindt). Het percentage opleidingen dat voldoet aan deze norm is in 2013 toegenomen tot 52%. De

afpraak is dat in 2015 alle HU-opleidingen voldoen aan de landelijke norm van minimaal twaalf contacturen. De HU ligt op schema om dit te realiseren.

#### Indirecte kosten

*De verhouding onderwijzend personeel (OP) en ondersteunend en beheerspersoneel (OBP) in fte en euro's.*

<b>Prestatieafspraken HU</b>			
<b>Indirecte kosten</b>	<b>Nulmeting 2011</b>	<b>2013</b>	<b>Prestatieafpraak 2015</b>
<b>OP/OBP Fte</b>	<b>1,35</b>	<b>1,417</b>	<b>1,621</b>
<b>OP/OBP Euro</b>	<b>1,824</b>	<b>1,738</b>	<b>2,202</b>

Een aantal centraal gepositioneerde diensten van de HU heeft de geplande besparingen op ondersteunend en beheerspersoneel (OBP) weten te realiseren. De totale besparing op OBP blijft echter achter bij de plannen voor 2013. Omdat het aandeel OBP niet voldoende is afgenomen, is ook de streefwaarde ten aanzien van de verhouding OP (onderwijzend personeel) versus OBP niet gerealiseerd. Eind 2013 lag deze verhouding in fte op: 1,417 fte OP versus 1 fte OBP, ten opzichte van 1,35 fte OP versus 1 fte OBP in 2012. De verhouding OP/OBP in euro's was in 2012 1,824/1, in 2013 1,738/1.

In 2013 is de HU begonnen ondersteunende processen te 'ontvlechten' uit het primaire proces van onderwijs en onderzoek. Ondersteunende functies worden ondergebracht bij HU Diensten, het centrale deel van de organisatie dat de faculteiten ondersteunt. Vervolgens zullen de ondersteunende processen worden geharmoniseerd en zullen overlappingsen worden opgeheven. De HU hoopt dat de ontvlechting zo zal bijdragen aan het behalen van bovengenoemde doelstellingen.

## Opleidingsaanbod

### Assortiment

In 2013 bood de HU, net als in 2012, een kleine zeventig bacheloropleidingen aan. Van de dertig masteropleidingen die de HU nu aanbiedt – drie meer dan in 2012 - zijn er zestien bekostigd door de overheid en veertien onbekostigd.

Minoren vormen een belangrijk onderdeel van het onderwijsaanbod van de HU. Minoren zijn samenhangende onderwijsprogramma's van dertig studiepunten (EC) die studenten in het kader van hun profileringsruimte kiezen. De programma's geven studenten de mogelijkheid over de grenzen van de eigen opleiding te kijken. Ook biedt een minor een flexibele manier om snel in te spelen op actuele ontwikkelingen in de beroepspraktijk.

Het aanbod is al enkele jaren stabiel en omvat ongeveer 150 minoren. In totaal stonden in 2013 (na de tweede inschrijfronde) 4.009 studenten voor een minor ingeschreven, iets meer dan vorig jaar. Het aantal HU-studenten dat in het collegejaar 2012-2013 een minor succesvol afsloot aan een andere hogeschool, bedroeg 168.

Het aantal studenten van buiten de HU dat een minor van de HU volgt, neemt jaarlijks toe. In het collegejaar 2010-2011 waren dat 117 studenten; een jaar later waren het er 145 en in het collegejaar 2012-2013 sloten 293 studenten van buiten een minor aan de HU af. Vooral minoren die nergens anders in Nederland aangeboden worden (zoals de minor Taal en Cultuur Nederlandse Gebarentaal en de minor Aggressie en Huiselijk Geweld) zijn populair en verklaren deze toename.

Om bij het post-initiële onderwijs goede kwaliteit te kunnen blijven garanderen en het aanbod optimaal te laten aansluiten bij de scholingsbehoeften van professionals, is het aantal van deze opleidingen gereduceerd van 750 tot 400 in september 2013. Waar nodig zijn nieuwe opleidingen ontwikkeld. Alle post-initiële opleidingen en cursussen (te vinden via de vernieuwde website voor professionals [www.cursussen.hu.nl](http://www.cursussen.hu.nl)) zijn minimaal van bachelorniveau en leiden tot een degree/beroepscertificering.

### Altijd in verbinding met beroepspraktijk

De HU wil inspelen op de snel veranderende functies en beroepen in de werkvelden, en daartoe de verbinding met de beroepspraktijk verder versterken. De HU investeert in duurzame relaties met de beroepspraktijk in de vorm van professional (business) communities. De loopbaan van professionals staat centraal; de HU ziet haar studenten als startende of ervaren professionals.

Een goed voorbeeld van zo'n duurzame relatie met de beroepspraktijk is de samenwerking van de HU met de NJR – de koepel van jongerenorganisaties in Nederland - voor de [Jong Lokaal Bokaal](#), de prijs voor de gemeente met het beste jongerenbeleid. Tweehonderd eerstejaars studenten pedagogiek van de HU screenen de kandidaten voor deze prijs en gingen bij hen op bezoek. Zo deden zij ervaring en contacten op in hun toekomstige werkveld.

De HU begeleidt en investeert ook in start-ups van studenten, voor het opdoen van kennis en ervaring of als eerste serieuze stap in het werkveld. Dit gebeurt onder andere in samenwerkingsverbanden als het Utrecht Valorisation Center (UtrechtVC), StudentsInc en UtrechtInc. De start-up Freshmen, van studenten van HU Amersfoort, werd in 2013 uitgeroepen tot [hbo studentenbedrijf van het jaar](#).

Ook het opzetten van nieuwe opleidingen gebeurt in nauwe samenwerking met de beroepspraktijk. Zo startte eind 2012 de nieuwe minor Railtechniek. De HU ontwikkelde deze samen met ProRail en de aannemersbranche, omdat de spoorsector dringend behoefte heeft aan nieuwe hbo-technici. De eerste zestien hbo-studenten [ontvingen 4 april 2013 hun certificaat](#) (video).

### Bèta succes

De HU heeft zich in [de prestatieafspraken](#) gecommitteerd aan de afspraak meer bètastudenten aan te trekken. In 2013 was er een forse toename.

<b>Instroom</b>		<b>2012</b>	<b>2013</b>	
Sector techniek landelijk		17.624	18.866	7,0%
HU opleidingen sector techniek		1.183	1.403	18,6%
FNT opleidingen landelijk		10.920	11.749	7,6%
HU FNT opleidingen		1.050	1.283	22,2%
<b>Behaalde bachelordiploma's</b>				
		<b>2011</b>	<b>2012</b>	
Sector techniek landelijk		10.679	9.871	-7,6%
HU opleidingen sector techniek		937	947	1,1%
FNT opleidingen landelijk		7.476	6.902	-7,7%
HU FNT opleidingen		983	887	-9,8%

#### *Instroom Bètatechniek studenten*

*De opleiding Business IT and Management valt bij de HU onder de Faculteit Natuur & Techniek (FNT), landelijk valt deze opleiding echter onder de sector economie. De opleiding Communication and Multimediadesign valt landelijk onder de sector techniek maar binnen de HU onder de Faculteit Communicatie & Journalistiek (FCJ). Daarom wordt in de tabel onderscheid gemaakt tussen 'HU opleidingen sector techniek' (alle opleidingen bij de HU die landelijk onder de sector techniek vallen) en 'HU FNT opleidingen' (alle opleidingen die binnen de Faculteit Natuur & Techniek van de HU worden gegeven).*

De Faculteit Natuur & Techniek (FNT) kon in september 22,2% meer eerstejaars verwelkomen, waarmee het de snelst groeiende technische faculteit was. Het marktaandeel steeg van 10 naar 12%. De grootste groei zat bij ILC (Life Sciences and Chemistry) en ICT, een kleinere stijging was er te zien bij IED

(Engineering & Design). Door de economische malaise in de bouw bleven de aanmeldingen bij IGO (Gebouwde Omgeving) achter.

De toestroom is deels te verklaren door het economisch tij en de relatieve beroepszekerheid voor afgestudeerde bètastudenten. Daarnaast heeft de HU diverse activiteiten ontwikkeld om meer bètastudenten aan te trekken. Zo zijn van de kennismakingsdagen de positieve gevolgen te zien. Deze kennismakingsdagen worden georganiseerd voor leerlingen van vo-scholen met een Natuur en Techniekprofiel of Natuur en Gezondheidprofiel die zich oriënteren op hun vervolgopleiding. Geïnteresseerde leerlingen worden tijdens een kennismakingsdag door studenten geïnformeerd over de diverse instituten van de FNT. Vervolgens volgen de leerlingen een workshop bij een instituut naar keuze. In 2013 bezochten 313 leerlingen zo'n dag. De dagen zijn een voorloper van de matchingsdagen.

Naast de kennismakingsdagen voor vierdejaars havo- en vwo-scholieren heeft de HU dit jaar voor het eerst een profielkeuzeprogramma, voor derdejaars scholieren. In hun derde jaar kiezen leerlingen een opleidingsprofiel dat later belangrijk is bij de keuze van een vervolgopleiding. Door de keuze voor een bètaprofiel te stimuleren, hoopt de HU het potentieel voor de bètaopleidingen dus verder te vergroten.

Ten slotte is de afgelopen jaren gewerkt aan het verbeteren van het onderwijs en dat is niet onopgemerkt gebleven, ook niet in het beroepenveld. Zo werd de HU begin januari 2014 in het Technisch Weekblad geprezen als koploper in het vernieuwen van het technisch onderwijs.



## Kwaliteitsbeleid

Als standaard voor haar opleidingen gaat de HU uit van kwalificaties die door de beroepspraktijk zijn erkend. Alle opleidingen moeten van hoge kwaliteit zijn. Een sterke verwevenheid van beroepspraktijk, onderwijs en onderzoek is karakteristiek voor de HU; onderwijs wordt verzorgd door zowel docenten en lectoren als door professionals uit de beroepspraktijk. Wie bij de HU voor de klas staat, weet hoe je moet lesgeven, inspireren, stimuleren en begeleiden.

### Instellingstoets kwaliteitszorg onderwijs

De HU kreeg in 2013 een [positieve beoordeling](#) van een externe auditcommissie voor de instellingstoets kwaliteitszorg onderwijs. De NVAO kwam uiteindelijk tot een beoordeling 'positief onder voorwaarden'. De HU moet volgens de NVAO scherpere keuzes maken in beleid, een proces dat overigens al in gang is gezet. In 2014 krijgt de HU gelegenheid te laten zien dat aan de gestelde voorwaarden wordt voldaan, zodat het kwaliteitskeurmerk definitief kan worden toegekend. Het keurmerk geeft aan dat een instelling structureel werkt aan het verbeteren van de kwaliteit van haar opleidingen. De instellingstoets is een extra waarborg, aangezien de kwaliteit van het diploma al is gegarandeerd met de accreditatie van elke afzonderlijke opleiding.

### Focus op onderwijs

Voor het werken in teams is eind 2011 een pilotproject gestart: 'Focus op onderwijs in de professionele ruimte'. Docententeams kregen hierin gezamenlijk de regie en verantwoordelijkheid over hun werk, met als doel: de kwaliteit van het onderwijs en de tevredenheid van studenten en docenten verbeteren. In totaal deden negentien HU-teams mee. Het project is in 2013 afgerond met een evaluatierapportage, uitgevoerd door het lectoraat Organisatieconfiguraties en Arbeidsrelaties. Uit die evaluatie bleek dat het project heeft geleid tot een grotere studenttevredenheid. Deze komt naar voren bij de vergelijking van de scores van het studenttevredenheidsonderzoek (NSE) van 2012 en 2013. De tevredenheid van studenten van wie de docententeams bij de pilot waren betrokken, is significant toegenomen (+0,33), terwijl de gemiddelde tevredenheid van HU-studenten – dus ook van wie de docenten niet aan dit project deelnamen – een kleine stijging laat zien (+0,05).

Ook de evaluatie onder docenten is positief. Zij zijn onder andere zeer te spreken over de gevolgen voor de onderwijskwaliteit en het sociaal klimaat. Positief zijn ze ook over de stimulans aan docenten om zelf de regie bij het onderwijs te nemen.

Het project heeft meerdere inzichten opgeleverd, zoals de behoefte aan een betere taakverdeling, de eisen die aan een teamleider mogen worden gesteld en wat de optimale grootte van teams is. Met 'Focus op onderwijs in de professionele ruimte' is zo de basis gelegd voor een meer geregisseerde, geleidelijke verandering naar werken in docententeams.

In januari 2013 hebben 65 docenten van de HU met elkaar gedebatteerd over de toekomst van het onderwijs van de HU. In deze zogenaamde 'Future Cooker' hebben ze een gezamenlijk toekomstbeeld

neergezet. Op basis van deze Future Cooker is het [Manifest HU 2021](#) (video) opgesteld: een manifest dat in negen kernpunten een beeld schetst van het onderwijs aan de HU in 2021. Zo moet het contact tussen docent en student intensief en op maat zijn en moeten docenten in docententeams zelf de kwaliteit van het onderwijs bewaken.

### **Dialoog met studenten**

De HU hecht veel waarde aan een actieve dialoog met haar studenten, ook buiten het lesprogramma. Niet voor niets maakt het College van Bestuur elk jaar kennis met de besturen van de studenten- en studieverenigingen. Ook vervolgde de voorzitter van het College van Bestuur, Geri Bonnhof, in 2013 haar gesprekken met opleidingscommissies over diverse aspecten van het onderwijs (huisvesting, roostering, evaluatie, toetsing, communicatie met leidinggevendenden). In 2013 zijn twintig opleidingscommissies bezocht.

De HU leert en profiteert van de input van studenten, die hierdoor op hun beurt meer betrokken raken bij de hogeschool. Studenten zijn in 2013 ook ingezet als co-creatoren bij bedrijfsvoering, bijvoorbeeld bij het ontwikkelen van plannen om de gebouwen beter schoon te houden.

Er is in 2013 dan ook een veelheid aan activiteiten geweest waarbij de dialoog met studenten werd gezocht. Hierbij was een belangrijke rol weggelegd voor [Studium Generale](#), organisator van debatten, lezingen en bijeenkomsten, met als doel een levendige uitwisseling van kennis en ideeën te stimuleren tussen studenten, medewerkers van de hogeschool en beleidsmakers.

### **Herstructurering**

Een voorwaarde voor goed onderwijs en onderzoek is dat de bedrijfsvoering van de HU zo effectief en efficiënt mogelijk is. Daarom verbetert de HU haar interne dienstverlening door meer standaardisatie, vereenvoudiging van processen en betere informatiesystemen. In het kader van deze kwaliteitsverbetering is de HU in 2013 begonnen ondersteunende functies te 'ontvlechten' van onderwijs en onderzoek, en onder te brengen bij HU Diensten. De faculteiten kunnen zich door de ontvlechting beter richten op de kerntaken: onderwijs en onderzoek. Tegelijk worden de ondersteunende diensten geharmoniseerd (ontdubbeld, vereenvoudigd en uniform gemaakt), met als doel een kwalitatief betere dienstverlening tegen lagere kosten.

In 2013 zijn al een kleine honderd medewerkers onder de verantwoordelijkheid van HU Diensten komen te werken. Tegelijk ging HU Diensten terug van zes naar vijf stafdiensten: de dienst Studentzaken werd opgesplitst onder de bestaande stafdiensten Bedrijfsvoering en O&O (Onderwijs & Onderzoek, voortaan OO&S: Onderwijs, Onderzoek & Studentzaken).

In 2014 gaat het merendeel van de overige ondersteunende medewerkers van de faculteiten over naar HU Diensten. Ook werken de faculteiten en HU Diensten verder aan het harmoniseren van processen en dienstverlening.

### **Werkbeleving**

De HU houdt elke twee jaar een werkbelevingsonderzoek (WBO), om het welbevinden en de tevredenheid van haar medewerkers te monitoren en hier proactief aan te kunnen werken. Begin 2012 werden de resultaten van het laatste onderzoek bekend. In 2013 is opnieuw een werkbelevingsonderzoek onder medewerkers gehouden, waarvan de uitkomsten in 2014 bekend worden.

### **Hogeschool Utrecht in 2020**

Hoe de HU de komende jaren gaat werken aan het verwezenlijken van haar missie, is vastgelegd in het strategische plan 'Hogeschool Utrecht in 2020'. Het College van Bestuur heeft een groep belangrijke, externe stakeholders gevraagd in een serie ontbijtsessies te reflecteren op een eerste opzet van dit plan. Genodigden waren bestuurders van instellingen, bedrijven en de overheid waar de HU mee samenwerkt, vertegenwoordigers van organisaties op het gebied van het onderwijs en onderzoek en een aantal experts op het gebied van hoger onderwijs.

Ook een aantal studenten en alumni heeft deelgenomen aan de sessies. Het doel van de ontbijtsessies was om de keuzes die worden gemaakt in het plan te toetsen en zo te komen tot een instellingsplan dat de HU van een nog duidelijker profiel voorziet.

In 'Hogeschool Utrecht in 2020' geeft de HU aan wat de ambities zijn voor de komende jaren. De HU speelt hiermee in op de snel veranderende omgeving en de voortdurend veranderende eisen die aan beroepsbeoefenaren worden gesteld. De doelen die worden gesteld zijn ambitieus maar ook realistisch: met de enthousiaste en professionele inzet en betrokkenheid van medewerkers en studenten van de HU kunnen de beoogde resultaten zeker worden gehaald. 'Hogeschool Utrecht in 2020' geeft de HU richting bij het maken en uitvoeren van beleid. En het biedt veel ruimte voor een nadere invulling van het 'hoe'. Het College van Bestuur zal dan ook in gesprek blijven met stakeholders en medewerkers om invulling te geven aan de ambities van de HU.

## Toelatingsbeleid

### Voorlichting, intake & matching

In 2013 heeft de HU op het gebied van voorlichting geïnvesteerd in meer persoonlijk contact met de aankomende student: een verschuiving van *studievoorlichting* naar *studentvoorlichting*. Van de lichting studenten die in 2012 is begonnen, heeft zo'n 66% in het voortraject persoonlijk contact gehad met een vertegenwoordiger van de HU. Dit percentage wil de HU verhogen door in een vroeg stadium van het studiekeuzeproses aankomende studenten op hun eigen school in contact te brengen met studenten van de HU. Onze studenten kunnen hen leren wat studeren aan het hbo in het algemeen en aan de HU in het bijzonder inhoudt. Zittende studenten krijgen dus een belangrijke rol als ambassadeur van de HU.

### HU-Connect team

De studenten die deze ambassadeursrol vervullen, zijn verenigd in het HU-Connect team. Zij zijn het aanspreekpunt voor scholieren, worden ingezet bij evenementen op de HU en zijn ook online goed vertegenwoordigd. In het voorjaar van 2013 is gestart met het opzetten van het HU-Connect team. Het aanbod om het team voorlichting te laten verzorgen is neergelegd bij de 97 scholen in het verzorgingsgebied van de HU die door de accountmanagers van de HU worden bezocht; de zogenaamde accountscholen.

Inmiddels maken zo'n 330 studenten onderdeel uit van het team, waarvan er zo'n 125 getraind zijn om de voorlichtingen op scholen te verzorgen. Vanaf de start van collegejaar 2013-2014 zijn de eerste voorlichtingen op scholen uitgevoerd. De reacties hierop vanuit de scholen en de studenten zijn heel positief. Gezien het toenemend aantal aanvragen voor nieuwe voorlichtingen in 2014 wordt gewerkt aan uitbreiding van het team. Op termijn zal het HU-Connect team ook worden ingezet bij andere voorlichtingsactiviteiten, zoals open dagen (waarvoor de HU dit jaar een [open dagen app heeft gelanceerd](#)) en zogenaamde 'meeloopdagen'.

### Meeloopdagen

Een [meeloopdag](#) is het logische vervolg op een open dag. Geïnteresseerde scholieren volgen er onder begeleiding van een student een of meer lessen, colleges of practica. Geïnteresseerden kunnen zich aanmelden via de nieuwe, persoonlijke studiekeuzesite HU4U. Scholieren die zich na een meeloopdag aanmelden voor de opleiding, krijgen komend jaar te maken met matching; een nieuw traject, dat in 2013 vorm heeft gekregen.

### Matching

Door een aanpassing van de Wet Kwaliteit in Verscheidenheid (WHW) hebben studenten vanaf collegejaar 2014-2015 recht op een studiekeuzecheck wanneer zij zich inschrijven voor een opleiding. De wetwijziging sluit aan bij het HU-beleid, dat streeft naar een goede match tussen student en opleiding. De HU heeft er daarom voor gekozen deelname aan het studiekeuzetraject verplicht te stellen. Het traject is in 2013 vorm gegeven en heet bij de HU: matching. Het is opgezet aan de hand van eigen pilotprojecten (o.a. de Kennismakingsdagen bij de Faculteit Natuur & Techniek) en in nauwe

samenwerking met de Universiteit Utrecht. Er wordt dan ook wel gesproken over het 'Utrechts model'. [Dit filmpje](#) geeft een goed beeld van het matchingtraject.

## Praktijkgericht onderzoek en kenniscirculatie

de HU is niet voor niets een 'University of Applied Sciences': de HU vindt dat studenten praktijkgericht onderzoek als integraal onderdeel van het onderwijs nodig hebben om een goede beroepsbeoefenaar te worden.

De HU investeert in praktijkgericht onderzoek en zorgt er zo voor dat het onderwijs vakinhoudelijk van hoge kwaliteit blijft en aansluit bij actuele vraagstukken uit de beroepspraktijk. De HU helpt bedrijven en instellingen aan oplossingen voor uiteenlopende (complexe) vraagstukken en draagt daarmee bij aan de innovatie van de beroepspraktijk.

### Kenniscentra en lectoraten

Het [praktijkgericht onderzoek van de HU](#) is gepositioneerd in zes kenniscentra. Dr. ing. Pascal Ravesteijn is per 1 juni 2013 aangesteld als lector [Procesinnovatie en Informatiesystemen](#) van het gelijknamige, nieuw opgerichte lectoraat. Deze wil mkb-organisaties in de regio Utrecht inzicht bieden in hoe zij ICT optimaal kunnen toepassen om te innoveren. September 2013 is het HU-brede [lectoraat Methodologie van Praktijkgericht Onderzoek gestart](#), met als lector dr. Daan Andriessen. Dit lectoraat onderzoekt de methodologie van praktijkgericht onderzoek en draagt bij aan de ontwikkeling van didactiek voor het ontwikkelen van onderzoeksvaardigheden binnen de bachelor- en honoursprogramma's.

Mieke van Groenestijn, [lector Gecijferdheid](#), heeft in juni 2013 afscheid genomen van de HU. Een belangrijke mijlpaal in haar jaren als lector is de publicatie van protocollen rond Ernstige Reken- Wiskunde problemen en Dyscalculie (ERWD), in opdracht van het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW).

Professor Jo Hermanns nam september 2013 afscheid als lector Werken in Justitieel Kader van de HU. Als expert op het gebied van jeugdzorg was hij pleitbezorger van het idee dat vanaf het allereerste begin van jeugddetentie concreet moet worden [gewerkt aan het leven erna](#).

Doortje Kal nam op 13 december 2013 met een openbaar college afscheid als bijzonder lector [Kwartiermaken](#). Haar lectoraat onderzocht hoe kan worden gewerkt aan een gastvrije samenleving voor mensen die met sociale uitsluiting te maken hebben.

### Inzet in kenniscentra

Categorie	aantal 2011	aantal 2012	aantal 2013	fte's 2011	fte's 2012	fte's 2013
Lectoren	48	42	39	27,1	24,87	23,7
Docenten en andere onderzoekers	219	297	232	58,92	84,93	72,53
Promovendi	62	76	90	36,01	36,96	48,56
Ondersteuning	43	45	59	20,31	23,43	23,84
Studenten	2.328	3.798	4.457			

### Resultaten van onderzoek

Gezien de verschillende doelgroepen die de HU met het praktijkgericht onderzoek wil bereiken (onderwijs, beroepspraktijk, onderzoekers), verspreidt de HU de uitkomsten ervan op uiteenlopende manieren. Zo worden onderzoeksresultaten opgenomen in het initieel en post-initieel onderwijs (via actualisering van de curricula), verzorgen lectoren (gast)colleges en betrekken promovendi studenten bij hun onderzoek. De beroepspraktijk bereikt de HU onder meer via congressen en symposia. Ook verricht de HU veel onderzoek samen met de beroepspraktijk (onder andere in Communities of Practice) en publiceert de HU in vakbladen. Onderzoekers ten slotte worden onder meer bereikt via (internationale) conferenties en wetenschappelijke publicaties. Ook in de media is er veel aandacht voor het praktijkgericht onderzoek dat de HU verricht; lectoren worden regelmatig geïnterviewd en geraadpleegd als experts op hun vakgebied.

### Subsidies

Het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW) stelt jaarlijks aan de Stichting Innovatie Alliantie (SIA) subsidie beschikbaar om onderzoeksprojecten in samenwerking van hogescholen en werkveld te stimuleren. De HU heeft in 2013 onder deze RAAK-regeling, diverse onderzoeksprojecten uitgevoerd. En met succes. Bij de RAAK Awards 2013 voor toonaangevend praktijkgericht onderzoek won de HU [de eerste én de derde prijs](#). De eerste prijs was voor het project NAT-test, dat een alternatieve methode onderzocht voor het testen van de veiligheid en werking van natuurlijke stoffen. De derde prijs was voor het project TransFysA, dat de iPad app Talking Touch Screen ontwikkelde. Fysiotherapeuten kunnen hiermee beter inzicht krijgen in de klachten van hun laaggeletterde patiënten.

Een andere belangrijke subsidieverstrekker is ZonMw, dat in opdracht van De Nederlandse Organisatie voor Wetenschappelijk Onderzoek (NWO) en het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (VWS) zorginnovatie stimuleert. In 2013 subsidieerde ZonMw onder andere [een nieuw onderzoek](#) van het HU-lectoraat Leefstijl en Gezondheid, naar de invloed van sporten op jongeren met een chronische ziekte.

De HU participeert ook in internationaal gesubsidieerde onderzoeksprojecten. Een voorbeeld daarvan is het project Healthy Ageing Support by Internet and the Community (HASIC) dat een gezonde levensstijl bij ouderen wil bevorderen. De Europese commissie stelt voor dit project 600.000 euro beschikbaar. HU-lector Innovatieve Maatschappelijke Dienstverlening Lia van Doorn is hierbij betrokken, als leider van

het team docent-onderzoekers dat [in dit project participeert](#).

### **Internationaal**

Het praktijkgericht onderzoek van de HU komt altijd tot stand in samenwerking met de beroepspraktijk. Tevens wordt er samengewerkt met andere kennisinstellingen. In Europees verband gebeurt dat via CARPE. Ook werd Jean Pierre Wilken, lector Participatie, Zorg en Ondersteuning van de HU, [benoemd tot visiting professor](#) aan de Universiteit van Tallinn in Estland. Zijn tijdelijke leerstoel is bedoeld om een impuls te geven aan het onderzoeks- en onderwijsprogramma van deze universiteit; vooral met betrekking tot vraagstukken op het gebied van de participatie van mensen met beperkingen.

### **Impact**

Tijdens de [Jaaropening van de HU](#) stond de 'b' van hbo centraal, oftewel de beroepspraktijk. Aan de hand van enkele projecten liet de HU zien wat er met de combinatie van beroepspraktijk, onderwijs en onderzoek bereikt kan worden. De opening trok ruim 600 medewerkers, studenten en relaties.

De HU levert met haar praktijkgericht onderzoek een substantiële bijdrage aan de innovatie van de beroepspraktijk. De HU heeft daarmee een grote impact op die beroepspraktijk, en wordt regelmatig als autoriteit op een bepaald vakgebied ingeschakeld. Zo is HU-lector Marieke Schuurmans per 1 oktober door minister Edith Schippers (VWS) [benoemd tot Chief Nursing Officer](#) (CNO). De CNO is de belangrijkste onafhankelijke adviseur van de minister van VWS op het gebied van verpleegkundigen. En Kees van Overveld, HU-hogeschoolhoofddocent voor het Seminarium voor Orthopedagogiek en landelijk coördinator van het Expertisecentrum Gedrag, schreef mee aan het antipestbeleid van staatssecretaris Sander Dekker (OCW).

Veel onderzoeksresultaten worden direct teruggekoppeld naar het werkveld. Zo onderzocht het lectoraat Vernieuwend Vastgoedbeheer hoe bouwpartijen op een nieuwe manier kunnen samenwerken bij woningrenovatie. In april 2013 [presenteerde Vincent Gruis](#) de uitkomsten aan diverse partijen uit de bouw.

In opdracht van de Gemeentelijke Geneeskundige en Gezondheidsdienst (GG&GD) onderzocht het lectoraat Logopedie welke taalscreeningsinstrumenten het meest geschikt zijn voor de Utrechtse consultatiebureaus. De GG&GD gaat [dit project](#) gebruiken om taalachterstand bij jonge kinderen beter kunnen signaleren. Een ander voorbeeld van onderzoek dat direct voelbaar is in het werkveld, is [het onderzoek](#) dat het lectoraat Leefstijl en Gezondheid dit jaar startte naar de vraag: kun je de motorische ontwikkeling van jonge kinderen meten aan de hand van filmpjes die hun ouders hebben gemaakt? Diverse zorginstellingen, waaronder 21 kinderfysiotherapiepraktijken, werken hieraan mee.

De HU verricht veel onderzoek dat direct raakt aan het algemeen maatschappelijk belang. Zo onderzocht het lectoraat Innovatieve Maatschappelijke Dienstverlening in 2013 [het gebruik van de voedselbanken in Utrecht](#). Er werd gekeken naar het aantal en de verschillende soorten gebruikers, en naar wat nodig is om de voedselbanken draaiende te houden. En het lectoraat Schulden & Incasso ontwikkelde in opdracht van de gemeente Rotterdam een [schuldpreventiegame](#) die de financiële vaardigheden van jongeren helpt vergroten.



## CoE Creatieve Industrie

De HU is, met steun van het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW), sinds 2013 penvoerder van een [Centre of Expertise \(CoE\)](#) voor de creatieve industrie, gericht op interactieve media. Het centrum helpt kennis uit onderzoek te vertalen naar praktische toepassingen. Partners in het CoE zijn: HU, One Shoe, Evident, eFocus, TNO en UtrechtVC. Er wordt nauw samengewerkt met bijvoorbeeld Hogeschool voor de Kunsten Utrecht ([HKU](#)) en de Economic Board Utrecht ([EBU](#)).

De multidisciplinaire afstudeerrichting Creatieve Industrie wordt aangeboden binnen vijf opleidingen van de HU. In 2013 heeft het CoE de interactie van deze studenten met de creatieve sector vergroot door gastcolleges en bedrijfsbezoeken te organiseren. Van 3 tot 7 juni organiseerde het CoE de Youthbattle Gezonde Leefstijl. Tijdens deze competitie ontwikkelden studenten crossmediale concepten voor maatschappelijke en economische problemen, afkomstig van diverse organisaties.

Ook op het gebied van onderzoek en valorisatie lanceerde het CoE Creatieve Industrie diverse initiatieven, zoals [The Future Now](#), een in februari 2013 gestart, tweejarig project voor het ontwikkelen van robuuste businessmodellen voor de media-industrie. In april 2013 startte het project [Touchpoints](#), dat kennis verzamelt en deelt over de manier waarop een product of dienst een gedragsverandering kan bewerkstelligen. Een Call for Impact in juni 2013 leverde acht nieuwe onderzoeksprojecten op, die in september 2013 van start zijn gegaan.

In september 2013 presenteerde het CoE Creatieve Industrie bovendien twee producten. De publicatie Crowdsourcing behandelt verschijningsvormen van crowdsourcing, inclusief kosten, risico's en baten. Het MediaStrategieSpel helpt organisaties beslissingen te nemen over de inzet van media in communicatie- en marketingprocessen. Meer over deze projecten is te lezen in het [verslag van het CoE Creatieve Industrie](#).

## Promovendi

In 2013 was er veel belangstelling onder docent-onderzoekers voor promotieonderzoek. Dit bleek uit het aantal geïnteresseerden voor een pre-promotietraject en uit het grote aantal aangevraagde promotievouchers dit jaar. Met een promotievoucher zijn docent-onderzoekers gedurende vier jaar drie dagen per week vrijgesteld om aan hun promotieonderzoek te werken; de overige tijd van hun aanstelling blijven zij verbonden aan het onderwijs. Op die manier kunnen zij de resultaten van hun promotieonderzoek direct ten goede laten komen aan het onderwijs en studenten laten meewerken in hun onderzoek.

Voor het promotietraject van medewerkers heeft de HU afspraken gemaakt met de Universiteit Utrecht. Een promotor, die na overleg tussen beide instellingen is aangewezen, begeleidt de promovendus. De promovendus krijgt een plek binnen een van de Graduate Schools van de Universiteit Utrecht en zal aan de universiteit promoveren.

Voor de tweede maal startte de Faculteit Natuur & Techniek met een pre-promotietraject voor aspirant promovendi. In dit traject krijgen aspirant-promovendi zicht op het proces van promoveren, worden onderzoeks- en academische vaardigheden opgefrist, worden zij begeleid bij het ontwikkelen van hun onderzoeksvoorstel en wordt gezamenlijk naar een passende promotor gezocht. Bij de Faculteit Economie & Management werd een pre-promotietraject voorbereid zodat deze in 2014 kan worden uitgevoerd, samenwerking met de Faculteit Communicatie en Journalistiek.

Het promovendinetwerk van de HU organiseerde een studiemiddag voor promovendi, die zeer goed bezocht werd.

Twee promovendi, Gerda Bruinsma en Michiel Punt, ontvingen een promotiebeurs voor leraren, vanuit NWO.

Afgelopen jaar ontvingen 25 docent-onderzoekers een promotievoucher vanuit de HU. Het betrof de volgende kandidaten; tevens wordt vermeld de titel van hun promotieonderzoek.

Ab Bertholet:	<i>Teaching Risk Intelligence. Het verbeteren van risico-intelligentie als bijdrage aan adequatere risicocommunicatie</i>
Anneke Offereins:	<i>Naar een nieuw zorgorganisatiemodel in de intramurale zorg - Organisatieontwerp en - verandering vanaf de werkvloer</i>
Berit Godfroij:	<i>How Design Events Shape Organizational Commitment in Product Service Systems Innovation</i>
Christine Bleijenberg:	<i>Uitgepraat of in gesprek? Een onderzoek naar het face to face contact tussen burgers en lokale overheid, bij wijkontwikkeling en wijkbeheer</i>
Edwin Weesie:	<i>Psychological barriers in business transfer: how to cope with business succession</i>

- Edwin vd Zande: *Levensbeschouwelijke vorming en normatieve professionalisering*
- Esther DuPon: *Enhancing participation in patient-provider interactions to improve treatment adherence: the development and testing of a computer-based tailored application (ConsultHulp) for older patients with type 2 diabetes*
- Gerald van Dijk: *Taalontwikkelen natuurkunde-, scheikunde- en techniekonderwijs: Een ontwerp voor het opleiden van leraren*
- Gerda Bruinsma: *Effectiviteit van logopedische behandeling bij kleuters met een ernstige taalontwikkelingsstoornis*
- Jacques Verheijke: *De plaats van leerkrachten als professionals binnen de community van pedagogische professionals in aandachtswijken: 'Brothers in arms?'*
- Julia Planko: *An integrated strategic management approach for enhancing the market success of radically new sustainability technologies*
- Lenka Koparicova: *The impact of issue-based positioning on the consumption of socially responsible product innovations*
- Lucie Spreij: *De oplossingsgerichte benadering bij stagnaties in de leerontwikkeling in het voortgezet onderwijs*
- Manon Bloemen: *Participation, Physical activity and physical fitness in wheelchair dependent youth with Spina Bifida*
- Marieke Venselaar: *Ketensamenwerking in woningcorporaties*
- Mariël Kanne: *Morele reflectie en co-recreatie in zorg en sociaal werk*
- Mariska van Dijk: *Detection of Depression in the Early Stage of Stroke: new opportunities in nursing care*
- Navin Sewberath Misser: *Optimising Operating Room Processes*
- Rob Gertsen: *Grip krijgen op moreel auteurschap van beginnende leraren in het primair onderwijs*
- Ronald Voorn: *Merkpersoonlijkheid: het gebruik van archetyping in de marketingpraktijk*
- Sander Hermsen: *De invloed van persuasieve ontwerpinterventies op duurzame en gezonde keuzes*
- Saskia Brokamp: *De relatie tussen leesproblemen en gedragsproblemen*
- Tamar Tas: *Leren lesgeven*
- Tanja Enninga: *Second-hand experiences for first class innovation; the use of narratives to learn vicariously by innovation teams in Dutch healthcare*
- Thijs van Houwelingen: *Verpleegkundige competenties voor het verlenen van beeldzorg aan thuiswonende patiënten*

In 2013 promoveerden zeven personen die voor hun promotieonderzoek een voucher ontvingen, te weten:

Ineke van den Berg-Smit: *De gerechtsdeurwaarder: ambtenaar en ondernemer*

Promotor: Prof. Mr. A.W. (Ton) Jongbloed, UU

Benny de Waal: *User participation in Business Process Management Implementatio*

Promotor: Prof. Dr. S. Brinkkemper, UU

Caroline Sinoo: *Medication Management in homecare patients*

Promotor: Prof. Dr. M. Schuurmans / Prof. Dr. D. Grobbee (UMC), UU

Gilbert Silvijs: *Business and IT Alignment in context*

Promotor: Prof. Dr. S. Brinkkemper, UU

Jelle van Dijk: *Creating traces, sharing insight*

Promotor: Prof. Dr. C. Hummels, TU Eindhoven

Joep Hanrath: *De groepsleider als evenwichtskunstenaar : Het dagelijks werk op de leefgroep in een justitiële jeugdinstelling*

Promotor: Prof. Dr. F. Bovenkerk, UU

Stijn Bollinger: *De wortels van de WMO (Wet Maatschappelijke Ondersteuning) in internationaal perspectief*

Promotor: Prof. Dr. G. Harinck, VU Amsterdam

## Marktactiviteiten

### Onderwijsinnovatie

De HU streeft ernaar mensen hun hele professionele leven te begeleiden en aan zich te binden, van 17 tot 67 jaar: een leven lang leren. Er wordt dan ook gestreefd naar een samenhangend onderwijsaanbod van bachelors, masters en post-initiële cursussen, in nauwe samenwerking met het beroepenveld. Om werkende professionals onderwijs te kunnen bieden dat zowel inhoudelijk als praktisch optimaal aansluit bij hun werkzaam leven, werkt de HU aan flexibilisering van het onderwijs, onder andere met blended learning, en assortimentsontwikkeling. Om Leven Lang Leren en alle initiatieven tot flexibilisering, assortimentsontwikkeling en excellent onderwijs optimaal van elkaar te laten profiteren en meer focus in deze initiatieven aan te brengen, heeft de HU in 2013 besloten ze samen te brengen in het programma Onderwijsinnovatie.

In het programma Onderwijsinnovatie is Leven Lang Leren het leidend onderwijsconcept. De HU heeft dit in 2013 dan ook verder ontwikkeld en deelname aan het post-initiële onderwijs gepromoot ([video deeltijdopleiding huidtherapie](#)) en aangemoedigd ([Arendje Jansen Prijs](#)). Om bij het post-initieel onderwijs optimale kwaliteit te kunnen blijven garanderen, is het aantal van deze opleidingen bij de HU gereduceerd van 750 tot 400 in september 2013. Waar nodig zijn nieuwe opleidingen ontwikkeld. Al deze opleidingen en cursussen (te vinden via de vernieuwde website voor professionals [www.cursussen.hu.nl](http://www.cursussen.hu.nl)) zijn minimaal van bachelorniveau en leiden tot een degree/beroepscertificering.

De HU heeft in 2013 haar aandeel in de markt voor deeltijd bacheloropleidingen vergroot, terwijl de instroom in deze markt landelijk scherp daalde. De HU is in 2013 blijven investeren in deeltijdopleidingen, waarin het met het Leven Lang Leren programma reeds een sterk profiel had verworven.

De HU heeft in 2013 hard gewerkt aan het flexibeler maken van het onderwijs. Het vaker modulair aanbieden van trajecten biedt meer professionals de kans post-initieel onderwijs te volgen. Ook [blended learning](#) maakt het onderwijs makkelijker te combineren met een werkend bestaan. Maar blended learning wordt door de HU ook gezien als de toekomst van het voltijd bacheloronderwijs.

Onder blended wordt verstaan: onderwijs dat zowel face-to-face, online als op de werkplek wordt gegeven. Bij de HU worden diverse masteropleidingen en enkele modules reeds [blended gegeven](#), zoals de masteropleidingen leraar Duits, leraar natuurkunde, leraar Nederlands, leraar wiskunde en leraar Engels. De Faculteit Educatie ontving in december 2012 de vraag of de aanvullende leergang Omgangskunde omgezet kon worden naar een blended vorm voor Caribisch Nederland. In 2013 zijn hier de eerste blended modules van gegeven, te weten Verdieping Taal (& Rekenen) en de module Gedrag. De eerste evaluatie laat een hoge studenttevredenheid zien. De HU wil op basis van de eerste ervaringen met blended learning het aanbod en de mogelijkheden de komende jaren uitbreiden.

### **Naar een flexibele hogeschool**

In 2013 heeft de HU, als onderdeel van het programma Onderwijsinnovatie, het ontwikkelingstraject 'Naar een flexibele hogeschool' afgerond. Doel van het traject, dat in 2008 is gestart, was de voorwaarden te scheppen om van de HU een hogeschool te maken die snel en adequaat kan inspelen op veranderingen in werkveld en samenleving. Ook moeten studenten meer de regie over hun eigen leertraject krijgen.

In 'Naar een flexibele hogeschool' zijn allereerst de 'buitenmaten' van de diverse opleidingen bepaald, ofwel: uit welke onderdelen kan een opleiding bestaan en wat is het gewicht van die onderdelen. Daarbij is vastgesteld dat onderwijseenheden voortaan 5 EC of een veelvoud hiervan beslaan. Met deze duidelijk omschreven onderwijsdelen kan een opleiding eenvoudiger worden verbreed of verdiept, en is het makkelijker om interfacultaire trajecten op te starten.

## Partnerschappen

De HU werkt intensief samen met grote en kleine bedrijven binnen de regio maar ook met (kennis)instellingen, partners in de onderwijsketen en overheden. De HU investeert in duurzame relaties met de beroepspraktijk waarbij onderwijs, onderzoek en werkveld met elkaar verweven zijn. Alumni zijn voor de HU de natuurlijke partners in de beroepspraktijk. Samen met hen wil de HU impact hebben op de innovatie- en ontwikkelkracht van de regio. Het aantal strategische partners neemt toe en ook door valorisatie – het omzetten van nieuwe kennis in maatschappelijke en/of economische waarde – profileert de HU zich steeds meer.

### EBU

Eind 2012 werd, met vereende krachten van het bedrijfsleven, kennisinstellingen als de HU en overheden in de regio, de Economic Board Utrecht ([EBU](#)) opgericht. Deze organisatie heeft als doel samen met vertegenwoordigers uit het bedrijfsleven, kennisinstellingen en overheden de economie van Utrecht verder te brengen. De voorzitter van het College van Bestuur is lid van het bestuur van de EBU.

20 juni presenteerde de EBU de [Monitor Groen Geld](#) (pdf), om inzicht te geven op de mate waarin het bedrijfsleven uit de provincie Utrecht actief is op het vlak van duurzaamheid.

Op 22 oktober opende de EBU [haar eigen onderzoeksbibliotheek](#), die kennis over de economie van de provincie Utrecht op één platform verzamelt.

### CARPE

Diverse Europese instellingen voor hoger beroepsonderwijs hebben in 2011 de krachten gebundeld in [CARPE](#), een consortium voor Praktijkgericht onderzoek en beroepsgericht onderwijs. Doel van CARPE is te komen tot samenwerking aan Europese onderzoeksprojecten, grensoverschrijdende studieprogramma's en uitwisseling van studenten en docenten. Op voortouw van de HU vormden de leden van CARPE begin februari een nieuwe werkgroep, [de Sustainable Development Group](#), met als doel gezamenlijk onderzoek te gaan doen op het gebied van duurzaamheid.

Op 16 en 17 mei vond bij de HU de CARPE [Conference on Entrepreneurship](#) plaats. Zo'n 45 docenten, onderzoekers en vertegenwoordigers uit de beroepspraktijk kwamen in Utrecht bijeen om good practices te delen en te discussiëren over het belang van entrepreneurship in onderwijs en onderzoek.

In november 2013 hield CARPE zijn [tweede grote conferentie](#), op de Manchester Metropolitan University (Groot-Brittannië). De HU was daar sterk vertegenwoordigd en hield een groot aantal presentaties. Op de CARPE Conferentie zijn stappen gemaakt voor verdergaande samenwerking op onderzoeks- en onderwijsgebied. Zo wordt nu samenwerking in joint- en double degree programs gepland, waarbij studenten hun studie in verschillende landen volgen en in het buitenland aanvullende certificaten of een tweede graad kunnen verdienen.

### **Samenwerking beroepspraktijk**

Het beroepenveld vraagt de HU praktijkgericht onderzoek te doen naar actuele thema's en maatschappelijke vraagstukken. Met de zo verworven kennis doen organisaties hun voordeel. Tegelijkertijd deelt het beroepenveld kennis met studenten en medewerkers - via stageplekken, afstudeermogelijkheden en gastcolleges. Samen met partners heeft de HU zo impact op de innovatie- en ontwikkelkracht van de regio.

### Kennisbits

Op initiatief van het UtrechtVC is in september 2013 het digitaal platform [Kennisbits](#) gelanceerd. Hierop plaatsen de HU, Universiteit Utrecht (UU) en het Universitair Medisch Centrum Utrecht (UMCU) voorbeelden over de toepassing van maatschappelijke kennis die voortkomt uit hun onderzoek. Kennisbits richt zich op professionals van organisaties en bedrijven die in de praktijk met de nieuwe kennis en inzichten (willen) werken maar ook op de onderzoekers en docenten van de eigen kennisinstellingen, om verdere samenwerking te ondersteunen.

### Techniekpact 2020

Bestuurders uit het onderwijs en het bedrijfsleven, werkgevers, werknemers en de regio's hebben samen met minister Bussemaker (OCW), minister Asscher (SZW), minister Kamp (EZ) en staatssecretaris Dekker (OCW) voorjaar 2013 [het Techniekpact 2020](#) ondertekend. Met dit pact willen de ondertekenaars, waaronder de HU, bereiken dat meer jongeren kiezen voor techniek en een technische opleiding zullen volgen.



## **Kennisvalorisatie en indicatoren**

In de Vereniging Hogescholen is een set van 37 valorisatie-indicatoren overeengekomen waaruit iedere hogeschool een eigen keuze kan maken. De HU verzamelt jaarlijks gegevens over onder meer middelen voor onderzoek, verworven subsidies, personele inzet, aantal gepromoveerden, het aantal studenten dat betrokken is bij onderzoek, publicaties, presentaties, de betrokkenheid van het onderzoek in het onderwijs en de netwerken in de beroepspraktijk vanuit het onderzoek. Eind 2013 is een werkgroep met lectoren ingericht die zich buigt over de vraag of dit nog steeds de juiste indicatoren zijn om de impact en reikwijdte van het onderzoek van de HU uit te drukken. Daarbij wordt de verbinding gemaakt met de valorisatie-indicatoren van de Vereniging Hogescholen. In 2014 verschijnt het advies van de werkgroep, dat verwerkt wordt in het kwaliteitszorgsysteem onderzoek van de HU.

## Vreemde ogen dwingen

De Vereniging Hogescholen liet in 2011 een commissie onder voorzitterschap van Jan Anthonie Bruijn inventariseren welke opties er zijn voor externe validering van examens. In mei 2012 bracht de commissie Bruijn het advies '[Vreemde ogen dwingen](#)' uit. In 2013 hebben alle hogescholen zich naar aanleiding van dit rapport gecommitteerd aan het streven naar (externe) borging van de kwaliteit van examinering, met als doelstelling de aantoonbare borging van de kwaliteit van het hbo-diploma.

In dat kader heeft de HU een aantal beleidslijnen ingezet of in voorbereiding. Al ingezet is het verplicht opnemen van een extern lid in elke examencommissie. Daarnaast heeft het HU-'Expertisecentrum Docent HBO' diverse trainingen verzorgd voor examinatoren en leden van toets- en examencommissies, waarmee wordt gewerkt aan aantoonbare kwaliteitsverhoging. In deze training is onder andere aandacht voor de organisatie van vier-ogenbeleid binnen de opleidingen van de HU.

Ook is binnen verschillende opleidingen een start gemaakt met de uitwerking van de adviezen van de commissie Bruin. De opleiding Logopedie van de HU nam in 2013 deel aan de landelijke pilot 'Externe validering op toetsing eindniveau Bacheloropleidingen Logopedie Nederland'. De opleiding Verpleegkunde is penvoerder voor het project Gezamenlijk Toetsen. Hierin werken de achttien landelijke bacheloropleidingen Verpleegkunde aan een gezamenlijke, instellingsonafhankelijke, curriculum-overstijgende toets Verpleegkundig Rekenen. Behalve dat hiermee de rekenvaardigheid van studenten aantoonbaar kan worden vastgesteld, vormt het een goede voorbereiding voor de gezamenlijke doelstelling om in de komende jaren een gemeenschappelijke medische kennistoets te ontwikkelen. In september 2013 is gestart met een pilot van 8 opleidingen. Het project ligt op schema en zal 1 juli 2014 worden afgerond.

Andere beleidslijnen heeft de hogeschool nog in voorbereiding. Het digitaal archief 'Van Cijfer Tot Diploma' is daar een voorbeeld van. In dit archief zullen in de toekomst alle examengerelateerde documenten (gemaakt werk, beoordelingen examinator) digitaal worden opgeslagen. Dit bevordert inzicht bij en onderzoek door de examencommissies van de hogeschool. Een ander voorbeeld is de invoering van de (verplichte) Basis- en Seniorkwalificatie Examinatoren (BKE en SKE).

## Energieconvenant

De maatschappelijke bijdrage van de HU gaat verder dan alleen de eigen organisatie. Kennis wordt gedeeld en overgedragen aan anderen. Studenten worden duurzaam opgeleid en nemen dit mee in hun leven. Het is dan ook vanzelfsprekend dat duurzaamheid niet alleen in onderwijs en onderzoek geïntegreerd is maar ook in de bedrijfsvoering. Kortom: 'Practice what you teach'.

De HU hecht veel waarde aan de drie p's: people, planet, profit. Dat komt tot uiting in het programma Duurzame Bedrijfsvoering, dat drie thema's onderscheidt: mobiliteit, huisvesting en ondersteunende processen. De HU heeft groene vervoermiddelen (e-bikes, -scooters en -cars) voor werkverkeer en een aantrekkelijk fietsenplan voor haar medewerkers. Met meer mogelijkheden tot flexibel werken en studeren wordt het woon-werkverkeer teruggedrongen. Ook streeft de HU naar een papierloos kantoor. Met de herhuisvesting op het Utrecht Science Park wordt het totale vloeroppervlak teruggedrongen en worden de gebouwen energie-efficiënter gemaakt.

De HU heeft zich gecommitteerd aan concrete doelstellingen ten aanzien van duurzaamheid. In 2013 heeft de HU zich in het kader van het MJA3 Energie Efficiency Plan verplicht om efficiënter gebruik te maken van energie, waarbij jaarlijks een besparing van circa 2% dient te worden gerealiseerd, tot 20% in 2020.

Om deze doelstelling te realiseren, is in 2013 voor de HU een Handboek Energiezorgsysteem opgesteld en is begonnen met de bouw en invoering van een Managementsysteem Energie-zorg NEN-EN-ISO 50001. Hiervoor is gekozen omdat dit dé norm is voor energie-zorgsystemen en deze geheel aansluit bij organisaties die zich verbonden hebben aan het MJA3-convenant en/of doelstellingen hebben gesteld op het gebied van energiebesparing. Hiermee voldoet de HU tevens aan de in het convenant MJA3 gestelde randvoorwaarde.

Elk jaar rapporteert de HU over haar voortgang door het indienen van een jaarverslag bij het AgentschapNL. In 2013 hebben genomen maatregelen voor het optimaliseren van de installaties en het monitoren van het energieverbruik geleid tot energiebesparing. Dit heeft geresulteerd in een elektrabesparing van 2 tot 4% per gebouw.

## **Sociaal jaarverslag**

Het in 2013 gevoerde HR-beleid borduurt verder op het strategisch beleid van de HU zoals beschreven in Koers 2012 en 2012+. De HU beschrijft daarin een aantal ambities, welke samen leiden tot een kennisorganisatie waar door hoogwaardig onderwijs en onderzoek gewerkt wordt aan innovatie en professionalisering van de beroepspraktijk en persoonlijke ontwikkeling van talent.

De komende jaren zal het HR-beleid in het teken staan van het versterken van de kwaliteit van medewerkers en het creëren van een werkomgeving waarin medewerkers zich blijvend ontwikkelen, duurzaam inzetbaar zijn en hun talent optimaal kunnen inzetten. In 2013 is een start gemaakt met de realisatie van deze missie. Aan de hand van een aantal thema's zijn op diverse gebieden beleid en instrumentaria ontwikkeld, welke een bijdrage leveren aan de realisatie van de HR-strategie en daarmee aan de HU-brede strategie.

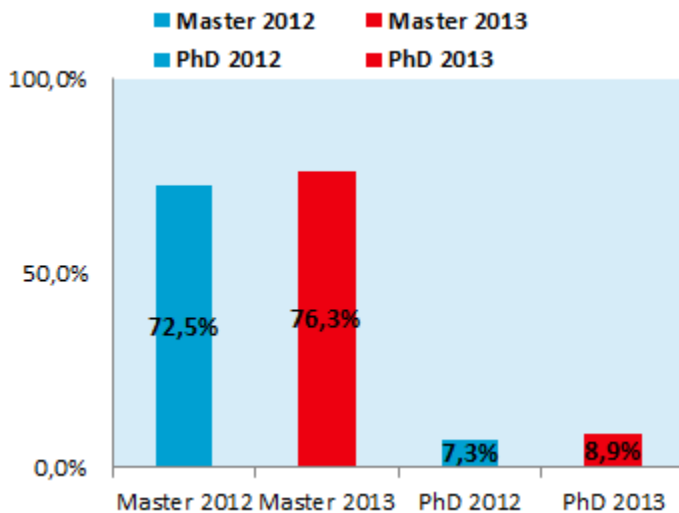
### **Kwaliteit en duurzame inzetbaarheid**

#### Professionaliseringsplan

Eind 2013 heeft de HU haar professionaliseringsbeleid voor de komende vier jaar vastgesteld en vastgelegd in een professionaliseringsplan. Een verplichting die voortvloeit uit de cao maar die tevens HU ondersteunt in haar beleid. De RGW-cyclus (Resultaat Gericht Werken), leiderschaps- en teamontwikkeling, docentprofessionalisering en employability komen samen, met als doel een volwassen arbeidsrelatie waarin dialoog, een goede gesprekscyclus en meerjarige personeelsplanning centraal staan. Dit sluit aan bij het uitgangspunt van de HU dat iedere medewerker zelf de regie dient te nemen in zijn of haar professionele en persoonlijke ontwikkeling en daarmee streeft naar duurzame inzetbaarheid. Het professionaliseringsplan bevat de visie op en uitgangspunten van professionalisering, de professionaliseringsthema's voor de komende jaren en de kaders voor facilitering in tijd en geld. Daarbinnen hebben leidinggevendenden, teams en medewerkers de ruimte om in dialoog afspraken te maken over en invulling te geven aan professionalisering.

### Scholingsniveau docenten

Het HR-beleid zal de komende jaren onder andere gericht zijn op de versterking van de kwaliteit van medewerkers. De HU heeft zich dan ook gecommitteerd aan een percentage docenten met een mastergraad van 86% en een percentage docenten met een PhD (gepromoveerd) van 10%, per 31 december 2015, zoals vastgelegd in de prestatieafspraken. De HU verwezenlijkt dit streven door flink te investeren in deskundigheid van haar medewerkers. Niet alleen door het behalen van een mastergraad of PhD, maar ook door te investeren in her- en bijscholing op vakinhoudelijk en didactisch vlak.



### Expertisecentrum

In 2013 is het Expertisecentrum Docent HBO van start gegaan. Met dit Expertisecentrum wil de HU haar medewerkers ondersteunen in hun onderwijstaak, zodat zij de onderwijskwaliteit kunnen verzorgen waar de HU voor staat.

Docenten kunnen bij het Expertisecentrum terecht met al hun pedagogisch-didactische vragen. Zowel voor de startende als de ervaren docent zijn er verschillende trajecten ontwikkeld. Zo biedt het centrum een introductie cursus HU-Didactiek aan, waarna een gecertificeerde opleiding Basiskwalificatie Didactische Bekwaamheden kan worden gevolgd. Ook maatwerk opleidingen zijn mogelijk.

Het Expertisecentrum Docent HBO werkt nauw samen met het Kenniscentrum Educatie van de Faculteit Educatie en vervangt het vroegere Bureau Talent bij het scholen van docenten.

### Loopbaanportaal

Op 18 november 2013 is het HU Loopbaanportaal live gegaan. Op het portaal kunnen medewerkers zelf aan de slag met hun loopbaan en ontwikkeling, of zij nu een concrete loopbaanvraag hebben of gewoon eens willen onderzoeken wat er mogelijk is. Het HU Loopbaanportaal bevat verschillende testen, boekentips, een overzicht van vacatures en informatie over allerlei loopbaan thema's. Desgewenst kunnen medewerkers contact leggen met een e-coach (een speciaal hiervoor opgeleide HR-

medewerker). Eind december kende het Loopbaanportaal 30% unieke gebruikers en scoorde het een 7,5 op tevredenheid.

### Werk-naar-Werk Traject

Een zorgvuldige uitstroom van medewerkers maakt onderdeel uit van een goed en modern HR beleid. Wanneer een dienstverband met een medewerker eindigt, bijvoorbeeld in het geval van een eindigend tijdelijk dienstverband, vindt de HU het belangrijk dat de betreffende medewerker een passende functie vindt, binnen dan wel buiten de HU.

In 2013 is de HU een samenwerking gestart met het outplacement- en loopbaanadviesbureau Focus. Samen met Focus heeft de HU, via het hiertoe ingerichte Regieoffice Mobiliteit, werk-naar-werk trajecten gerealiseerd voor medewerkers die de HU gaan verlaten zonder direct uitzicht op een andere functie. Ook medewerkers met een vast dienstverband, die de ambitie hebben voor een andere functie, kunnen in bepaalde gevallen gebruik maken de werk-naar-werk-trajecten. Ten slotte worden deze trajecten ingezet voor medewerkers die in het verleden de HU hebben verlaten en nog geen andere functie hebben gevonden. In de begeleiding van deze medewerkers wordt aandacht besteed aan het solliciteren, loopbaanwensen en -kansen en het loslaten van de HU (acceptatie). In 2013 zijn al enige medewerkers via werk-naar-werk trajecten succesvol naar een andere functie begeleid.

## **Optimale inzet medewerkers**

### Beoordelen van medewerkers

In 2013 zijn er diverse activiteiten ondernomen om de kwaliteit ten aanzien van het beoordelen van medewerkers te versterken en zo de performance management cyclus steviger neer te zetten.

Meer dan de helft (58%) van de leidinggevenden is getraind in het voeren van functionerings- en beoordelingsgesprekken met medewerkers. In de komende jaren zullen meer leidinggevenden hierin getraind worden. Ook heeft er normvinding plaatsgevonden op alle managementniveaus. Dit alles heeft geleid tot een toegenomen transparantie en meer formele beoordelingen (90% van de medewerkers).

### Herstructurering HU Diensten

In 2012 heeft de HU besloten om alle ondersteunende processen op de faculteiten onder te brengen bij de centrale diensten (HU Diensten), het scheiden van kern- en ketentaken. In 2013 is de HU begonnen met dit 'ontvlechten' van ondersteunende functies (ondersteunend en beheerspersoneel, OBP) uit het primaire proces van onderwijs en onderzoek (onderwijzend personeel, OP). Tegelijkertijd worden de ondersteunende diensten geharmoniseerd, met als doel een kwalitatief betere dienstverlening tegen lagere kosten.

In 2013 zijn al een kleine honderd ondersteunende medewerkers ontvlochten, van HU bibliotheken, Finance en HR. De betreffende medewerkers zijn onder verantwoordelijkheid van HU Diensten komen te werken. Daarnaast is HU Diensten in 2013 van zes naar vijf diensten teruggegaan: de dienst Studentzaken werd opgesplitst onder de bestaande diensten Bedrijfsvoering en O&O (Onderwijs & Onderzoek, voortaan OO&S: Onderwijs, Onderzoek & Studentzaken).

In 2014 gaat het merendeel van de overige ondersteunende medewerkers van de faculteiten over naar HU Diensten. Ook werken de faculteiten en HU Diensten verder aan het harmoniseren van processen en dienstverlening.

### Verzuim

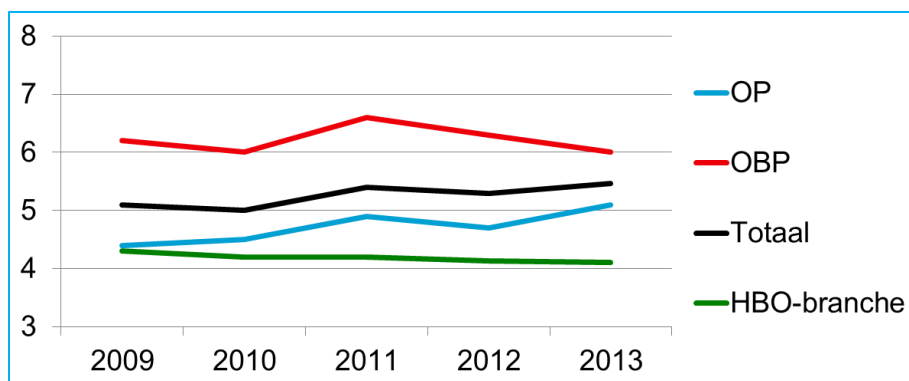
De HU ervaart het gemiddelde verzuimpercentage als te hoog (5,46%). Het verzuimpercentage ligt immers al jaren boven het landelijk gemiddelde (4%) en de hbo-benchmark (4,1%). Daarnaast laat het verzuim binnen de HU een stijgende trend zien daar waar de trend zowel landelijk als in de hbo-sector daalt.

Naar aanleiding van de hoge en stijgende jaarlijkse verzuimcijfers heeft de HU eind 2013 een uitvoerige analyse uitgevoerd naar de oorzaken van het verzuim en een plan van aanpak opgesteld om de verlaging van het ziekteverzuim te realiseren. In 2014 is een van de speerpunten dan ook het terugdringen van het ziekteverzuim.

Zowel vanuit het komende werkbelevingsonderzoek onder medewerkers als vanuit de op verzuimpreventie gerichte acties zal gewerkt worden aan het verder vormgeven van duurzaam werkgeverschap. Met een toenemende gemiddelde leeftijd van het personeel vraagt ook gericht beleid op vergrijzende medewerkers om extra aandacht.

### Ziekteverzuim percentage

	2009	2010	2011	2012	2013
<b>OP</b>	4,40	4,50	4,90	4,70	5,09
<b>OBP</b>	6,20	6,00	6,60	6,30	6,00
<b>Totaal</b>	5,10	5,00	5,40	5,30	5,46
<b>HBO-branche</b>	4,30	4,20	4,20	4,13	4,10



### Werkbelevingsonderzoek

Hogeschool Utrecht houdt elke twee jaar een werkbelevingsonderzoek (WBO), om het welbevinden en de tevredenheid van haar medewerkers te monitoren en hier proactief aan te kunnen werken. Begin 2012 werden de resultaten van [het laatste onderzoek](#) bekend. In 2013 is opnieuw een werkbelevingsonderzoek onder medewerkers gehouden. De uitkomsten van dit recente onderzoek worden begin 2014 verwacht.

## **Versterken leiderschap en teams**

### Leiderschapstraject

Verhoging van de kwaliteit van medewerkers en daarmee van het onderwijs en onderzoek is niet mogelijk zonder leiderschap. Leidinggevend moeten in staat zijn te sturen op het functioneren en de ontwikkeling van de medewerker, het team en de organisatie. De door de HU gestelde ambities en doelen vragen om krachtig leiderschap op alle leidinggevende niveaus en om persoonlijk leiderschap van alle medewerkers. Daarom is in 2013 een leiderschapstraject gestart. Dit leiderschapstraject wordt gevolgd door het topmanagement van de HU en zal resulteren in een HU-breed leiderschapsprofiel, waarna het leiderschapstraject verder uitgerold zal worden binnen de organisatie.

### Teams

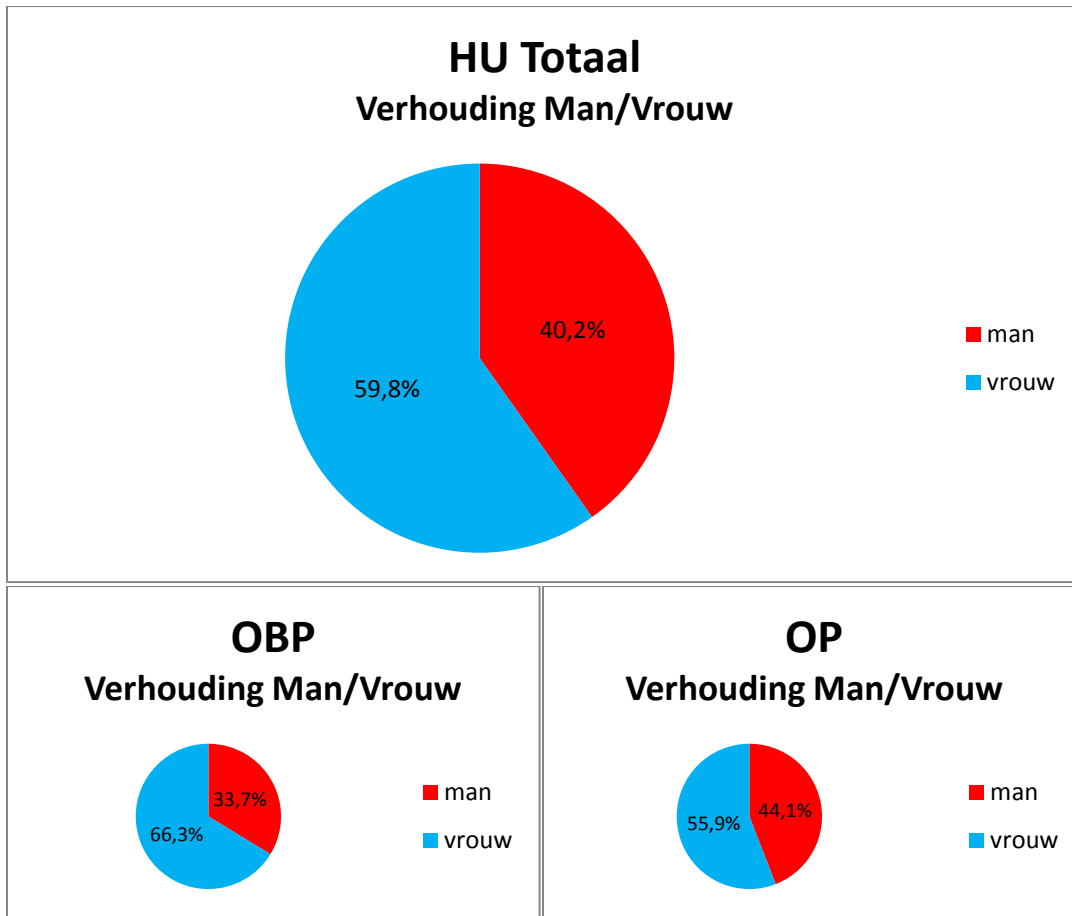
Voor het werken in teams is in 2011 een pilotproject gestart: 'Focus op onderwijs in de professionele ruimte'. Docententeams kregen hierin gezamenlijk de regie en verantwoordelijkheid over hun werk, met als doel: de kwaliteit van het onderwijs en de tevredenheid van studenten en docenten verbeteren. In totaal deden negentien HU-teams mee. Het project is in 2013 afgerond met een evaluatierapportage, uitgevoerd door het lectoraat Organisatieconfiguraties en Arbeidsrelaties. Uit die evaluatie bleek dat het project heeft geleid tot een grotere studenttevredenheid. Deze komt naar voren bij de vergelijking van de scores van het studenttevredenheidsonderzoek (NSE) van 2012 en 2013. De tevredenheid van studenten van wie de docententeams bij de pilot waren betrokken, is significant toegenomen (+0,33), terwijl de gemiddelde tevredenheid van HU-studenten – dus ook van wie de docenten niet aan dit project deelnamen – slechts een kleine stijging laat zien (+0,05).

Ook de evaluatie van docenten is positief. Zij zijn onder andere zeer te spreken over de gevolgen voor de onderwijskwaliteit en het sociaal klimaat. Positief zijn ze ook over de stimulans aan docenten om zelf de regie bij het onderwijs te nemen. Er zijn een aantal lessen uit het project gehaald, zoals de behoefte aan een betere taakverdeling, de eisen die aan een teamleider mogen worden gesteld en wat de optimale grootte van teams is. Met 'Focus op onderwijs in de professionele ruimte' is zo de basis gelegd voor een meer geregisseerde, geleidelijke verandering naar werken in docententeams.

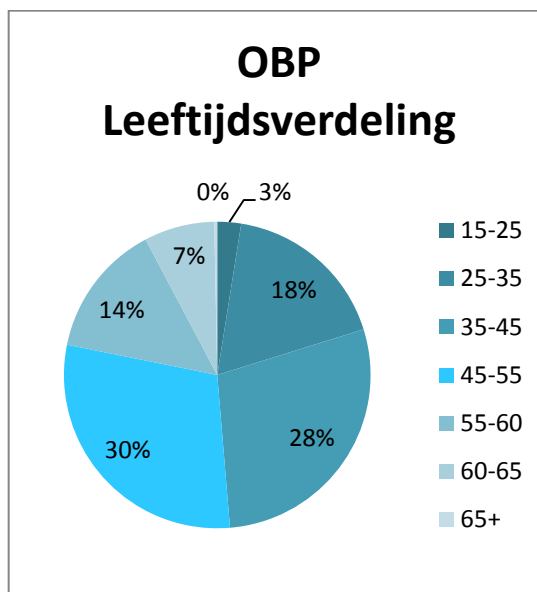
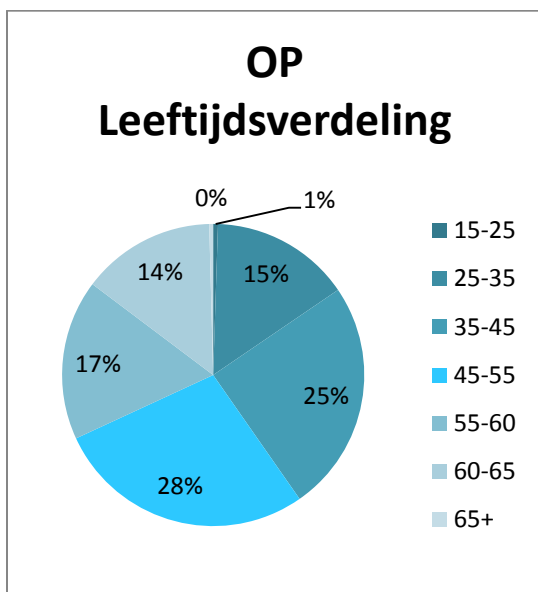
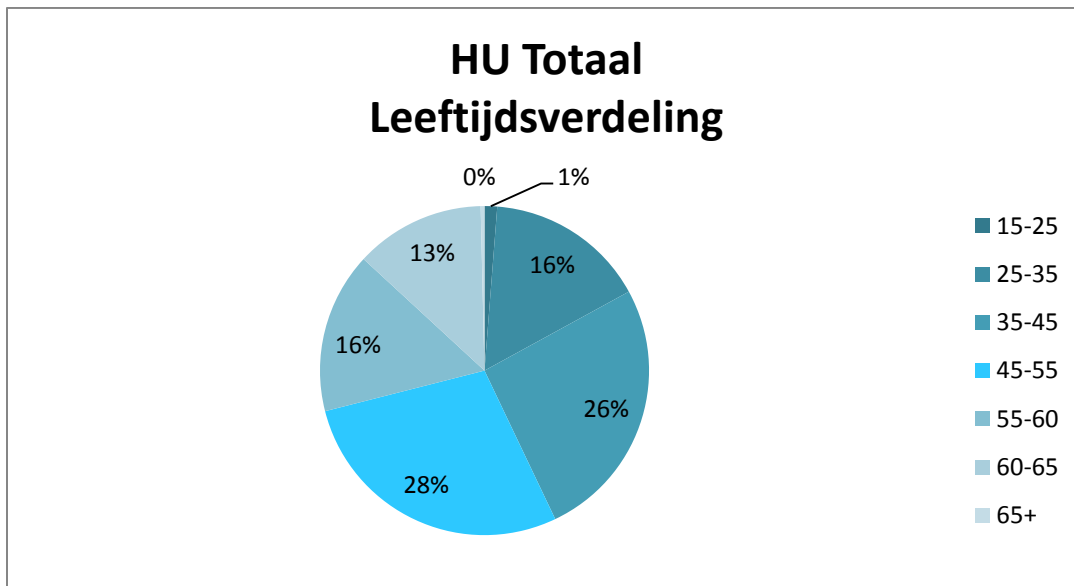


## Feiten en cijfers

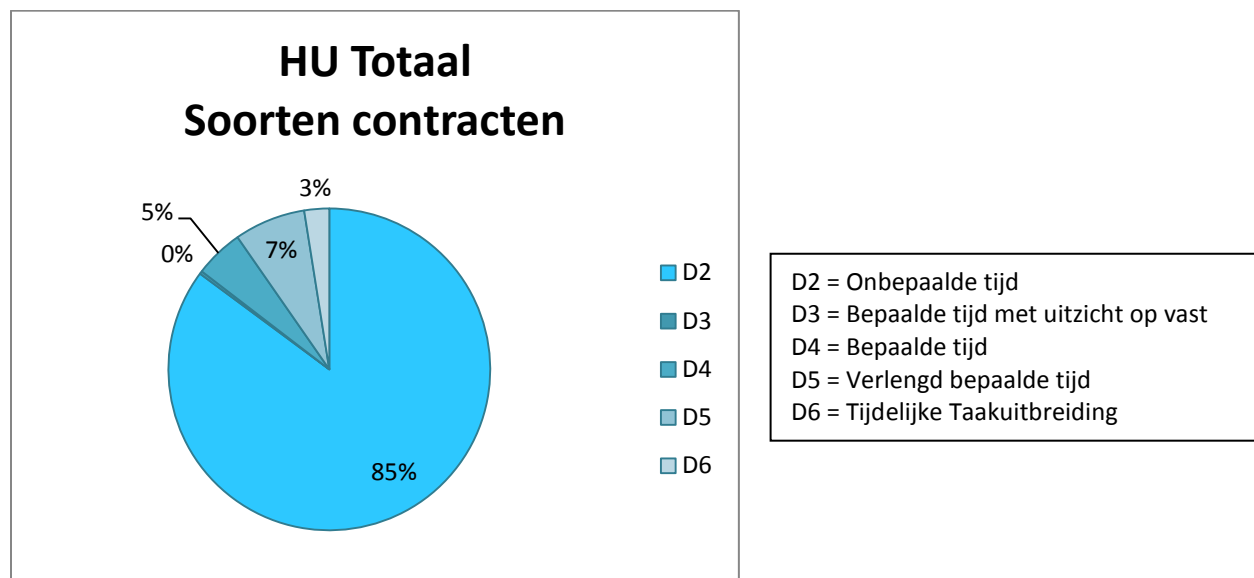
### Verhouding man/vrouw



Leeftijdsverhouding



## Soorten contracten



## Instroom, doorstroom, uitstroom

*Instroom: Aantal medewerkers dat in het verslagjaar in dienst is getreden van de HU.*

*Doorstroom: Aantal medewerkers dat in het verslagjaar van functie gewijzigd is binnen de HU.*

*Uitstroom: Aantal medewerkers dat in het verslagjaar uit dienst is getreden van de HU.*

	Totaal	Percentage
<b>Instroom</b>	227	6,5%
<b>Doorstroom</b>	212	6,1%
<b>Uitstroom</b>	406	11,7%

## Seniorenregeling

De seniorenregeling Onderwijspersoneel (SOP) biedt medewerkers van 55 jaar en ouder de mogelijkheid tot werktijdvermindering tegen een korting op het salaris. De werktijdvermindering wordt in overleg met de leidinggevende opgenomen waarbij overeenstemming moet zijn over de aanvangsdatum en de tijd(en) waarop de werktijdvermindering gerealiseerd wordt. Door de opschuivende pensioendatum maken medewerkers later gebruik van de seniorenregeling. Ze kiezen veelal voor de duurste variant die vanaf de leeftijd van 60 jaar geldt. Dit verklaart de stijgende kosten (zie hieronder).

SOP-regeling				
Verplichte en werkelijke kosten	2010	2011	2012	2013
1,08% van de bruto loonsom conform formule CAO-HBO	1.880.328	1.992.121	2.130.969	1.832.880
1,08% van de bruto loonsom HU Totaal	---	---	---	1.869.028
Kosten conform formule CAO-HBO	1.682.311	1.940.784	2.095.006	2.128.364

Voor de SOP-regeling is een budget beschikbaar van 1,08% van de brutoloon. Bij het vaststellen van de kosten moet, conform de cao hbo 2012-2013, een opslagpercentage werkgeverslasten van 29%

gehanteerd worden. Dit resulteert in een bedrag van € 1.832.880,-. Indien de HU uitgaat van de eigen bruto loonsom<sup>1</sup> komt men uit op een hoger bedrag, te weten € 1.869.028,-.

Uit bovenstaande tabel kan opgemaakt worden dat de SOP-regeling de HU in 2013 meer gekost heeft dan de vereiste 1,08%. Daarnaast is er een lichte stijging (1,6%) van de kosten ten opzichte van 2012 waar te nemen.

### Decentrale arbeidsvoorwaarden

Op grond van de cao hbo 2012-2013 is iedere hogeschool jaarlijks gehouden om 1,15% van de bruto loonsom te besteden aan decentrale arbeidsvoorwaarden. In onderstaande tabel is te zien welke kosten er in 2013 door de HU zijn gemaakt op het gebied van decentrale arbeidsvoorwaarden ten behoeve van de medewerker.

<b>Besteding decentrale arbeidsvoorwaardenmiddelen</b>				
<b>Verplichte en werkelijke kosten exclusief SOP-kosten</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>
budget: 1,15% van de bruto loonsom conform formule CAO-HBO	2.002.201	2.121.240	2.269.087	1.951.677
budget: 1,15% van de bruto loonsom HU Totaal	---	---	---	1.990.169
<b>Werkelijke kosten</b>	<b>2.243.897</b>	<b>2.393.544</b>	<b>2.619.525</b>	<b>2.522.094</b>
<b>Onderverdeling werkelijke kosten</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>
HU: Onbetaald ouderschapsverlof	53.190	73.489	80.715	106.543
HU: Maatwerk bij dreigende overbelasting	25.545	9.500	9.021	0
HU: Verlengd bevallingsverlof	388.031	411.452	351.698	238.344
CAO: Doelgroepenbeleid	0	0	0	
CAO: Aanvullende afspraken reiskosten woon-werk verkeer	1.194.224	1.302.258	1.363.435	1.422.831
CAO: Aanvullende afspraken gezondheidsbeleid	97.017	56.999	40.166	27.955
CAO: Loopbaanbeleid	63.000	90.900	92.340	81.900
CAO: Kinderopvang	422.890	448.946	682.150	644.521
<b>Totaal</b>	<b>2.243.897</b>	<b>2.393.544</b>	<b>2.619.525</b>	<b>2.522.094</b>

Toelichting:

**HU: Onbetaald ouderschapsverlof:** betreft het doorbetalen van de pensioenpremies bij het opnemen van onbetaald ouderschapsverlof.

**HU: Maatwerk bij dreigende overbelasting:** de kosten voor maatwerkoplossingen (preventieve maatregelen in het geval van dreigende overbelasting van medewerkers).

**HU: Verlengd bevallingsverlof:** loonkosten over de extra maand bevallingsverlof (HU-regeling verlengd bevallingsverlof).

**CAO: Doelgroepenbeleid:** kosten voortvloeiend uit het wegnemen van fysieke en financiële belemmeringen voor arbeidsdeelname van allochtonen, arbeidsgehandicapten (bijv. voorzieningen aanpassingen werkplek), mensen met een gesubsidieerde arbeidsplaats en vrouwen.

**CAO: Aanvullende afspraken reiskosten woon-werkverkeer:** dit betreft het verschil tussen de totale reiskostenvergoeding 2012 en 2013 gecorrigeerd voor het verschil in fte's.

**CAO: Aanvullende afspraken gezondheidsbeleid:** Sportcentrum Olympus op De Uithof (het pro rata deel voor medewerkers van de bijdrage van de HU aan de infrastructuur en een individuele bijdrage aan werknemers. Daarnaast kosten voor de vijf HU-klinieken bij de Faculteit Gezondheidszorg waar werknemers terecht kunnen voor gratis behandelingen tegen klachten die te maken hebben met ogen, huid, gebit, stem of spraak. Tot slot specifieke kosten bij faculteiten, zoals gereduceerd tarief voor het fitnesscentrum Sigma.

**CAO: Loopbaanbeleid:** kosten van werknemers die op eigen initiatief (niet organisatie-gestuurd) een loopbaantraject volgen.

**CAO: Kinderopvang:** betreft de werkgeverspremie voor de kinderopvang.

<sup>1</sup> Bruto loonsom = salarissom + vakantiegeld + eindejaarsuitkering + overige loonkosten

Uit bovenstaande resultaten kan opgemaakt worden dat de HU in 2013 meer gelden besteed heeft aan decentrale arbeidsvoorwaarden dan vereist is op grond van de cao hbo. In plaats van 1,15% van de bruto loonsom, heeft de HU bijna 1,5% van de bruto loonsom besteed. Ten opzichte van 2012 is er sprake van een lichte daling van 3,7%. Deze daling is te verklaren door een daling in de kosten voor 'verlengd bevallingsverlof' als gevolg van minder zwangere werknemers. Daarnaast is ook de daling in de kosten 'kinderopvang' van invloed op de daling in de totale kosten. Doordat de HU in 2013 minder medewerkers had dan in 2012, heeft de werkgever minder premies hoeven af te dragen. Ondanks dat de post 'aanvullende afspraken reiskosten woon-werkverkeer' dit jaar gestegen is, weegt dit niet op tegen de relatieve grotere daling van de twee zojuist genoemde posten.

#### Arbeidsmarkttoelage

Medewerkers	2013	
	#	%
	54	1,6

In 2013 had de HU 54 medewerkers met een arbeidsmarkttoelage. Dit betrof 1,6% van de totale populatie<sup>2</sup> van de HU.

<sup>2</sup> De totale populatie van de HU bedroeg in 2013 3466 medewerkers.

## Financiën

### Financieel resultaat 2013

De HU heeft over 2013 een negatief resultaat behaald van € 0,2 miljoen (begroot € 15,8 miljoen negatief). Het eigen vermogen is met € 109 miljoen nagenoeg gelijk gebleven.

In het resultaat is een aantal incidentele meevallers verwerkt zoals de in december extra toegekende rijksbijdrage van € 3,5 miljoen, voortkomend uit het herfstakkoord, en de boekwinst van € 2,9 miljoen als gevolg van de verkoop van Oudenoord 700. Aan de lasten kant is er voor een deel sprake van verschuiving als gevolg van latere verhuizing van de Faculteit Maatschappij & Recht naar een tijdelijke huisvesting (€ 2,4 miljoen) en nog niet bestede profileringsmiddelen (€ 2,4 miljoen).

### Fusie

Op 22 augustus 2013 is Stichting Hogeschool Utrecht gefuseerd met Stichting tot Financiering en Exploitatie Huisvesting de Uithof (FEHU). Het betreft een juridische fusie waarbij de Stichting Hogeschool Utrecht de verkrijgende stichting is. De fusie is in de jaarrekening verwerkt als een 'samensmelting van belangen'. De FEHU is opgericht in 1991 en had als doel het realiseren en exploiteren van huisvestingsvoorzieningen voor het hoger onderwijs in De Uithof.

### Financiële kengetallen

(bedragen \* € 1.000)

	2013	2012	2011	2010	2009
Totale baten	316.042	313.597	326.045	307.980	289.696
Totale lasten	316.247	317.257	313.615	282.152	284.840
Nettowinst	-204	-3.660	12.430	25.827	4.856
Solvabiliteit	47%	43%	45%	41%	30%
Liquiditeit	0,96	0,92	1,03	0,61	0,45
Rentabiliteit	-0,1%	-1,8%	3,8%	8,4%	1,8%

\*De cijfers van 2013 en 2012 zijn incl. Stichting FEHU

## Geconsolideerde staat van baten en lasten 2013

Voor vergelijkingsdoeleinden zijn de bedragen van 2012 aangepast voor stichting FEHU

	realisatie 2013	begroting 2013	realisatie 2012
<b>Baten</b>			
Rijksbijdragen	216.828	210.111	216.958
Overige overheidsbijdragen en subsidies	10.711	9.379	9.665
College-, cursus, les en examengelden	61.253	59.601	60.095
Baten werk i.o.v. derden	17.573	17.762	18.413
Overige Baten	9.677	5.229	8.466
<b>Totaal baten</b>	<b>316.042</b>	<b>302.082</b>	<b>313.597</b>
<b>Lasten</b>			
Personeelslasten	239.925	235.594	239.957
Afschrijvingen	16.274	17.244	18.194
Huisvestingslasten	16.282	18.275	15.898
Overige lasten	40.941	44.444	40.113
<b>Totaal lasten</b>	<b>313.422</b>	<b>315.557</b>	<b>314.162</b>
<b>Saldo baten en lasten</b>	<b>2.620</b>	<b>13.475-</b>	<b>565-</b>
Financiële baten en lasten	2.671-	2.345-	2.823-
<b>Resultaat</b>	<b>50-</b>	<b>15.820-</b>	<b>3.388-</b>
Belastingen	154-	69-	272-
<b>Netto resultaat na belastingen</b>	<b>204-</b>	<b>15.889-</b>	<b>3.660-</b>

### Baten

Bij de baten is de rijksbijdrage € 6,7 miljoen hoger dan begroot. Het verschil wordt deels verklaard uit € 3,5 miljoen extra middelen conform de afspraken uit het herfstakkoord, deels door bijstelling van de profielprijs en hogere subsidie Sirius.

De stijging van de collegegelden is het gevolg van een hoger aantal ingeschreven studenten per 30 september dan begroot. In de Overige baten is de gerealiseerde boekwinst bij de verkoop van Oudenoord 700 (€ 2,9 miljoen) opgenomen. De subsidies en overige baten worden terughoudend begroot voor zover er nog geen concrete afspraken gemaakt zijn.

### Lasten

De overschrijding van € 4,3 miljoen bij personele lasten kan gesplitst worden in een overschrijding op de loonkosten van € 6,1 miljoen en een onderschrijding op de overige personele lasten van € 1,8 miljoen. De overschrijding bij de loonkosten wordt deels verklaard door verschuivingen. Een deel van de begrote ICT kosten zijn besteed aan inhuur van specifieke expertise. In de loonkosten is ook een bedrag van € 1 miljoen verantwoord ten behoeve van afgesloten vaststellingsovereenkomsten. Deze kosten zijn begroot onder de overige personele lasten. In meerdere faculteiten is sprake geweest van tijdelijk invulling van managementfuncties, die niet voorzien waren in de begroting. Er is € 2 miljoen meer

gedoteerd aan de personele voorzieningen. Verder bleven de overige personele lasten, waaronder deskundigheidbevordering, ruim € 3,9 miljoen onder de begroting.

Bij zowel de afschrijving als de huisvestingslasten is het effect zichtbaar van het later starten van een aantal verhuisbewegingen. Daarnaast is sprake van lagere kosten die ook hun doorwerking in 2014 hebben, zoals energielasten. De daling van de overige beheerslasten wordt grotendeels verklaard door de eerder genoemde verschuiving naar de personele lasten (ICT). Strakke sturing op de overige lasten zorgt voor verdere daling.

### Geconsolideerde balans per 31 december na resultaatbestemming

Voor vergelijkingsdoeleinden zijn de bedragen van 2012 aangepast voor FEHU.

	31 december 2013	31 december 2012
<b>Vaste Activa</b>		
Materiële vaste activa	162.995	180.280
Financiële vaste activa		3.207
	<b>162.995</b>	<b>183.487</b>
<b>Vlottende activa</b>		
Voorraden	57	73
Vorderingen	14.279	14.308
Liquide middelen	56.391	60.110
	<b>70.728</b>	<b>74.491</b>
<b>Totaal Activa</b>	<b>233.723</b>	<b>257.978</b>
Eigen Vermogen	108.915	109.119
Voorzieningen	12.011	9.713
Langlopende schulden	38.929	57.820
Kortlopende schulden	73.869	81.326
<b>Totaal Passiva</b>	<b>233.723</b>	<b>257.978</b>

### Toelichting belangrijkste balansmutaties

De materiele vaste activa laat een daling zien. De investeringen van de HU zijn de komende jaren voor een belangrijk deel gekoppeld aan de herhuisvestingsplannen. Vanaf 2014 wordt een stijging van deze post verwacht.

Met ingang van 2013 worden een vordering op OCW inzake vakantie-uitkeringen, belastingen en sociale premies ultimo 1987 en een schuld aan OCW inzake een liquiditeitscorrectie uit 1988 niet meer opgenomen in de balans. De reden hiervoor is dat zowel de vordering als de schuld pas opeisbaar zijn bij liquidatie van de HU. Bij het opstellen van de jaarrekening is uitgegaan van het continuïteitsbeginsel, dit betekent dat deze posten niet opgenomen dienen te worden.



De toename van de voorzieningen komt voort uit de hogere benodigde voorziening ten behoeve van de wachtgeldverplichting en de afgesloten vaststellingsovereenkomsten. In de jaarrekening is een specificatie van de voorzieningen opgenomen.

Na de verkoop van Oudenoord 700 in 2013 is een lening van € 12 miljoen afgelost bij het ministerie. De in 2014 geplande aflossingen (€ 3,4 miljoen) zijn opgenomen onder de kortlopende schulden. Het resterende verschil is de genoemde schuld aan OCW.

De daling van de kortlopende schulden is het verschil in aflossingen tussen 2013 (€ 13 miljoen) en 2014 (€ 3 miljoen).

Voor meer financiën wordt verwezen naar de jaarrekening.

### **Publiek – Privaat**

Binnen de HU is de administratie zo ingericht, dat de resultaten van publieke en private geldstromen afzonderlijk zichtbaar zijn. In de administratie is een scheiding opgenomen tussen het eigen vermogen dat is opgebouwd uit publieke activiteiten en het eigen vermogen dat opgebouwd is uit private activiteiten. Hiermee voldoet de HU aan de verantwoordingseisen van het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW). In 2010 is de notitie 'Publiek – Privaat' opgesteld; hierin worden eenduidige definities gegeven voor publieke en private middelen en activiteiten.

In 2013 is een uniform kostprijsmodel voor de berekening van de tarieven van de onbekostigde masters in gebruik genomen. In 2014 zal deze voor alle private activiteiten verplicht zijn.

### **Investeringsbeleid**

Jaarlijks wordt als onderdeel van de reguliere begroting een investeringsbegroting opgesteld. De gehanteerde afschrijvingstermijnen zijn opgenomen bij de grondslagen voor de waardering van activa en passiva in de jaarrekening. In het vastgestelde investeringsbeleid is opgenomen dat er jaarlijks een beoordeling plaatsvindt of de economische levensduur en afschrijvingstermijnen nog adequaat zijn.

### **Treasurybeleid**

De HU heeft een treasurystatuut, waarin de uitgangspunten en kaders voor het te voeren treasurybeleid zijn vastgelegd. Uitgangspunt bij het beleid is de Regeling belenen en beleggen door instellingen voor onderwijs en onderzoek 2010 (nummer FEZ/CC/1250185). Met ingang van 2007 maakt de HU gebruik van het Geïntegreerde Middelenbeheer van het ministerie van Financiën.

De HU heeft een aantal langlopende leningen bij het ministerie van Financiën afgesloten ter financiering van de gebouwen. Daarnaast heeft de HU een lening bij de Rabobank, die is meegekomen bij de fusie met hogeschool Domstad in 2010. In december is een lening van € 10 miljoen bij het ministerie afgelost.

Tijdelijke overtollige liquide middelen worden in een deposito bij het ministerie ondergebracht.

## **Fiscaal Beleid**

In 2013 heeft de HU het Tax Control Framework (TCF) opgesteld. In het TCF is een beschrijving van de interne beheersing ten aanzien van het fiscale beleid opgenomen. In de TCF heeft de HU met behulp van de bouwblokken uit het Tax Maturity Model aangegeven hoe ze de komende jaren de fiscale beheersing wil vergroten. Met het opstellen van het TCF heeft de HU ook de fiscale missie vastgesteld: 'Compliant zijn aan de fiscale regels'. Dat wil zeggen dat de HU zowel wil voldoen aan de verplichtingen als de rechten wil benutten.

Jaarlijks wordt het TCF geëvalueerd en indien nodig aangepast.

In het jaar 2013 is het contact met de Belastingdienst geïntensiveerd. Over de fiscale afwikkeling met betrekking tot personeel niet in loondienst (PNIL) zijn voor het verleden afspraken met de Belastingdienst gemaakt. De Belastingdienst heeft op basis van een steekproef een naheffing van € 465.000 opgelegd. De toekomstige handwijze met betrekking tot PNIL is met de Belastingdienst besproken. Daarnaast vindt momenteel overleg met de Belastingdienst plaats over door de HU ingediende verzoeken aangaande de btw uit het verleden.

Begin 2014 is convenant betreffende Horizontaal Toezicht met de Belastingdienst ondertekend. Het werken volgens de afspraken in het convenant ziet de HU als ondersteuning om fiscaal verder 'in control' te komen.

## **Letter Of Representation**

Door het College van Bestuur is aan de accountant de Letter Of Representation (LOR) verstrekt. In de LOR verklaart het College van Bestuur dat zij alle informatie die van belang is voor de controleverklaring aan de accountant heeft gegeven en dat zij niet betrokken is geweest bij of weet heeft van onregelmatigheden. De LOR wordt ondersteund door de interne verklaringen bij de jaarrapportages van de faculteiten en diensten.

## **Verklaring bij de jaarrapportage**

Alle budgethouders en controllers geven jaarlijks de (interne) 'Verklaring bij de jaarrapportage' af. In de verklaring wordt naast de juistheid en volledigheid van de opgestelde financiële rapportages, ook aandacht besteed aan de helderheidsaspecten, het juist toepassen van de richtlijn publiek-privaat en de naleving van de integriteitscode. De budgethouders wordt ook gevraagd in de verklaring aan te geven waar de HU nog stappen moet zetten om het "in control zijn" te verhogen.

## **Managementcontracten**

Door het College van Bestuur wordt jaarlijks met alle hoofdbudgethouders een managementcontract afgesloten. In het managementcontract worden de te realiseren doelstellingen voor de betreffende faculteit, dienst of programma vastgelegd. De doelstellingen zijn afgeleid van het HU-brede strategisch plan en vertaald naar de specifieke doelstelling of bijdrage vanuit de faculteit, dienst of programma. In de managementcontracten wordt nadrukkelijk aandacht besteed aan het realiseren van de prestatieafspraken. Door de hoofdbudgethouders worden de afspraken vertaald in de RGW-afspraken met de onder hen vallende budgethouders of medewerkers.

Door de hoofdbudgethouders wordt per vier maanden een rapportage opgesteld met betrekking tot de financiële en personele ontwikkeling in samenhang met de realisatie van de doelstellingen.

### Continuïteitsparagraaf

Een van de maatregelen van de minister van OCW, gericht op versterking van de bestuurskracht in het onderwijs, is de continuïteitsparagraaf. In de continuïteitsparagraaf is opgenomen over welke onderwerpen de instelling in het jaarverslag moet rapporteren. De minister wil hiermee bereiken dat iedere belangstellende of belanghebbende kennis kan nemen van de wijze waarop de instelling omgaat met de financiële gevolgen van het gevoerde en het te voeren beleid. Als onderdeel van de continuïteitsparagraaf dient de meerjarenraming (exploitatie en balans) t+3 opgenomen te worden inclusief een toelichting op de belangrijkste ontwikkelingen. Daarnaast dient de instelling te rapporteren over het interne beheersings- en controlesysteem en de belangrijkste risico's. De instellingen zijn pas in januari 2014 geïnformeerd over de onderwerpen die opgenomen dienen te worden. Het jaar 2013 wordt gezien als overgangsjaar, in 2014 dient de rapportage definitief vorm te krijgen.

### Verwachte ontwikkelingen 2014 - 2016

	Realisatie 2013	Begroting 2014	MJR 2015	MJR 2016
bedragen * € 1.000				
Rijksbijdrage	216.828	207.351	209.683	205.664
Overige overheidsbijdragen en subsidies	10.711			
Overige baten	88.504	96.757	93.929	91.753
<b>Totaal baten</b>	<b>316.042</b>	<b>304.107</b>	<b>303.612</b>	<b>297.417</b>
Personele lasten	239.925	237.598	223.674	213.349
Afschrijvingen	16.274	16.119	18.133	18.650
huisvesting	16.282	20.980	23.462	20.115
Overige lasten	40.941	39.089	37.925	38.002
<b>Totaal lasten</b>	<b>313.422</b>	<b>313.786</b>	<b>303.194</b>	<b>290.116</b>
Saldo baten en lasten	2.620	-9.678	418	7.301
Saldo financiële bedrijfsvoering	-2.671	-1.767	-2.685	-3.396
Saldo buitengewone baten en lasten	0	0	0	0
<b>Totaal resultaat (voor belasting)</b>	<b>-50</b>	<b>-11.445</b>	<b>-2.268</b>	<b>3.905</b>
opgenomen incidentele baten	2.938	2.200		-2.318

De HU heeft te maken met een krimp aan financiële middelen vanuit de overheid en op termijn een selectieve (gewenste) terugloop in het aantal voltijd bachelor studenten. De HU kiest voor een sterkere profilering op Leven Lang Leren (in 2013 ondergebracht bij het programma [Onderwijsinnovatie](#)) en op het praktijkgerichte onderzoek. De HU maakt nadrukkelijk keuzes in het onderwijsassortiment en legt ook een nadrukkelijke focus op zowel deeltijd- als masteronderwijs. Daarnaast wordt binnen de HU

gewerkt aan een effectieve, efficiënte en robuuste bedrijfsvoering die optimaal is afgestemd op de behoeften van onderwijs en onderzoek.

De baten van de HU komen voor circa 90% uit de rijksbijdragen en de collegegelden (bekostigd onderwijs en onderzoek), dit betekent dat de HU in hoge mate afhankelijk is van politieke keuzes. De politieke keuzes hebben betrekking op de ontwikkeling van de profielprijs (vergoeding per student) en op de ontwikkeling van het instellingsgebonden deel (beweegt niet mee met de studentenaantallen).

De politieke keuzes en vooral de onduidelijkheid, zoals wel of niet invoeren van het sociaal leenstelsel, maken de prognoses met betrekking tot de instroom van studenten minder voorspelbaar.

Om de continuïteit van de HU op langere termijn te kunnen waarborgen, dient er sprake te zijn van een gezonde financiële bedrijfsvoering. Gekoppeld aan de ambitie om meer middelen voor onderwijs en onderzoek vrij te maken realiseert de HU in de periode van 2013-2016 een daling van de lasten van de ondersteuning van 20% en 5% op de beheerslasten. Hiervoor wordt ook een traject ingezet waarbij dienstverlenende processen verder worden geharmoniseerd, geüniformeerd en vereenvoudigd. Door de ondersteunende diensten verder samen te voegen komt in de faculteiten de focus nog nadrukkelijker te liggen op (de kwaliteit van) onderwijs en onderzoek.

De incidentele baten in 2013 hebben betrekking op de gerealiseerde boekwinst bij de verkoop van Oudenoord 700. In 2014 is rekening gehouden met een eenmalige bate als gevolg van het opheffen van het waarborgfonds hbo, in 2016 is rekening gehouden met een boekverlies op de nog te verkopen panden.

### **Lange Termijn Ontwikkeling (LTO)**

De lange termijn ontwikkeling (LTO) vormt binnen de HU de basis voor de financiële sturing. De LTO wordt twee maal per jaar geactualiseerd waarbij gebruik gemaakt wordt van de financiële rapportages van de faculteiten en diensten aangevuld met de verwachte ontwikkelingen in de (bekostigde) studentenaantallen, ontwikkelingen in de bekostiging aangevuld met informatie over personele ontwikkelingen (Gemiddelde Personele Last, aantallen en PNIL) en beheerslasten. De LTO vormt een belangrijk instrument voor lange termijn risicobeheersing met betrekking tot financieel beheer. Door tijdig afwijkingen te signaleren in de geraamde ontwikkelingen kan er gefaseerd bijsturing plaatsvinden. De HU komt uit een periode van voorspelbare en beheersbare groei en bevindt zich nu in een periode van (deels) onvoorspelbare krimp, onzekerheid en dynamiek. Dit maakt het noodzakelijk om snel te reageren op wijzigingen in bijvoorbeeld studentenaantallen. De bijstellingen vinden plaats in mei (jaarrekening voorgaand jaar en 1e trimesterrapportage) en december (actuele ontwikkeling studentenaantallen, meerjarenraming).

Als onderdeel van de herhuisvestingsplannen en het aantrekken van de hiervoor benodigde financiering is bij het ministerie van Financien een taxatie van de bestaande panden aangevraagd. Uitkomst van de taxatie kan zijn dat de panden die de HU als onderdeel van de huisvestingsplannen wil verkopen een lagere taxatiewaarde hebben dan de huidige boekwaarde. Een mogelijke aanpassing zal in de jaarrekening 2014 worden verwerkt.

## Kengetallen personeel en studenten

	realisatie 2013	begroting 2014	MJR 2015	MJR 2016
<b>gemiddeld aantal fte's</b>				
OP	1.620	1.579	1.547	1.499
OBP	1.157	1.105	988	898
<b>aantal bekostigde studenten</b>				
per 30 september	36.453	34.404	32.562	32.911

### Toelichting

In het Planning & Controlkader worden jaarlijks de kaders opgenomen waarbinnen de faculteiten en diensten hun begroting dienen op te stellen. De ontwikkeling van de OP formatie is voor een belangrijk deel gekoppeld aan de ontwikkeling van de ingeschreven studenten. Daarnaast is de formatie voor een beperkt deel gekoppeld aan de ontwikkeling van de private activiteiten en de subsidie-inkomsten. Voor de OBP formatie is in het kader opgenomen dat in de periode 2013 – 2016 een daling gerealiseerd dient te worden van 20%. Bij de bepaling van de omvang van de formatie dient rekening gehouden te worden met de inhuur (PNIL).

De gevraagde onderverdeling naar directie, onderwijs, onderzoek en overige medewerkers per einde jaar is nog geen onderdeel van de huidige meerjarenraming. Voor de komende meerjarenraming zal hiermee rekening worden gehouden.

Bij de prognose van de studentenaantallen wordt rekening gehouden met de actuele ontwikkelingen en wordt een inschatting gemaakt van toekomstige ontwikkelingen zoals demografische ontwikkelingen, meer aandacht voor werving techniek studenten, sociaal leenstelsel, plannen om deeltijdopleidingen niet langer te bekostigen.

## Meerjarenbegroting - balans

	realisatie 2013	begroting 2014	MJR 2015	MJR 2016
<b>Activa</b>				
<b>Vaste Activa</b>				
Materiële vaste activa	162.995	186.569	214.762	201.966
Financiële vaste activa	-	-	-	-
	162.995	186.569	214.762	201.966
<b>Vlottende activa</b>				
Vorraden	57	75	76	78
Vorderingen	14.279	11.330	11.556	11.787
Liquide middelen	56.391	23.437	23.267	39.558
	70.728	34.842	34.900	51.423
<b>Totaal Activa</b>	233.723	221.411	249.661	253.389
<b>Passiva</b>				
Eigen Vermogen	108.915	90.426	88.128	91.928
Vorzieningen	12.011	9.907	10.105	10.307
Langlopende schulden	38.929	52.079	81.049	79.367
Kortlopende schulden	73.869	68.999	70.379	71.786
<b>Totaal Passiva</b>	233.723	221.411	249.661	253.389

### Toelichting

De HU heeft de keuze gemaakt om het aantal vierkante meters huisvesting te verlagen en alle activiteiten samen te brengen op het Utrecht Science Park, met uitzondering van de locatie HU Amersfoort. Om dit te kunnen realiseren worden de bestaande panden de komende jaren gerenoveerd en wordt er 20.000 m<sup>2</sup> nieuwbouw gerealiseerd. Deze keuze leidt tot een toename van de materiële vaste activa in de periode 2014-2015 en een toename van de langlopende schulden. Een deel van de plannen wordt gefinancierd vanuit de eigen middelen met als gevolg een daling van de beschikbare liquide middelen.

Voor de financiering van de renovatie wordt gebruik gemaakt van het schatkistbankieren. Ten aanzien van de nieuwbouw wordt medio 2014 een definitieve keuze gemaakt of deze in eigendom gerealiseerd wordt of via een belegger/ontwikkelaar.

Het grootste gedeelte van de voorzieningen is bestemd voor onderhoud huisvesting (€ 2,7 miljoen) en (boven)wettelijk wachtgeld (€ 6,4 miljoen). Bij het opstellen van de meerjarenraming was nog geen rekening gehouden met de extra dotatie aan de voorziening wachtgeld, de verwachting is dat als gevolg van de krimp onder het OBP in combinatie met de economische situatie deze hogere voorziening de eerste jaren noodzakelijk is.

### Onderverdeling eigen vermogen

bedragen * €1.000	realisatie	begroting	MJR	MJR
	2013	2014	2015	2016
algemene reserve publiek	77.787	62.360	61.992	66.188
bestemmingsreserve publiek	19.860	16.799	14.869	14.473
bestemmingsfondsen publiek	714	714	714	714
algemene reserve privaat	7.080	7.080	7.080	7.080
bestemmingsreserve privaat	3.473	3.473	3.473	3.473
<b>totaal</b>	<b>108.914</b>	<b>90.426</b>	<b>88.128</b>	<b>91.928</b>

Als gevolg van de negatieve exploitatieresultaten daalt het eigen vermogen in de jaren 2014 en 2015. Binnen de HU worden bestemmingsreserves gevormd binnen de kaders zoals vastgesteld in het reservebeleid. Inkomsten waarvan de uitgaven in latere jaren plaatsvinden worden ondergebracht in een bestemmingsreserve. Daarnaast is er door het College van Bestuur besloten om voor de periode 2013-2015 middelen (€ 8 miljoen) uit het eigen vermogen vrij te maken ten behoeve van beleid om de krimp op OBP te realiseren, de begeleiding van werk naar werk te optimaliseren en de kwaliteit van de ondersteuning te versterken. De nog te besteden middelen 2014-2015 zijn ultimo 2013 overgeboekt van de algemene reserve naar de bestemmingsreserve.

### Werking en aanwezigheid intern risicobeheersings- en controlesysteem

Risicomanagement draagt bij aan het streven naar continuïteit. Voor de HU betekent dit vooral dat zij toekomstige investeringen in het onderwijs en onderzoek wil kunnen blijven doen, zonder dat de bestaande dienstverlening nadelig wordt beïnvloed. Daarnaast wil de HU met proactief risicomanagement voorkomen dat zij voor verrassingen komt te staan die de bedrijfsvoering nadelig beïnvloeden. Zowel intern als extern wenst HU zich te profileren als een betrouwbare organisatie en samenwerkingspartner. Door jaarlijks het HU risicoprofiel te actualiseren en daarmee het risicobewustzijn in de organisatie te versterken, zal de volledigheid en betrouwbaarheid van het HU risicoprofiel toenemen. Het opnemen van risicomanagement in de reguliere planning & control cyclus draagt bij aan openheid ten aanzien van onzekerheden en hoe de HU daarmee om wil gaan, en zal eveneens het risicobewustzijn versterken.

De monitoring en verantwoording van de beheersingsmaatregelen zijn onderdeel van de reguliere planning & control cyclus. Iedere faculteit en dienst heeft in zijn Meerjarenplan aandacht besteed aan de strategische risico's waarvan hij eigenaar is. Daarnaast is in de jaarplannen aandacht besteed aan de risico's bij het realiseren van de operationele doelstellingen. In de periodieke overleggen die het College van Bestuur voert met de faculteits- en dienstdirecteuren worden de risico's en beheersmaatregelen besproken. Daarnaast wordt er periodiek gerapporteerd aan het College van Bestuur en aan de Auditcommissie van de Raad van Toezicht over de stand van zaken met betrekking tot de beheersing van risico's binnen de HU.

De dienst Corporate Control is belast met toetsing van interne maatregelen rondom risicomanagement en interne sturing en beheersing. Zij is verantwoordelijk voor de beoordeling van de opzet, de werking en het resultaat van de interne beheersingssystemen en brengt daarover zowel gevraagd als ongevraagd

advies uit. Ook rapporteert deze dienst aan het College van Bestuur over integriteitskwesties en de mogelijke schaderisico's die deze voor de HU kunnen betekenen.

### **Welke resultaten zijn bereikt en welke aanpassingen worden er komende jaren nog verwacht**

Begin 2012 is de eerste versie van de HU control manual afgerond, inclusief een overzicht van de toenmalige belangrijkste aandachtspunten in de sturing en beheersing (de zogenaamde 'in control issues'). In maart 2012 is een 'In control' studiedag georganiseerd voor het management van de HU. Het thema van de studiedag was de verbreding van het begrip control van financiën naar de kerntaken onderwijs en onderzoek (primaire processen). Eind 2012 is het HU-risicoprofiel met de belangrijkste strategische risico's vastgesteld door het College van Bestuur en besproken door de Auditcommissie. In 2013 is in de Meerjarenplannen 2014 – 2016 van de faculteiten en HU diensten aandacht besteed aan de risico's. Naast het opnemen van beheersmaatregelen ten aanzien van de strategische risico's heeft elk onderdeel aangegeven waar zij specifieke risico's zien bij de uitvoering van hun plannen. In 2014 wordt het risicoprofiel getoetst aan de strategische doelstellingen zoals opgenomen in het nieuwe strategisch document 'Hogeschool Utrecht in 2020'. Het risicoprofiel wordt tevens uitgebreid met operationele, verslaggevings- en compliance risico's, geaggregeerd naar de verschillende organisatieonderdelen.

Om draagvlak binnen de organisatie te creëren, is het van belang dat bij alle medewerkers het risicobewustzijn wordt vergroot met als vertrekpunt dat de HU de zekerheid wil vergroten dat doelstellingen gerealiseerd worden. Dit doet de HU door in de reguliere werkzaamheden de aandacht te richten op risico's die zich kunnen voordoen. Een belangrijke voorwaarde om de sturing en beheersing te versterken, is de rolverdeling van het management binnen de HU. Daarnaast is van belang dat risico's – en hoe de HU daar mee om gaan - open en transparant worden besproken, dit draagt bij aan het risicobewustzijn van medewerkers.

### **Beschrijving van de belangrijkste risico's en onzekerheden**

Eind 2012 is door het College van Bestuur het HU Risicoprofiel vastgesteld. Het risicoprofiel bevat de belangrijkste strategische risico's die het realiseren van de HU strategie in de weg kunnen staan. Bij het opstellen van het risicoprofiel is rekening gehouden met externe- en interne ontwikkelingen die van invloed zijn op de strategie van de HU.

### **Risicoprofiel**

#### Vraagstuk reputatie

De omgeving waarin de HU opereert, vraagt om een transparante wijze van verantwoording. Afgelopen jaren is het hoger onderwijs meerdere malen in het nieuws geweest rondom zaken als vermeende diploma fraude en bovenmatige beloning van bestuurders. Door de social media wordt er snel en breed gecommuniceerd indien men meent dat daar aanleiding voor is.

We willen zichtbaar kunnen maken dat de basis op orde is; daar hoort een pragmatische, efficiënte en effectieve systematiek van (proces)beheersing, toetsing, monitoring en verantwoording bij.



### Continuïteitsvraagstuk

De HU komt uit een periode van voorspelbare en beheersbare groei en bevindt zich nu in een periode van (deels)onvoorspelbare krimp, onzekerheid en dynamiek. Dit maakt het noodzakelijk om tijdig te reageren op wijzigingen in bijvoorbeeld studentenaantallen of de bekostiging. Door de toenemende onzekerheid in de bekostiging is het noodzakelijk de bedrijfsvoering zo in te richten dat tijdige bijsturing mogelijk is.

De LTO vormt hierbij de basis voor de financiële sturing. Twee keer per jaar wordt de LTO geactualiseerd op basis van interne en externe ontwikkelingen. De LTO vormt een belangrijk instrument voor lange termijn risicobeheersing met betrekking tot financieel beheer.

### Uitvoering onderwijsproces - Instellingstoets

Zoals eerder in dit jaarverslag kort gemeld kreeg de HU in 2013 een [positieve beoordeling](#) van een externe auditcommissie voor de instellingstoets kwaliteitszorg onderwijs. De NVAO kwam uiteindelijk tot een beoordeling 'positief onder voorwaarden'. De HU moet volgens de NVAO scherpere keuzes maken in beleid, een proces dat overigens al in gang was gezet. De kritische bevindingen uit het auditrapport waren voor de NVAO aanleiding de instellingstoets onder voorwaarden toe te kennen. De drie voorwaarden hadden betrekking op:

- 1) De visie op onderwijskwaliteit en de kwaliteitscultuur;
- 2) Beleid en initiatieven voor een open kwaliteitscultuur en de relatie onderwijs-onderzoek en onderwijs-beroepenveld;
- 3) Geaggregeerde evaluatie-informatie over onderwijskwaliteit voor het College van Bestuur.

De HU heeft de opmerkingen van de NVAO ter harte genomen en het afgelopen jaar is gewerkt aan de verbeteringen. In april 2014 toetste een NVAO-auditcommissie de opvolging van de aanbevelingen. De eindbeoordeling volgt binnenkort in 2014.

Het keurmerk geeft aan dat een instelling structureel werkt aan het verbeteren van de kwaliteit van haar opleidingen. De instellingstoets is een extra waarborg, aangezien de kwaliteit van het diploma al is gegarandeerd met de accreditatie van elke afzonderlijke opleiding.

### Competenties personeel

Een belangrijke voorwaarde voor het verzorgen van kwalitatief hoogstaand onderwijs en onderzoek en de daarbij behorende ondersteuning is het beschikken over medewerkers met de benodigde kennis en vaardigheden. Er wordt veel van docenten en medewerkers gevraagd. Binnen de HU wordt ingezet om (docenten)teams op een hoger niveau van professionaliteit en zelfsturing te laten functioneren door samenwerking en zelfregie te versterken. Het aanspreken op functioneren en het nakomen van afspraken is nog niet overal vanzelfsprekend.

### Cultuur, inrichting organisatie, besturingsfilosofie, overlegstructuur

De HU bevindt zich in een periode van grote veranderingen. Om de strategische doelstellingen van de HU te kunnen realiseren dient er samenhang te zijn tussen de doelstellingen en de inrichting van de organisatie met betrekking tot besturing van de organisatie (sturingsfilosofie, overlegstructuren, duidelijke verdeling van taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden). Medewerkers dienen zich

betrokken te voelen bij de veranderingen in de organisatie en gemotiveerd te zijn om hier een bijdrage aan te leveren.

### Bedrijfsvoering

Procesmanagement binnen de HU is nog volop in beweging. Dit betekent dat de aansluiting tussen kern en ketentaken en tussen programma's en de reguliere bedrijfsvoering niet altijd voldoende is. Met het onderbrengen van alle ondersteunende taken bij de diensten en de ontwikkeling van het dienstverleningsmodel 2.0 moeten hier de komende jaren flinke stappen in gezet worden.

### Calamiteiten en continuïteit

Nadat in 2012 is vastgesteld dat er slechts voor een beperkt aantal calamiteiten (IT, ontruiming door BHV) procedures zijn, is in 2013 een aangepast calamiteitenplan opgesteld. In 2014 zal het College van Bestuur het aangepast calamiteitenplan vaststellen.

### Project- en verandermanagement

In een organisatie waarin diverse grote programma's (herhuisvesting, dienstverleningsmodel 2.0, onderwijsinnovatie) tegelijk lopen is er een risico dat onvoldoende geborgd is dat de medewerkers gemotiveerd worden tot de benodigde veranderingen om de doelstellingen te realiseren. Belangrijk is om de samenhang van de programma's zichtbaar te maken en aan elkaar te verbinden.

### Beoordeling

De beoordeling van de ter goedkeuring voorgelegde begroting geschiedt in het kader van de financiële meerjarenramingen, waarbij (interne) grenzen voor solvabiliteit en liquiditeit worden gehanteerd. Bij besluiten van een bijzonder belang, zoals die inzake de herhuisvesting, vraagt de Raad van Toezicht uitgebreide financiële rapportages en onderbouwingen van prognoses. De Auditcommissie beoordeelt deze stukken en adviseert de Raad van Toezicht hierover. De Auditcommissie monitort de financiële ontwikkelingen nauwgezet via trimesterrapportages, waarbij ook steeds actuele meerjarenramingen worden gepresenteerd.

## Bericht van de Raad van Toezicht

De Raad van Toezicht van Hogeschool Utrecht, University of Applied Sciences Utrecht heeft kennis genomen van het verslag dat door het College van Bestuur is opgesteld en goedgekeurd. Accountantskantoor PwC heeft een goedkeurende controleverklaring afgegeven bij de jaarrekening 2013 van Hogeschool Utrecht (HU).

### De raad in 2013

De Raad van Toezicht is in 2013, naast commissiebijeenkomsten en andere activiteiten, vier keer in een formele vergadering bijeen geweest. De vergaderingen werden telkens bijgewoond door het College van Bestuur. Op de agenda stonden onder andere:

- het prestatieakkoord;
- de instellingsaudit;
- het huisvestingsbeleid;
- de ontwikkeling van het instellingsplan, 'Hogeschool Utrecht in 2020';
- de herziening van de governance branchecode;
- de organisatieontwikkeling, waaronder de reductie van onderwijsondersteunend personeel;
- financial control;
- goedkeuren van de jaarrekening en het jaarverslag 2012;
- goedkeuren van de begroting 2014 en meerjarenraming;
- de werving en selectie voor lid College van Bestuur en voorzitter Raad van Toezicht.

De Raad van Toezicht heeft vastgesteld dat het financiële resultaat over 2013 aanzienlijk beter is dan begroot, maar heeft ook geconstateerd dat hieraan voornamelijk externe of incidentele factoren ten grondslag liggen: een onverwacht positieve correctie op de rijksbijdrage, en het uitstellen van de aanbesteding en daarmee gemoeide kosten van de renovatie van het gebouw van de Faculteit Maatschappij & Recht (Heidelberglaan 7). Voor komend jaar dienen, mede gelet op het lange termijn perspectief, de geplande bezuinigingen – zoals die op het ondersteunend personeel - dan ook gewoon te worden doorgevoerd. Daarbij worden de kerntaken van de hogeschool, onderwijs en onderzoek, ontzien. Uitgangspunt is en blijft het handhaven en waar nodig verbeteren van de kwaliteit van onderwijs en onderzoek.

### Strategische bijeenkomst

De Raad van Toezicht heeft in 2010 besloten om, naast de reguliere vergaderingen, jaarlijks een extra overleg met het College van Bestuur te agenderen om dieper in te kunnen gaan op strategische thema's. Daarbij wordt een externe critical friend uitgenodigd om te reflecteren op dit thema. De strategische bijeenkomst stond in 2013 in het teken van de ontwikkeling van de strategische koers tot het jaar 2020. Prof. dr. Marc Vermeulen, professor in sociology of education bij [Tilburg University](#) en academic director Strategy, Innovation and Governance bij [TiasNimbas Business School](#), heeft als critical friend gereflecteerd op de ambities van 'Hogeschool Utrecht in 2020', evenals voormalig rector van de Universiteit Utrecht Prof. dr. Hans van Ginkel, tot mei 2013 lid van de Raad van Toezicht.

## **Evaluatie**

De raad heeft in het kader van de evaluatie van het eigen functioneren met het College van Bestuur gesproken over het rapport 'Autonomie Verplicht, onderzoek financiële problematiek Amarantis'. Daarbij aanwezig was één van de opstellers van het rapport, de heer Hendrik van Moorsel, MPM RA. Gesproken werd over de bevindingen in het rapport in relatie tot de werkwijze binnen de HU, met als doel deze waar nodig te verbeteren en aan te scherpen.

## **Contacten met de Hogeschoolraad HU**

De Raad van Toezicht hecht groot belang aan het contact met de Hogeschoolraad HU (voorheen: CMR). Een delegatie van de Raad van Toezicht heeft een overleg bijgewoond van de Hogeschoolraad HU met het College van Bestuur, over het jaarverslag en de jaarrekening van de hogeschool.

In januari 2013 is er een round table georganiseerd. Vanuit de Raad van Toezicht heeft Ingrid Thijssen, die is benoemd op voordracht van de Hogeschoolraad HU, bijgedragen aan de voorbereiding. In de bijeenkomst zijn een drietal trends en ontwikkelingen besproken die relevant zijn voor de ontwikkeling van het personeelsbestand van de HU: ontwikkelingen in het leerproces van studenten, wijzigingen in de studentenpopulatie en wijzigingen in de financiering van de instelling en in het business model van HU. Het was een geanimeerde bijeenkomst waarin volop gedebatteerd werd. De opbrengsten sloten aan bij de thematiek van de strategische bijeenkomst van de raad, en bij de later georganiseerde 'Future Cooker' - een themabijeenkomst waarbij Zakia Guernina als panellid optrad.

## **Verdere activiteiten van de raadsleden**

De leden van de Raad van Toezicht hebben diverse werkbezoeken binnen de hogeschool afgelegd. De bijeenkomsten van de Ring Utrechtse Lectoren zijn bijgewoond door Maarten Rook, Zakia Guernina en Jacques van Ek. Arie Brienen was aanwezig bij de feestelijke ondertekening van het contract inzake de verkoop van Oudenoord 700 aan de Hogeschool voor de Kunsten Utrecht (HKU). De raad was vrijwel voltallig aanwezig op het afscheidsdiner voor Huib de Jong, lid van het College van Bestuur, en bij de jaaropening.

Kete Kerzee en Zakia Guernina hebben de 'Dag van het Toezicht' bijgewoond, die door de Vereniging van Toezichthouders Onderwijsinstellingen werd georganiseerd.

Daarnaast heeft de voorzitter van de raad regelmatig overleg gevoerd met de voorzitter het College van Bestuur. De leden van de raad zijn in hun adviesrol nauw betrokken geweest bij specifieke beleidsonderdelen.

## **De commissies van de raad**

### Verslag van de Auditcommissie

De Auditcommissie van de raad werd ultimo 2013 gevormd door Arie Brienen (voorzitter), Jacques van Ek en Ingrid Thijssen. De commissie heeft vier keer vergaderd en voor elke raadsvergadering de financiële rapportages voor de raad beoordeeld. De commissie heeft gedurende het gehele jaar aandacht besteed aan het huisvestingsbeleid. De verkoop van Oudenoord 700 en de aanbesteding van de renovatie van Heidelberglaan 7 vormden belangrijke onderdelen.

De Auditcommissie heeft ook veel aandacht gegeven aan financial control. Het Strategisch Planning & Controlkader 2014-2016 is besproken, de 0-meting van PwC, het Tax Control Framework, projectcontrol en het HU Risicomanagement. De commissie hecht groot belang aan de implementatie van een administratief systeem voor de inzet van PNIL (personeel niet in loondienst). Dit moet in 2014 leiden tot een sterk verbeterde beheersing van de uitgaven voor PNIL.

De commissie heeft advies uitgebracht over de fusie met de Stichting tot Financiering en Exploitatie Uithof (FEHU), en zich voorts onder meer gebogen over de ontwikkelingen inzake het thema Leven Lang Leren (onderdeel van Onderwijsinnovatie), de analyse van het ziekteverzuim en het inkoopbeleidsplan. Na bespreking met de accountant heeft de Auditcommissie aan de Raad van Toezicht geadviseerd de jaarrekening 2013 goed te keuren. Dit geldt ook voor de begroting 2014.

#### Verslag van de kwaliteitscommissie onderwijs en onderzoek

In 2011 heeft de raad besloten tot het instellen van de kwaliteitscommissie. De commissie heeft in 2012 vanuit de raad de voorbereiding van de instellingsaudit begeleid. In 2013 is zij tweemaal bij elkaar geweest. De commissie heeft dit jaar de ontwikkelingen inzake de instellingsaccreditatie en de opvolging van de door de NVAO gestelde voorwaarden nauw gevolgd, en de accreditatieresultaten van de opleidingen, de Nationale Studenten Enquête (NSE) en de kwaliteitszorg van onderzoek geagendeerd. In verband met de beoogde kwantitatieve reductie van de ketentaken is ingezoomd op het personeelsbeleid. Eind 2013 bestond de commissie uit Kete Kervezee (voorzitter), Zakia Guernina en Jan Anthonie Bruijn, die Hans van Ginkel als lid van de commissie heeft opgevolgd.

#### Verslag van de selectie- en remuneratiecommissie

De selectie- en remuneratiecommissie werd ultimo 2013 gevormd door Maarten Rook (voorzitter) en Kete Kervezee. De commissie heeft het functioneren van de leden van het College van Bestuur over 2012 beoordeeld en een advies aan de raad uitgebracht inzake de beloning van de leden.

De commissie heeft de herbenoeming van Jan Bogerd als lid van het College van Bestuur begeleid, en de werving en selectie van Anton Franken als lid van het college. Ook heeft de commissie de raad geadviseerd over hun arbeidsvoorwaarden. Deze passen binnen de kaders van de Wet Normering bezoldiging Topfunctionarissen publieke en semipublieke sector (WNT). Informatie over de arbeidsvoorwaarden is gepubliceerd in het door de raad op advies van de commissie vastgestelde Remuneratierapport 2013. De selectie- en remuneratiecommissie heeft voor de Raad de werving en selectie van Jan Anthonie Bruijn begeleid, die in oktober als lid van Raad en de kwaliteitscommissie onderwijs en onderzoek is benoemd.

#### **Samenstelling Raad van Toezicht en College van Bestuur**

In 2013 zijn er diverse wijzigingen in de personele samenstelling van de Raad van Toezicht en het College van Bestuur geweest. In de raad is Hans van Ginkel in mei teruggetreden en in oktober is zijn plaats ingenomen door Jan Anthonie Bruijn. In het College van Bestuur is Jan Bogerd per 1 januari 2013 herbenoemd als lid. Huib de Jong heeft de hogeschool per 1 maart 2013 verlaten en is in september 2013 opgevolgd door Anton Franken. De raad is Hans van Ginkel en Huib de Jong zeer erkentelijk voor hun inzet en de waardevolle bijdrage die zij aan de HU hebben geleverd.

### **Werving nieuwe voorzitter**

Maarten Rook, voorzitter van de Raad van Toezicht, heeft na twee termijnen van vier jaar aangegeven terug te willen treden, maar aan te blijven totdat een opvolger is benoemd. De raad hecht belang aan een zorgvuldige en transparante wervings- en selectieprocedure. De raad heeft een commissie benoemd, bestaande uit Kete Kervezee (voorzitter), Zakia Guernina en Jacques van Ek, die de werving en selectie heeft begeleid. Op advies van de commissie heeft de raad een profiel opgesteld, dat ook aan de Hogeschoolraad HU is voorgelegd. Er is een vacature opengesteld via de website en er is een searchbureau uitgekozen. Dit resulteerde januari 2014 in de benoeming van Paul de Krom. Na een carrière op Human Resources gebied was hij onder meer staatssecretaris van Sociale Zaken en Werkgelegenheid in Rutte I, aanjager van het Techniepact. Momenteel is hij interim directeur Dienst Landelijk Gebied. Hij is per 1 februari 2014 als lid aangetreden en zal in mei 2014 het voorzitterschap overnemen. Paul de Krom vormt een welkome aanvulling op de samenstelling van de raad, en is een waardig opvolger van Maarten Rook binnen de raad.

Informatie over de functies van de raadsleden en de remuneratie van raad en college is in het hoofdstuk Governance van dit jaarverslag opgenomen.

### **Slot**

In 2013 is hard gewerkt aan een compact strategisch plan, 'Hogeschool Utrecht in 2020', waaraan ook externe partners van de HU een belangrijke bijdrage hebben geleverd. De Raad van Toezicht hoopt dat de heldere ambities de medewerkers zullen inspireren in de komende jaren, waarin een groot beroep wordt gedaan op hun inzet en flexibiliteit. Het jaar 2014 wordt in veel opzichten een belangrijk jaar, waarbij de verlening van de instellingsaccreditatie, de (her)huisvesting, de aanscherping van het financieel beheer en het personeelsbeleid, gericht op een groter aandeel onderwijzend personeel, belangrijke doelen vormen. De raad is zich ervan bewust dat deze niet allemaal even makkelijk te bereiken zijn, wenst iedereen veel succes in 2014 en sluit graag af met een welgemeende dank voor alle inspanningen in 2013.

De Raad van Toezicht:

Maarten Rook MBA (voorzitter)

Mr. drs. Kete Kervezee (vice-voorzitter)

Drs. Arie Brienen RA

Prof. Dr. Jan Anthonie Bruijn

Drs. Jacques van Ek

Drs. Zakia Guernina

Mr. Ingrid Thijssen

Drs. Paul de Krom

## Governance

### Branchecode good governance

In 2006 is door een bindingsbesluit van de leden van de Vereniging Hogescholen (voorheen HBO-raad) de eerste branchecode good governance vastgesteld. Deze code is geëvalueerd door een externe commissie. Op basis van de aanbevelingen van deze commissie is in het najaar van 2013 een herontwerp opgesteld, de Branche code Goed Bestuur Hogescholen. Dit jaarverslag is nog ingericht volgens de eisen van de branchecode good governance.

In het jaarverslag 2014 zal worden gerapporteerd volgen de eisen van de nieuwe code. Een eerste inventarisatie heeft uitgewezen dat ten behoeve van de implementatie op drie onderwerpen actie moet worden genomen: de Raad van Toezicht dient een toezichtskader vast te stellen, en het College van Bestuur zal een statuut ontwikkelen voor de omgang met strategische partners, en het beleid inzake de horizontale dialoog met stakeholders nader vorm geven.

In dit hoofdstuk is ook de informatie opgenomen die de hogeschool op grond van de Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector (WNT) en op grond van de notities Helderheid in de bekostiging van het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW) dient te publiceren.

### Raad van Toezicht

#### De Wet Normering Bezoldiging Topfunctionarissen Publieke en Semipublieke Sector

Per 1 januari 2013 is de WNT ingevoerd. Deze wet bevat onder meer normen voor de remuneratie van de toezichthouders van de hogeschool. De bezoldiging mag op jaarbasis maximaal 7,5% voor de voorzitter en maximaal 5% voor de leden bedragen van het voor de sector geldende maximum. Dit maximum wordt jaarlijks vastgesteld door de minister van OCW en bedraagt voor 2013 voor de hbo-sector € 198.279,-. De bezoldiging van de voorzitter en leden van de raad past binnen deze kaders.

#### Leden van de Raad van Toezicht

	Functie	Commissies* van de Raad	Hoofdfunctie**	Totale Bezoldiging WNT 2013	Sociale lasten	Leeftijd 1-1-2013	1ste benoeming
M. Rook MBA	Vz per aug 2007	Voorzitter SRC	Voorzitter vereniging Samenwerkende Topklinische opleidings Ziekenhuizen	7.000	328	63 jaar	27-10-2005
Mw. mr. drs. C. Kervezee	vice- vz per okt 2009	Lid SRC Voorzitter KC	Voormalig Voorzitter PO- raad	7.000	328	63 jaar	22-03-2007

Drs. A. Brienen RA	Lid	Voorzitter AC	Voormalig Algemeen directeur Jaarbeurs Holding BV	5.000	328	55 jaar	27-10-2005
Prof. dr. J.A. Bruijn	Lid	Lid KC	Hoogleraar Universiteit Leiden	1.250	129	54 jaar	30-10-2013
Drs. J.C. van Ek	Lid	Lid AC	Voormalig voorzitter Hoofddirectie ASR Verzekeringsgroep	5.000	-	67 jaar	15-10-2007
Prof. dr. J.A. van Ginkel	Lid t/m mei 2013	Lid KC	Voormalig rector United Nations University	2.083	-	72 jaar	19-5-2009
Mw. Drs. Z. Guernina	Lid	Lid KC	Executive director LTP Business Psychologists	5.000	328	44jaar	17-5-2010
Mw. mr. I.D. Thijssen	Lid	Lid AC	Directievoorzitter NS Reizigers B.V.	5.000	-	44 jaar	13-12-2011

\* SRC= Selectie- en Remuneratiecommissie, AC= Auditcommissie, KC =Kwaliteitscommissie

\*\* Het overzicht van relevante nevenfuncties is [hier](#) opgenomen

\*\*\* De in dit overzicht opgenomen bedragen betreffen de bezoldiging verhoogd met indien van toepassing de werkgeversbijdragen sociale lasten

### Onafhankelijkheid (principe III.2)

Binnen de HU geldt dat alle leden van de Raad van Toezicht onafhankelijk dienen te zijn. De Raad van Toezicht beoordeelt jaarlijks of zich een potentiële belangenverstrengeling, van welke aard dan ook, zou kunnen voordoen. De Raad van Toezicht heeft daarbij zowel de functies van de leden van de raad alsmede die van de leden van het College van Bestuur betrokken. De raad heeft vastgesteld dat er geen sprake is van (potentiële) belangenverstrengeling. Dit geldt in het bijzonder ook voor de bestuurlijke/toezichthoudende functies van genoemde instellingen die gelijktijdig door leden uit beide HU-organen bekleed worden.

### **College van Bestuur**

#### De Wet Normering Bezoldiging Topfunctionarissen Publieke en Semipublieke Sector

De Wet Normering Bezoldiging Topfunctionarissen Publieke en Semipublieke Sector (WNT) regelt dat de bezoldiging van bestuurders van onderwijsinstellingen wordt gepubliceerd.



Ook regelt de WNT dat de bezoldigingen aan maxima zijn gebonden. Deze worden per sector vastgesteld, waarbij voor de sector onderwijs een onderscheid is gemaakt tussen bestuurders van universiteiten, hbo/mbo en voortgezet en primair onderwijs. Het maximum van bezoldiging voor bestuurders is voor 2013 vastgesteld op € 228.599 en het hbo-maximum is door de minister van OCW voor 2013 gesteld op € 198.279. Dit maximum is samengesteld 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 WNT is per 1 januari 2013 ingevoerd. De wet is van toepassing op de herbenoeming van de heer Bogerd en de aanstelling van de heer Franken. Hun arbeidsvoorwaarden passen binnen de regels van de WNT. Voor per 1 januari 2013 lopende benoemingstermijnen geldt een overgangsregeling. Deze geldt voor mevrouw Bonhof en de heer De Jong. Hun salarissen passen de bedragen die de tot eind 2012 geldende uitwerking van de branchecode aangeeft voor het totale vaste inkomen binnen groep F. Volgens het overgangsrecht van de WNT blijven hun arbeidsvoorwaarden gedurende de volledige aanstellingstermijn ongewijzigd van kracht. De minister van OCW heeft na de invoering van de WNT een moreel appèl gedaan op zittende bestuurders om hun bezoldiging sneller aan te passen aan de normen van de WNT. Mevrouw Bonhof heeft besloten hieraan tegemoet te komen, en per 1 juli 2013 afstand gedaan van haar recht op een leaseauto.

De aanstelling van de heer De Jong is met ingang van 1 maart 2013 geëindigd vanwege zijn benoeming tot rector van de Hogeschool van Amsterdam en lid van het College van Bestuur van de Universiteit van Amsterdam.

Hieronder is een overzicht opgenomen van het brutosalaris van de collegeleden verhoogd met de werkgeversbijdragen sociale lasten en pensioenpremie, de bijtelling voor een leaseauto indien van toepassing en eventuele ontslaguitkeringen. De bedragen voor 2012 zijn voor een goede vergelijking opgenomen, conform de regels van de WNT.

in EUR	Functie	Beloning		Belastbare vaste en variabele onkostenvergoedingen		Voorzieningen t.b.v. beloningen betaalbaar op termijn		Uitkeringen in verband met beëindiging van het dienstverband		Totaal bezoldiging WNT		Sociale lasten werkgever		Totaal bezoldiging en soc. lasten werkgever		dienstverband 2013	fte	
		2013	2012	2013	2012	2013	2012	2013	2012	2013	2012	2013	2012	2013	2012			
<b>College van Bestuur</b>																		
Mw Drs G.T.C. Bonhof	voorzitter CvB	188.867	196.831	-	-	33.841	31.428	-	-	222.708	228.259	7.109	6.919	229.817	235.178	hele jaar	1,0	
J. Bogerd MBA	lid CvB	164.610	178.541	-	-	30.241	28.088	-	-	194.851	206.629	7.109	6.919	201.960	213.548	hele jaar	1,0	
Dr. Ir. A.A.J.M. Franken MBA	lid CvB	47.531	-	-	-	9.384	-	-	-	56.915	-	2.370	-	59.285	-	v.a. 1-9-13	1,0	
Prof. Mr H.M. de Jong	lid CvB	36.062	173.697	-	-	5.040	28.088	-	-	41.103	201.786	1.185	6.919	42.287	208.705	t.m. 28-2-13	1,0	

De HU droeg in 2013 voor 70% bij in de door de collegeleden betaalde pensioenpremie, hetgeen is opgenomen onder voorzieningen t.b.v. beloningen betaalbaar op termijn. Naast de genoemde bedragen hebben de leden van het College van Bestuur optioneel een aantal faciliteiten ter beschikking gesteld gekregen, zoals een pc met randapparatuur of laptop, een mobiele telefoon en een tablet.

### Kosten en neveninkomsten College van Bestuur

In 2013 heeft de Raad van Toezicht de regeling Kosten en neveninkomsten College van Bestuur vastgesteld. De toerekening van declarabele kosten geschiedt aan de hand van het door de Vereniging Hogescholen aanbevolen format, gebaseerd op het model van het ministerie van Binnenlandse Zaken.

In onderstaand overzicht zijn de kosten van 2013 begrepen, die aan de individuele leden van het College van Bestuur van de HU zijn toe te schrijven. De leden van het College van Bestuur kennen geen vaste onkostenvergoeding en beschikken niet over een creditcard van de HU. Zij kunnen kosten die niet op factuur kunnen worden betaald declareren conform de voor alle personeelsleden van HU geldende Regeling Onkostenvergoeding. Alle kosten zijn door Corporate Control getoetst op rechtmatigheid. Het hoofd Corporate Control heeft geen onrechtmatige kosten geconstateerd. De voorzitter van de Raad van Toezicht ziet toe op de gedeclareerde posten en de ontwikkeling daarvan.

	<b>G.T.C. Bonhof</b>	<b>H.M. de Jong</b>	<b>J. Bogerd</b>	<b>A.A.J.M. Franken</b>
	<i>x € 1</i>	<i>x € 1</i>	<i>x € 1</i>	<i>x € 1</i>
Representatiekosten	289	-	-	-
Reiskosten binnenlandse dienstreizen	4.051	430	904	6.862
Reiskosten buitenlandse dienstreizen	961	391	-	510
Reiskosten woon-werkverkeer	540	-	1.080	-
Leasekosten auto	20.968	15.285	-	-
Deskundigheidsbevordering	2.126	-	20.209	-
Overige kosten	844	-	-	-
Ontvangen vergoedingen/vacatiegelden	250-	140-	415-	-
	<b>29.529</b>	<b>15.966</b>	<b>21.778</b>	<b>7.372</b>

#### Toelichting:

In de kosten voor de leaseauto's zijn voor mw. Bonhof en dhr. De Jong afkoopsommen van de contracten opgenomen. De reiskosten binnenland worden gevormd door de dienstreizen. De kosten van de OV-jaarkaart voor dhr. Franken betreffen voor een deel ook het jaar 2014. De reiskosten buitenland betreffen reizen die gemaakt zijn in het kader van CARPE (Consortium on Applied Research and Professional Education) en KABS (Kofi Annan Business School).

De kosten van deskundigheidsbevordering van dhr. Bogerd bestaan uit het volgen van een opleiding aan Tias Nimbas Business School.

### **Corporate Control**

De afdeling Corporate Control bestaat sinds 2010 en heeft als doel het houden van toezicht op de governance van de HU. Onder governance wordt verstaan het geheel van toezicht houden, verantwoording afleggen, besturen en informeren, zowel binnen de HU als tussen de HU en

stakeholders. Het hoofd corporate control woonde in 2013 vrijwel alle vergaderingen van de Auditcommissie van de Raad van Toezicht bij, gaf gevraagd en ongevraagd advies aan het College van Bestuur en deed onder meer onderzoek naar:

- opvolging adviezen van de commissie Gispen
- het huisvestingsplan van de HU
- de effectiviteit en efficiency van de afdeling ICT
- de kosten en beloning van de leden van het College van Bestuur
- reis- en verblijfkosten buitenland van de HU
- de invoering van numerus fixus op een faculteit

Het hoofd corporate control wordt regelmatig ingeschakeld indien er een onafhankelijk onderzoek en/of beoordeling gewenst is van kwestie waarbij integriteitvraagstukken een rol spelen. In het kader daarvan gaf hij leiding aan het afwickelen van procedures rondom fraude en vervalsing van diploma's (van vooropleidingen) door HU-studenten of derden, op basis van het in 2011 door het College van Bestuur vastgestelde Fraude- en Sanctieprotocol.

Ook is de afdeling betrokken bij de validatie van antwoorden op vragen aan het College van Bestuur van de Inspectie van het Onderwijs en het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW). De functie corporate registrar maakt deel uit van de afdeling en is een rechtsreeks gevolg van het project 'Van Cijfer tot Diploma'; hij bewaakt de kwaliteit van het proces van diplomering en de beoordeelt de werking van de ambtelijke secretariaten van de examencommissies. In 2013 droeg de Corporate Registrar de verantwoordelijkheid voor de diplomalogistiek over aan Bureau Inschrijvingen. In 2013 zijn de processen diplomalogistiek geoptimaliseerd: alle uitgegeven diplomapapieren konden worden verantwoord. Verder deed de Corporate Registrar onafhankelijk onderzoek naar de mogelijkheid van verkorte studieroutes binnen de HU en naar de borging van de toetskwaliteit.

## **Helderheid**

Notitie Helderheid, Hogeschool Utrecht 2013

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

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

Dit heeft bij de HU niet plaatsgevonden in 2013.

### **Investeren van publieke middelen in private activiteiten**

Bij de HU is er een aantal onderwijsactiviteiten dat niet wordt bekostigd vanuit de rijksbijdragen. Conform de notitie 'Publiek en private middelen en activiteiten' worden in de administratie de private geldstromen gescheiden van het reguliere onderwijs. Kosten worden, in overeenstemming met de 'Richtlijn kostprijzen', toegerekend op basis van de integrale kostprijs. Er is geen sprake van investeringen van publieke middelen in private activiteiten.

### **Het verlenen van vrijstellingen aan studenten**

Bij het inschrijven van studenten wordt de toelaatbaarheid voor vrijstellingen getoetst door de faculteiten. Vervolgens geven zij een beschikking voor de vrijstelling aan het Bureau Inschrijving. De eisen omtrent de vrijstellingen zijn vastgelegd in de Onderwijs- en Examenregeling (OER).

### **Bekostiging van buitenlandse studenten**

Door de HU zijn met diverse hogeronderwijsinstellingen in het buitenland uitwisselingscontracten afgesloten op basis van wederzijdse uitwisselingen. Binnen Europa is dit voornamelijk gebaseerd op de Socrates/ Erasmus-overeenkomst. Het Europese programma Socrates Lifelong Learning stimuleert met subsidies Europese samenwerking, uitwisseling, nascholing en stage. Erasmus is een onderdeel van het Socrates Lifelong Learning-programma en is bedoeld om de Europese activiteiten van hoger onderwijsinstellingen te ondersteunen en de mobiliteit en uitwisseling van studenten, docenten en stafleden te bevorderen. De toegekende gelden worden door de hogeschool uitgezet als beurzen voor studenten, docenten en stafmobiliteit. Daarnaast zijn er met onderwijsinstellingen buiten Europa bilaterale overeenkomsten betreffende studentuitwisseling. De aantallen studenten die in 2013 aan het uitwisselingsprogramma hebben deelgenomen, zijn: 411 buitenlandse studenten die naar Nederland zijn gekomen en 448 Nederlandse studenten die naar het buitenland zijn gegaan.

### **Collegegeld niet betaald door student zelf**

De HU betaalt voor 60 medewerkers die een opleiding volgen bij de HU het collegegeld. Dit betreft met name masteropleidingen voor docenten ter verbetering van de kwaliteit van het onderwijs. Bovendien wordt een aantal opleidingen betaald ten behoeve van de interne doorstroming.

### **Bekostiging van maatwerktrajecten**

Er zijn bij de HU momenteel geen maatwerktrajecten.

## **Verslag van de Hogeschoolraad HU**

De Centrale Medezeggenschapsraad (CMR) van de HU heeft dit jaar een nieuwe naam gekregen: Hogeschoolraad HU. Onder de nieuwe naam heeft de raad zich in 2013 speciaal ingezet voor bredere bekendheid van het raadswerk binnen de organisatie. Daarmee is het werken aan vernieuwing van de medezeggenschap van de voorgaande jaren voortgezet en uitgebreid. De Hogeschoolraad HU heeft op deze wijze het netwerk van medezeggenschap kunnen onderhouden en uitbouwen en een gedragen en constructieve bijdrage willen leveren aan de ontwikkelingen binnen de hogeschool. Deze bijdrage komt onder meer naar voren in de behandeling van de hieronder beschreven onderwerpen. Naast de besluiten die de Hogeschoolraad HU in 2013 heeft genomen, is ook vinger aan de pols gehouden bij de dossiers uit voorgaande jaren, met name de huisvesting en de prestatieafspraken.

### **Organisatieontwikkeling**

De notitie 'organisatie in ontwikkeling' (2009) verwoordt de sturingsfilosofie van de HU. Evaluatie van de notitie heeft tot een aanscherping geleid. Deze aanscherping was nodig om tot een betere scheiding en optimale afstemming van kern- (onderwijs) en ketentaken (ondersteuning) te komen teneinde het werken in teams beter (en overal op gelijke wijze) te kunnen faciliteren. Dit moet leiden tot verhoging van de kwaliteit van onderwijs. Daarnaast zal de aansturing voortaan overal vanuit drie managementlagen plaats vinden: de faculteitsdirectie, de instituutsdirectie en de teamleider.

Na intensief overleg heeft de Hogeschoolraad HU kunnen instemmen met deze aanscherping. Daarbij is aandacht gevraagd voor een duidelijke kaderstelling voor het management – met name de teamleider - die goed aansluit bij de werkelijkheid. Ook heeft de Hogeschoolraad HU geadviseerd om de doelstelling en regelruimte voor de teams helder te definiëren.

### **Ontvlechting**

De concrete uitwerking van het besluit tot administratieve ontvlechting van een aantal ondersteunende functies op basis van effectiviteit is apart aan de Hogeschoolraad HU ter instemming voorgelegd. De Hogeschoolraad HU heeft zich afgevraagd of dit voorstel wel in alle gevallen tot de gewenste doelstelling leidt en heeft geadviseerd dit nauwkeurig te monitoren. Ook heeft de Hogeschoolraad HU aandacht gevraagd voor heldere en tijdige communicatie omtrent de ontwikkelingen naar medewerkers toe. Ten slotte heeft de Hogeschoolraad HU aangegeven nauw betrokken te willen blijven bij de evaluatie van dit proces alsmede het vervolg, waar in 2014 vorm aan wordt gegeven door de 'harmonisatie'. Met deze kanttekeningen heeft de Hogeschoolraad HU in meerderheid in kunnen stemmen met de ontvlechting.

### **Strategische planning & controlkader 2014 – 2016**

De Hogeschoolraad HU heeft op 6 november ingestemd met het Planning- en Controlkader 2014 - 2016. De Hogeschoolraad HU was in meerderheid van mening dat het kader een realistisch stuk is waarin behoudende inschattingen zijn gemaakt. Binnen de Hogeschoolraad HU leven wel bezwaren tegen de dunne onderbouwing van de extra bezuinigingsdoelstelling van 10% op het OBP - die daarmee is

verhoogd naar 20% totaal. De Hogeschoolraad HU heeft hiermee ingestemd aangezien de resultaten van de bezuiniging op termijn ten goede zullen komen aan het primair proces. De Hogeschoolraad HU heeft aandacht gevraagd voor heldere en tijdige communicatie gezien de onzekerheid en onrust die dit met zich mee kan brengen voor het personeel dat hiermee te maken krijgt bovenop de ontvlechting en verhuisbewegingen.

### **Mobiliteit**

De Hogeschoolraad HU heeft ingestemd met het mobiliteitsbeleid. Dit beleid is een nadere uitwerking van de ambities op het gebied van duurzaamheid van de HU. De HU streeft er naar in 2030 CO<sub>2</sub>-neutraal te zijn. Het terugdringen van het autogebruik door medewerkers in het woon-werk verkeer is hiervan een belangrijk onderdeel. Gezien de verkeerssituatie op het Utrecht Science Park maar ook vanuit het oogpunt van duurzaamheid bestaat een sterke noodzaak tot veranderingen in de mobiliteit van medewerkers. Door middel van kleine experimenten wordt gekeken welke 'verleidingsstrategieën' het meest aanspreken om een gedragsverandering te creëren. De tijdelijke herhuisvesting van de Faculteit Maatschappij & Recht is aangegrepen als eerste experiment. De Hogeschoolraad HU is positief over de doelstellingen van het beleid maar realiseert zich tegelijk ook dat dit ongewenste effecten op individuele medewerkers kan hebben en heeft daarom aangedrongen om in voorkomende gevallen maatwerk te leveren.

### **Duurzaamheid**

De Hogeschoolraad HU heeft 'duurzaamheid' in 2013 tot een van de speerpunten benoemd. In een werkgroep zijn doelstellingen geformuleerd die in 2014 nader zullen worden uitgewerkt. Daarbij wordt niet alleen gekeken naar de HU-brede beleidsdoelstellingen - zoals de aanbesteding van de catering - maar vooral ook gefocust op de ruimte voor 'kleine bijdragen' vanuit medewerkers en studenten.

### **Contacten met de Raad van Toezicht**

Begin 2013 is de traditionele round table met de Raad van Toezicht en het College van Bestuur gehouden. Gezamenlijk is gedebatteerd over een aantal vraagstukken voor de toekomst van de HU: Hoe leren studenten over tien jaar? Welke groepen studenten bezoeken de HU dan? Welke effecten zal de verschuiving van inkomsten uit publieke middelen naar verdere privatisering hebben op het business model van de HU? De bijeenkomst werd door alle deelnemers als bijzonder zinvol ervaren.

De Hogeschoolraad HU:

Joost Ansems  
Alwin van der Blom  
Cees Braas  
Gijsbert Brinkman  
Stijn Frantzen  
Rinus Friederichs  
Daan Kuipers  
Florijn Perdok  
André Ras

Dajo Roorda  
Pim Schonk  
Patrick Ubags  
Floris van der Veen  
René Versteegh  
Nick Verstege  
Kees de Vroom  
Jeroen van Zanten  
Dico de Zeeuw

## **Instellingsgegevens**

Stichting HU  
Oudenoord 330  
3513 EX UTRECHT  
030-2308108

Brinnummer: 25DW

### **College van Bestuur**

Mevr. drs. G.T.C. Bonhof (voorzitter)  
Prof. mr. H.M. de Jong (tot 1 maart 2013)  
J. Bogerd MBA  
Dr. Ir. A.A.J.M. Franken MBA (vanaf 1 september 2013)

### **Raad van Toezicht**

M. Rook MBA (voorzitter tot 21 mei 2014)  
Drs. P. de Krom (lid vanaf 1 februari 2014, voorzitter vanaf 21 mei 2014)  
Mevr. mr. Drs. C. Kerzee (plv. voorzitter)  
Drs. A. Brienen RA  
Prof. Dr. J.H. van Ginkel (tot 31 mei 2013)  
Prof. Dr J.A. Bruijn (vanaf 30 oktober 2013)  
Drs. J.C. van Ek  
Mevr. drs. Z. Guernina  
Mevr. mr. I.D. Thijsen

**De jaarrekening is vastgesteld op 22 april 2014**

Mevr. drs G.T.C. Bonhof

J. Bogerd MBA

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



**Auteur**

Business Control

**Inlichtingen**

jolanda.vanderzande@hu.nl

**Datum**

21 mei 2014

**Versie**

Definitief

© Hogeschool Utrecht,  
Utrecht, 2014

Bronvermelding is verplicht.  
Verveelvoudigen voor eigen gebruik  
of interngebruik is toegestaan.  
HU-productnummer: BC/2014-134/1.0 Definitief

# Jaarrekening 2013

Inhoudsopgave

<b>1</b>	<b>Bestuursverslag</b>	<b>3</b>
<b>2</b>	<b>GECONSOLIDEERDE JAARREKENING</b>	<b>7</b>
<b>3</b>	<b>Toelichting uitgangspunten jaarrekening</b>	<b>11</b>
<b>4</b>	<b>Grondslagen voor waardering van activa en passiva</b>	<b>13</b>
<b>5</b>	<b>Grondslagen voor bepaling van het resultaat</b>	<b>16</b>
<b>6</b>	<b>Toelichting geconsolideerde balans</b>	<b>18</b>
6.1	Materiële vaste activa.....	18
6.2	Financiële vaste activa .....	19
6.3	Voorraden.....	19
6.4	Vorderingen en overlopende activa .....	20
6.5	Liquide middelen .....	20
6.6	Eigen Vermogen.....	21
6.7	Voorzieningen.....	24
6.8	Langlopende schulden .....	25
6.9	Kortlopende schulden.....	25
6.10	Niet in de balans opgenomen activa en verplichtingen.....	27
6.11	Overzicht geoordeelde subsidies .....	28
<b>7</b>	<b>Toelichting Staat van Baten en Lasten</b>	<b>29</b>
7.1	Rijksbijdragen .....	29
7.2	College- cursus, les- en examengelden .....	29
7.3	Baten werk in opdracht van derden .....	30
7.4	Overige Baten.....	30
7.5	Personeelslasten .....	31
7.6	Afschrijvingen .....	33
7.7	Huisvestingslasten.....	34
7.8	Overige lasten .....	34
7.9	Financiële baten en lasten.....	35
7.10	Belastingen.....	35
7.11	Overzicht Verbonden Partijen.....	35
<b>8</b>	<b>ENKELVOUDIGE JAARREKENING</b>	<b>37</b>
<b>9</b>	<b>Toelichting op de balans en staat van baten en lasten</b>	<b>39</b>
<b>10</b>	<b>Toelichting enkelvoudige jaarrekening</b>	<b>40</b>
10.1	Materiële vaste activa.....	40
10.2	Financiële vaste activa .....	40
10.3	Vorderingen.....	41
10.4	Liquide middelen .....	41
10.5	Kortlopende schulden.....	42
10.6	Overige baten.....	42
10.7	Personeelskosten .....	42
10.8	Accountants honoraria.....	43
<b>11</b>	<b>Overige gegevens</b>	<b>44</b>
11.1	Resultaatbestemming.....	44
11.2	Gebeurtenissen na balansdatum.....	44
<b>12</b>	<b>Controleverklaring van de onafhankelijke accountant</b>	<b>45</b>
	<b>Instellingsgegevens</b>	<b>47</b>

# 1 Bestuursverslag

Dit bestuursverslag maakt onderdeel uit van de jaarverslaglegging van de Hogeschool Utrecht (HU), waarin inzage wordt gegeven in de financiële ontwikkelingen (staat van baten en lasten) van het afgelopen jaar en de financiële positie (balans) per einde 2013.

## Juridische vorm en belangrijkste activiteiten

De Stichting Hogeschool Utrecht is een stichting, gevestigd in Utrecht, met als belangrijkste activiteiten het aanbieden van hoger beroepsonderwijs (voltijd, deeltijd en duaal), praktijkgericht onderzoek en het verzorgen van marktgerichte activiteiten op het gebied van onderwijs en onderzoek. De stichting HU houdt de aandelen van Domstad Beheer BV (incl. Domstad Facilitair BV) en Interval BV, die zich respectievelijk richten op het verhuren van ruimtes en op het in- en uitlenen van personeel.

Het bestuur wordt gevormd door een College, bestaande uit drie leden. De Raad van Toezicht is belast met het toezicht en bestaat uit zeven leden.

## Fusie

Op 22 augustus 2013 is Stichting Hogeschool Utrecht gefuseerd met Stichting tot Financiering en Exploitatie Huisvesting de Uithof (FEHU). Het betreft een juridische fusie waarbij de Stichting Hogeschool Utrecht de verkrijgende stichting is. De fusie is in de jaarrekening verwerkt als een "samensmelting van belangen". De FEHU is opgericht in 1991 en had als doel het realiseren en exploiteren van huisvestingsvoorzieningen voor het hoger onderwijs in De Uithof. De oprichting was destijds een initiatief van de Universiteit Utrecht en de Hogeschool voor Economie en Management (later Hogeschool Utrecht) en van de Universiteit Utrecht. De FEHU bezat het pand aan de Padualaan 101 dat werd verhuurd aan de Stichting Hogeschool Utrecht ten behoeve van de Faculteit Economie en Management (FEM).

## Missie en Profiel

Hogeschool Utrecht is een kennisorganisatie waar we door hoogwaardig onderwijs en onderzoek werken aan innovatie en professionalisering van de beroepspraktijk en de persoonlijke ontwikkeling van talent. Daarmee draagt de hogeschool bij aan de sociale, culturele en economische ontwikkeling van een open, rechtvaardige en duurzame samenleving.

De HU is een randstedelijke hogeschool die sterk verankerd is in de innovatieve regio Utrecht/Amersfoort. De HU is voor een groot deel gevestigd op het Utrecht Sciencepark, nabij strategische, kennisintensieve partners UU en UMCU. Onze deuren staan open voor gemotiveerde studenten van 17 tot 67 jaar. We leiden niet alleen instromers op de arbeidsmarkt op, maar ook mensen die al werken en hun kennis en vaardigheden willen actualiseren, aanscherpen, verbreden en verdiepen. De maatschappij heeft immers behoefte aan professionals die zich blijven(d) scholen. Met 'Leven Lang Leren' vatten we dit onderwijsconcept samen. De HU richt zich op de gehele leerloopbaan van starters en professionals. Ons bacheloraanbod is breed en al ons masteronderwijs wordt in nauwe samenwerking met ons onderzoek ontwikkeld. De HU streeft naar het vergroten van het masteraanbod en een stevige positie in het deeltijd en contractonderwijs, met als doel om met het onderwijs en onderzoek nog beter aan te sluiten bij de beroepspraktijk. De HU investeert dan ook in praktijkgericht onderzoek en de valorisatie (kennisbenutting) en levert als University of Applied Sciences door onderwijs en onderzoek een grote bijdrage aan de innovatie van de beroepspraktijk en daarmee aan de sociale en economische ontwikkeling van de innovatieve regio Utrecht/Amersfoort.

## Financieel resultaat 2013

De HU heeft over 2013 een negatief resultaat behaald van € 0,2 miljoen (begroot € 15,8 miljoen negatief). Het eigen vermogen is met € 109 miljoen nagenoeg gelijk gebleven.

In het resultaat is een aantal incidentele meevallers zoals de in december extra toegekende rijksbijdrage van € 3,5 miljoen, voortkomend uit het herfstakkoord, en de boekwinst € 2,9 miljoen als gevolg van de verkoop van Oudenoord 700. Aan de lasten kant is er voor een deel sprake van verschuiving als gevolg van latere verhuizing van de Faculteit Maatschappij en Recht (FMR) naar een tijdelijke huisvesting (€ 2,4 miljoen) en nog niet bestede profileringsmiddelen (€ 2,4 miljoen)

- **Toelichting baten**

De totale baten, exclusief bijzondere baten, zijn € 11 miljoen hoger dan begroot. Dit wordt voor € 6,7 miljoen verklaard uit een hogere rijksbijdrage. Een deel hiervan (€ 3,5 miljoen) is de uitkomst van het Herfstakkoord, de toekenning van deze middelen heeft pas plaatsgevonden medio december. De stijging van de collegegelden (€ 1,6 miljoen) wordt deels verklaard door een hoger aantal ingeschreven studenten (835) per 30 september 2013 dan begroot en een lager restitutiepercentage. De hogere subsidie-inkomsten verklaren het resterende deel.

- **Toelichting lasten**

De lasten zijn € 2 miljoen lager dan begroot. Een overschrijding van de personele lasten met € 4 miljoen wordt gecompenseerd door een onderbesteding op alle overige lasten. De lagere afschrijving (€ 1 miljoen) en de lagere huisvestingslasten (€ 2 miljoen) zijn het gevolg van het later starten van een aantal bouwactiviteiten. De overige lasten zijn € 3,5 miljoen lager dan begroot. Voor een deel betreft dit een verschuiving naar personele lasten, deels latere besteding van middelen en daarnaast strak sturen op de lasten. Bij de personele lasten is een extra dotatie aan de voorziening wachtgeld (€ 2 miljoen) opgenomen.

- **Ontwikkeling personele lasten**

De afgelopen jaren zijn er met betrekking tot de ontwikkeling van de kosten OP, OBP en beheerslasten keuzes gemaakt voor de periode 2012 - 2016. Uitgangspunt bij deze keuzes was het borgen van een gezonde financiële huishouding ook op langere termijn, realiseren van de prestatieafspraken en meer geld vrijmaken voor de kerntaken onderwijs & onderzoek. Daarnaast is afgelopen jaar een nulmeting OBP uitgevoerd (circa 1.135 fte), waarbij deze nulmeting is afgezet tegen een op de organisatie-indeling van de HU aangepaste benchmark. Daarnaast is gekeken naar activiteiten die zijn geoutsourcet. Eén van de conclusies die uit dit onderzoek getrokken kan worden is dat de HU circa 8,5% meer OBP heeft dan het gemiddelde van alle - niet als uiterst efficiënt bekend staande - hogescholen en circa 27,5% meer dan hogescholen die als 'normaal efficiënt' te boek staan en tegelijkertijd effectief zijn. Dit heeft er toe geleid dat de HU de bezuinigingsdoestelling op OBP heeft verhoogd van 10% in de periode 2013-2015, naar 20% in de periode 2013-2016. Uit de realisatie 2013 blijkt dat er sprake is van een daling van OBP zowel in vergelijking met 2012 (- € 0,9 miljoen) als ten opzichte van de begroting 2013 (- € 2 miljoen) deze wordt echter volledig teniet gedaan door een overschrijding op de inhuur OBP van € 9 miljoen. Deze overschrijding kan voor een deel verklaard worden uit verschuiving van middelen (circa € 4 miljoen). Het resterende deel is tijdelijke invulling van vacatures, inhuur specifieke expertise, inhuur tijdelijke capaciteit en het niet realiseren van de bezuiniging. De lasten OP zijn op totaalniveau vrijwel gelijk aan de begroting, wel is er sprake van een verschuiving. De realisatie OP in dienst is € 3,2 miljoen lager dan begroot terwijl de inhuur OP € 3,2 miljoen hoger is dan begroot. Dit betekent dat in 2013 de verhouding OP/OBP (63-37) ongewijzigd is ten opzichte van 2012, dit sluit niet aan bij de ambities van de HU. Wil de HU de ambitie meer geld voor onderwijs & onderzoek waarmaken, is strakke sturing op het realiseren van de bezuiniging OBP in de vastgestelde periode een absolute voorwaarde.

## Financiële kengetallen

	2013	2012	2011	2010	2009
Totale baten	316.042	313.597	326.045	307.980	289.696
Totale lasten	316.247	317.257	313.615	282.152	284.840
	-204	-3.660	12.430	25.828	4.856
Solvabiliteit	47%	43%	45%	41%	30%
Liquiditeit	0,96	0,92	1,03	0,61	0,45
Rentabiliteit	-0,1%	-1,2%	3,8%	8,4%	1,7%

*De getallen van 2012 en 2013 zijn inclusief stichting FEHU.*

- De **solvabiliteit** is het aandeel van het eigen vermogen uitgedrukt in een percentage van het totale vermogen
- De **liquiditeit** geeft de mate weer waarin de HU in staat is op korte termijn aan haar verplichtingen te voldoen. De liquiditeit wordt uitgedrukt in de current ratio (de verhouding tussen de vlottende activa en kortlopende schulden).
- De **rentabiliteit** is het resultaat uit gewone bedrijfsvoering gedeeld door totale baten

### Publiek – Privaat

Binnen de HU is de administratie zo ingericht, dat de resultaten van publieke en private geldstromen afzonderlijk zichtbaar zijn. In de administratie is een scheiding opgenomen tussen het eigen vermogen dat is opgebouwd uit publieke activiteiten en het eigen vermogen dat opgebouwd is uit private activiteiten. Hiermee voldoet de HU aan de verantwoordingseisen van het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW). In 2010 is de notitie "Publiek – Privaat" opgesteld; hierin worden eenduidige definities gegeven voor publieke en private middelen en activiteiten.

In 2013 is een uniform kostprijsmodel voor de berekening van de tarieven van de onbekostigde masters in gebruik genomen. In 2014 zal deze voor alle private activiteiten verplicht zijn.

### Fiscaal Beleid

In 2013 heeft de HU het **Tax Control Framework** (TCF) opgesteld. In het TCF is een beschrijving van de interne beheersing ten aanzien van het fiscale beleid opgenomen. In de TCF heeft de HU met behulp van de bouwblokken uit het Tax Maturity Model aangegeven hoe we de komende jaren de fiscale beheersing willen vergroten. Met het opstellen van het TCF heeft de HU ook de fiscale missie vastgesteld: "Compliant zijn aan de fiscale regels". Dat wil zeggen dat de HU wil voldoen aan de verplichtingen maar ook de rechten wil benutten.

Jaarlijks wordt het TCF geëvalueerd en indien nodig aangepast.

In het jaar 2013 is het contact met de Belastingdienst geïntensiveerd. Over de fiscale afwikkeling met betrekking tot personeel niet in loondienst (PNIL) zijn voor het verleden afspraken met de Belastingdienst gemaakt. De Belastingdienst heeft op basis van een steekproef een naheffing van K€ 465 opgelegd. De toekomstige handelwijze met betrekking tot PNIL is met de Belastingdienst besproken. Daarnaast vindt momenteel overleg met de Belastingdienst plaats over door de HU ingediende verzoeken aangaande de btw uit het verleden.

Begin 2014 is convenant betreffende Horizontaal Toezicht met de Belastingdienst ondertekend. Het werken volgens de afspraken in het convenant ziet de HU als ondersteuning om fiscaal verder 'in control' te komen.

### Investeringsbeleid

Jaarlijks wordt als onderdeel van de reguliere begroting een investeringsbegroting opgesteld. De gehanteerde afschrijvingstermijnen zijn opgenomen bij de grondslagen voor de waardering van activa en passiva in de jaarrekening. In het vastgestelde investeringsbeleid is opgenomen dat er jaarlijks een beoordeling plaatsvindt of de economische levensduur en afschrijvingstermijnen nog adequaat zijn.

### Treasurybeleid

De HU heeft een **treasurystatuut**, waarin de uitgangspunten en kaders voor het te voeren treasurybeleid zijn vastgelegd. Uitgangspunt bij het beleid is de Regeling belenen en beleggen door instellingen voor onderwijs en onderzoek 2010 (nummer FEZ/CC/1250185). Met ingang van 2007 maakt de HU gebruik van het Geïntegreerde Middelenbeheer van het ministerie van Financiën.

De HU heeft een aantal langlopende leningen bij het ministerie van Financiën afgesloten ter financiering van de gebouwen. Daarnaast heeft de HU een lening bij de Rabobank, die is meegekomen bij de fusie met hogeschool Domstad in 2010. In december is een lening van € 10 miljoen bij het ministerie afgesloten.

Tijdelijke overtollige liquide middelen worden in een deposito bij het ministerie ondergebracht.

### Prestatieafspraken

In 2012 heeft elke hbo-instelling afspraken gemaakt met de minister van OCW met betrekking tot de te leveren prestaties in het **prestatieakkoord**. De afspraken die gemaakt zijn sluiten aan bij de ambities van de HU ten aanzien van onderwijs en onderzoek, met het verschil dat de prestatieafspraken zich richten op het voltijd bacheloronderwijs. Omdat de HU zich niet exclusief wil profileren als bachelorinstelling zijn er intern ook afspraken gemaakt voor deeltijd- en masteropleidingen. De prestatieafspraken hebben betrekking op de periode 2013-2015, in 2016 vindt toetsing plaats door het ministerie van OCW op het realiseren van de afspraken. Instellingen die de afspraken niet realiseren kunnen worden gekort op de rijksbijdrage 2017.

In de HU stuurkaart zijn alle prestatieafspraken opgenomen, door vertaald naar de faculteiten en opleidingen. Voor alle prestatieafspraken zijn indicatoren benoemd op basis waarvan tussentijdse monitoring van de prestatieafspraken plaatsvindt. Periodiek worden de cijfers in de stuurkaart ge-update en besproken.

### Lange Termijn Ontwikkeling (LTO)

De lange termijn ontwikkeling (LTO) vormt binnen de HU de basis voor de financiële sturing. De LTO wordt twee maal per jaar geactualiseerd waarbij gebruik gemaakt wordt van de financiële rapportages van de faculteiten en diensten aangevuld met de verwachte ontwikkelingen in de (bekostigde) studentenaantallen, ontwikkelingen in de bekostiging aangevuld met informatie over personele ontwikkelingen (Gemiddelde Personele Last, aantallen en PNIL) en beheerslasten. De LTO vormt een belangrijk instrument voor lange termijn risicobeheersing met betrekking tot financieel beheer. Door tijdig afwijkingen te signaleren in de geraamde ontwikkelingen kan er gefaseerd bijsturing plaatsvinden. De HU komt uit een periode van voorspelbare en beheersbare groei en bevindt zich nu in een periode van (deels) onvoorspelbare krimp, onzekerheid en dynamiek. Dit maakt het noodzakelijk om snel te reageren op wijzigingen in bijvoorbeeld studentenaantallen. De bijstellingen vinden plaats in mei (jaarrekening voorgaand jaar en 1e trimesterrapportage) en december (actuele ontwikkeling studentenaantallen, meerjarenraming).

### Letter Of Representation

Door het College van Bestuur is aan de accountant de Letter Of Representation (LOR) verstrekt. In de LOR verklaart het College van Bestuur dat zij alle informatie die van belang is voor de controleverklaring aan de accountant heeft gegeven en dat zij niet betrokken is geweest bij of weet heeft van onregelmatigheden. De LOR wordt ondersteund door de interne verklaringen bij de jaarrapportages van de faculteiten en diensten.

### Verklaring bij de jaarrapportage

Alle budgethouders en controllers geven jaarlijks de (interne) 'Verklaring bij de jaarrapportage' af. In de verklaring wordt naast de juistheid en volledigheid van de opgestelde financiële rapportages, ook aandacht besteed aan de helderheidsaspecten, het juist toepassen van de richtlijn publiek-privaat en de naleving van de integriteitscode. De budgethouders worden ook gevraagd in de verklaring aan te geven waar de HU nog stappen moet zetten om het "in control zijn" te verhogen.

### Managementcontracten

Door het College van Bestuur wordt jaarlijks met alle hoofdbudgethouders een managementcontract afgesloten. In het managementcontract worden de te realiseren doelstellingen voor de betreffende faculteit, dienst of programma vastgelegd. De doelstellingen zijn afgeleid van het HU-brede strategisch plan en vertaald naar de specifieke doelstelling of bijdrage vanuit de faculteit, dienst of programma. In de managementcontracten wordt nadrukkelijk aandacht besteed aan het realiseren van de prestatieafspraken. Door de hoofdbudgethouders worden de afspraken doorvertaald in de RGW-afspraken (Resultaat Gericht Werken) met de onder hun vallende budgethouders of medewerkers.

Door de hoofdbudgethouders wordt per vier maanden een rapportage opgesteld met betrekking tot de financiële en personele ontwikkeling in samenhang met de realisatie van de doelstellingen.

## 2 GECONSOLIDEERDE JAARREKENING

### Geconsolideerde balans per 31 december na resultaatbestemming

Voor vergelijkingsdoeleinden zijn de bedragen van 2012 aangepast voor de stichting FEHU.

	Ref.	<u>31 december 2013</u>		<u>31 december 2012</u>	
		<i>x € 1.000</i>	<i>x € 1.000</i>	<i>x € 1.000</i>	<i>x € 1.000</i>
<b>Vaste Activa</b>					
Materiële vaste activa	6,1	162.995		180.280	
Financiële vaste activa	6,2	-		3.207	
				<hr/>	
			162.995		183.487
<b>Flottende activa</b>					
Voorraden	6.3	57		73	
Vorderingen	6.4	14.279		14.308	
Liquide middelen	6.5	56.391		60.110	
				<hr/>	
			70.728		74.491
<b>Totaal</b>			<u>233.723</u>		<u>257.978</u>
<b>P a s s i v a</b>					
			<u>31 december 2013</u>	<u>31 december 2012</u>	
			<i>x € 1.000</i>	<i>x € 1.000</i>	
<b>Eigen Vermogen</b>	6.6		108.915	109.119	
<b>Vorzieningen</b>	6.7		12.011	9.713	
<b>Langlopende schulden</b>	6.8		38.929	57.820	
<b>Kortlopende schulden</b>	6.9		73.869	81.326	
				<hr/>	
<b>Totaal</b>			<u>233.723</u>	<u>257.978</u>	

**Geconsolideerde staat van baten en lasten 2013**

Voor vergelijkingsdoeleinden zijn de bedragen van 2012 aangepast voor stichting FEHU.

	Ref.	realisatie		begroting		realisatie	
		2013		2013		2012	
		x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000
<b>Baten</b>							
Rijksbijdragen	7.1	216.828		210.111		216.958	
Overige overheidsbijdragen en subsidies	7.1	10.711		9.379		9.665	
College-, cursus, les en examengelden	7.2	61.253		59.601		60.095	
Baten werk i.o.v. derden	7.3	17.573		17.762		18.413	
Overige Baten	7.4	<u>9.677</u>		<u>5.229</u>		<u>8.466</u>	
<b>Totaal baten</b>			<b>316.042</b>		<b>302.082</b>		<b>313.597</b>
<b>Lasten</b>							
Personeelslasten	7.5	239.925		235.594		239.957	
Afschrijvingen	7.6	16.274		17.244		18.194	
Huisvestingslasten	7.7	16.282		18.275		15.898	
Overige lasten	7.8	<u>40.941</u>		<u>44.444</u>		<u>40.113</u>	
<b>Totaal lasten</b>			<b>313.422</b>		<b>315.557</b>		<b>314.162</b>
<b>Saldo baten en lasten</b>			<b>2.620</b>		<b>13.475-</b>		<b>565-</b>
Financiële baten en lasten	7.9		<u>2.671-</u>		<u>2.345-</u>		<u>2.823-</u>
<b>Resultaat</b>			<b>50-</b>		<b>15.820-</b>		<b>3.388-</b>
<b>Belastingen</b>	7.10		154-		69-		272-
<b>Resultaat deelnemingen</b>			<u>-</u>		<u>-</u>		<u>-</u>
<b>Netto resultaat na belastingen</b>			<b>204-</b>		<b>15.889-</b>		<b>3.660-</b>



## Geconsolideerd Kasstroomoverzicht over 2013

Voor vergelijkingsdoeleinden zijn de bedragen van 2012 aangepast voor de stichting FEHU.

	Ref.	realisatie		realisatie	
		2013		2012	
		x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000
<b>Kasstroom uit operationele activiteiten</b>					
Saldo baten en lasten (incl. belastingen)	7		2.466		837-
<i>Aanpassingen voor:</i>					
- afschrijvingen	7.6	16.274		18.194	
- mutaties voorzieningen	6.7	<u>2.298</u>		<u>182</u>	
			18.572		18.376
<i>Veranderingen in vlottende middelen</i>					
- voorraden	6.3	16		28	
- vorderingen en overlopende activa	6.4	29		3.588-	
- kortlopende schulden (excl. aflossing leningen)	6.9	<u>2.846</u>		<u>751</u>	
			2.890		2.809-
Ontvangen interest		704		756	
Betaalde interest		<u>3.375</u>		<u>3.579</u>	
			2.671-		2.823-
<i>Verandering vordering/schuld OCW</i>					
- mutatie leningen u/g	6.2	3.205		-	
- mutatie schuld	6.8	<u>3.673-</u>		<u>-</u>	
			468-		-
<b>Totaal kasstroom uit operationele activiteiten</b>			<u>20.790</u>		<u>11.907</u>
<b>Kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>					
Investerings in materiële vaste activa	6.1	8.114-		9.418-	
Desinvesteringen (im)materiele vaste activa	6.1	9.127		256	
Mutatie leningen u/g	6.2	<u>-</u>		<u>47</u>	
<b>Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten</b>			<u>1.013</u>		<u>9.115-</u>
<b>Kasstroom uit financieringsactiviteiten</b>					
Nieuw opgenomen leningen			-		-
Aflossing langlopende leningen	6.8	<u>25.522-</u>		7.407-	
<b>Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten</b>			<u>25.522-</u>		<u>7.407-</u>
<b>Mutatie liquide middelen</b>			<u><u>3.719-</u></u>		<u><u>4.615-</u></u>

<b>Verloop liquide middelen</b>	<b>31-12-2013</b>	<b>31-12-2012</b>
	<i>x € 1.000</i>	<i>x € 1.000</i>
Kasmiddelen	6	8
Bankrekeningen en deposito's	<u>56.385</u>	<u>60.102</u>
<b>Totaal liquide middelen</b>	<b><u>56.391</u></b>	<b><u>60.110</u></b>

Het kasstroomoverzicht is opgesteld volgens de indirecte methode.

Het resultaat uit operationele activiteiten leidde tot een positieve kasstroom van € 21 miljoen. De afzonderlijke posten zijn toegelicht bij de toelichting op de staat van baten en lasten. Uit investeringsactiviteiten werd een positieve kasstroom van € 1,0 miljoen gerealiseerd. Tegenover de investeringen van 2013 stond de desinvestering van het pand Oudenoord 700. De negatieve kasstroom uit financieringsactiviteiten was het gevolg van de aflossing van leningen. Een relatief dure lening van de FEHU werd direct na de fusie afgelost (na afloop van de rentevaste periode) en na de verkoop van Oudenoord 700 werden leningen afgelost, waarvoor het pand bezwaard was met hypotheek.

## 3 Toelichting uitgangspunten jaarrekening

### Algemeen

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

### Fusie

De fusie van de HU met Stichting tot Financiering en Exploitatie Huisvesting Uithof vond plaats op 22 augustus 2013. In de jaarrekening van 2013 zijn de resultaten van beide stichtingen, in overeenstemming met RJ 316 verwerkt, als ware de stichtingen op 1 januari 2013 al samengevoegd. Ook in de vergelijkende cijfers van 2012 is de stichting FEHU opgenomen.

### Consolidatie

In de geconsolideerde overzichten zijn de financiële gegevens opgenomen van de HU, haar groepsmaatschappijen en andere instellingen waarin de HU een overheersende zeggenschap kan uitoefenen of waarover zij de centrale leiding heeft. Groepsmaatschappijen zijn rechtspersonen waarin de instelling overheersende zeggenschap, direct of indirect, kan uitoefenen doordat de HU beschikt over de meerderheid van stemrechten of op enige andere wijze de financiële en operationele activiteiten kan beheersen. Hierbij wordt tevens rekening gehouden met potentiële stemrechten die direct kunnen worden uitgeoefend op balansdatum. De groepsmaatschappijen en andere rechtspersonen waarop de HU een overheersende zeggenschap kan uitoefenen of de centrale leiding heeft, worden voor 100% in de consolidatie betrokken. Het aandeel van derden in het groepsvermogen en in het groepsresultaat wordt afzonderlijk vermeld. Intercompany-transacties, intercompany-winsten en onderlinge vorderingen en schulden tussen groepsmaatschappijen en andere in de consolidatie opgenomen rechtspersonen zijn geëlimineerd. Ongerealiseerde verliezen op intercompany-transacties worden ook geëlimineerd tenzij er sprake is van een bijzondere waardevermindering. Waarderingsgrondslagen van groepsmaatschappijen en andere in de consolidatie opgenomen rechtspersonen zijn waar nodig en indien mogelijk gewijzigd om aansluiting te krijgen bij de geldende waarderingsgrondslagen voor de Groep.

De deelnemingen Interval B.V., Domstad Beheer B.V. en Domstad Facilitaire Zaken B.V. zijn volledig meegeconsolideerd.

### Vergelijking met voorgaand jaar

Indien noodzakelijk voor het vereiste inzicht en de vergelijkbaarheid worden de cijfers van voorgaande jaren opnieuw gerubriceerd.

### Vordering/schuld OCW

Met ingang van 2013 worden een vordering op OCW inzake vakantie-uitkeringen, belastingen en sociale premies ultimo 1987 en een schuld aan OCW inzake een liquiditeitscorrectie uit 1988 niet meer opgenomen in de balans. De reden hiervoor is dat zowel de vordering als de schuld pas opeisbaar zijn bij liquidatie van de HU. Bij het opstellen van de jaarrekening wordt in principe uitgegaan van het continuïteitsbeginsel, waarbij ervan wordt uitgegaan dat de werkzaamheden van de rechtspersoon worden voortgezet, tenzij die veronderstelling onjuist is of haar juistheid aan gereede twijfel onderhevig is. Bij de HU is van het laatste geen sprake; er was daarom (ook in het verleden) geen reden deze posten op de balans op te nemen. De wijziging is via het resultaat verwerkt.

### Verbonden Partijen

Als verbonden partijen zijn aangemerkt alle rechtspersonen waarin 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. Hiervan wordt toegelicht de aard en de omvang van de transactie en andere informatie die nodig is voor het verschaffen van het inzicht.

### Kasstroomoverzicht

Het kasstroomoverzicht is opgesteld volgens de indirecte methode. De geldmiddelen in het kasstroomoverzicht bestaan uit de liquide middelen, inclusief het bankkrediet. Ontvangsten en uitgaven uit hoofde van inte-

rest, ontvangen dividenden en winstbelastingen zijn opgenomen onder de kasstroom uit operationele activiteiten.

### Schattingen

Om de grondslagen en regels voor het opstellen van de jaarrekening te kunnen toepassen, maakt de leiding van de HU schattingen, die essentieel kunnen zijn voor de in de jaarrekening opgenomen bedragen. Indien het voor het geven van het in art. 2:362 lid 1 BW vereiste inzicht noodzakelijk is, is de aard van deze oordelen en schattingen inclusief de bijbehorende veronderstellingen opgenomen bij de toelichting op de betreffende jaarrekeningposten.

### Stelselwijzigingen

In 2013 hebben zich geen stelselwijzigingen voor gedaan.

## 4 Grondslagen voor waardering van activa en passiva

Activa en passiva worden gewaardeerd tegen de verkrijgings- of vervaardigingsprijs. Indien niet anders vermeld worden zij opgenomen tegen de nominale waarde.

Om een goede vergelijking met 2012 mogelijk te maken zijn in de balans van 2012 de cijfers van de stichting FEHU opgenomen.

### Immateriële vaste activa

Immateriële vaste activa worden gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs rekening houdend met bijzondere waardeverminderingen.

### Materiële vaste activa

De materiële vaste activa worden, met uitzondering van de terreinen, gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs of vervaardigingsprijs, verminderd met de lineaire afschrijvingen. Terreinen in eigen bezit worden gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs en worden niet afgeschreven. Op de overige materiële vaste activa wordt lineair afgeschreven op basis van de verwachte economische levensduur, danwel de looptijd van een contract.

De afschrijvingstermijnen zijn als volgt:

Activasoort	afschrijvings- termijn (jaren)
Terreinen in eigen bezit	niet
Terreinen in erfpacht	looptijd
Gebouwen	30
Functionele aanpassingen gebouwen	
o Kleine verbouwingen/investeringen	5
o Grotere verbouwingen/investeringen	15
Aanpassingen aan huurpanden	looptijd
Inventaris	10
Audio- en visuele apparatuur	3
Netwerkbekabeling en - hardware	10 of 5
Concernsystemen, PC's en servers	4
Software	3
Laptops	2
Vervoermiddelen (scooters en fietsen)	3

Er wordt rekening gehouden met bijzondere waardeverminderingen, die op balansdatum worden verwacht (zie: bijzondere waardeverminderingen van vaste activa).

De erfpachtovereenkomsten met de Universiteit Utrecht hebben een looptijd van 75 jaar, deze zijn opgenomen onder de terreinen.

Voor de toekomstige kosten van groot onderhoud aan de bedrijfsgebouwen is een voorziening voor groot onderhoud gevormd. De toevoeging aan de voorziening wordt bepaald op basis van het geschatte bedrag van het onderhoud in het meerjarenonderhoudsplan.

Niet-primaire activa betreffen niet aan het primaire proces dienstbare activa (woning). Deze activa zijn gewaardeerd tegen boekwaarde, zijnde de aanschafwaarde verminderd met de lineaire afschrijvingen.

## Financiële vaste activa

### - Deelnemingen

Deelnemingen in groepsmaatschappijen en overige deelnemingen waarop invloed van betekenis kan worden uitgeoefend worden gewaardeerd volgens de nettovermogenswaardemethode. Wanneer 20% of meer van de stemrechten kan worden uitgebracht, wordt verondersteld dat er invloed van betekenis is.

De nettovermogenswaarde wordt berekend volgens de grondslagen die gelden voor deze jaarrekening. Voor deelnemingen waarvan onvoldoende gegevens beschikbaar zijn voor aanpassing aan de grondslagen, wordt uitgegaan van de waarderingsgrondslagen van de betreffende deelneming.

Indien de waardering van een deelneming volgens de nettovermogenswaarde negatief is, wordt deze op nihil gewaardeerd. Indien en voor zover de instelling in deze situatie geheel of gedeeltelijk in staat voor de schulden van de deelneming, dan wel het stellige voornemen heeft de deelneming tot betaling van haar schulden in staat te stellen, wordt een voorziening getroffen.

Deelnemingen waarop geen invloed van betekenis kan worden uitgeoefend, worden gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs. Indien sprake is van een duurzame waardevermindering vindt waardering plaats tegen de realiseerbare waarde; afwaardering vindt plaats ten laste van de staat van baten en lasten.

### - Vorderingen

De onder financiële vaste activa opgenomen vorderingen worden initieel gewaardeerd tegen de reële waarde van het verstrekte bedrag en vervolgens tegen de geamortiseerde kostprijs, die veelal gelijk is aan de nominale waarde, onder aftrek van noodzakelijk geachte voorzieningen. Deze voorzieningen en andere bijzondere waardeverminderingen worden direct verantwoord in de staat van baten en lasten.

## Bijzondere waardeverminderingen van vaste activa

Door de HU wordt op iedere balansdatum beoordeeld of er aanwijzingen zijn dat een vast actief aan een bijzondere waardevermindering onderhevig kan zijn. Indien een dergelijke indicatie aanwezig is, wordt de realiseerbare waarde van het actief vastgesteld. Van een bijzondere waardevermindering is sprake als de boekwaarde van een actief hoger is dan de realiseerbare waarde; de realiseerbare waarde is de hoogste van de opbrengstwaarde en de bedrijfswaarde. Een bijzondere waardevermindering wordt direct als een last verwerkt in de staat van baten en lasten. Indien wordt vastgesteld dat een bijzondere waardevermindering die in het verleden verantwoord is, niet meer bestaat of is afgenomen, dan wordt de toegenomen boekwaarde van de desbetreffende activa niet hoger gesteld dan de boekwaarde die bepaald zou zijn indien geen bijzondere waardevermindering voor het actief zou zijn verantwoord.

Ook voor financiële instrumenten wordt op iedere balansdatum beoordeeld of er objectieve aanwijzingen zijn voor bijzondere waardeverminderingen van een financieel actief of een groep van financiële vaste activa. Bij aanwezigheid van objectieve aanwijzingen voor bijzondere waardeverminderingen bepaalt de HU de omvang van het verlies uit hoofde van de bijzondere waardeverminderingen, en verwerkt dit direct in de staat van baten en lasten.

Bij financiële activa die gewaardeerd zijn tegen geamortiseerde kostprijs wordt de omvang van de bijzondere waardevermindering bepaald als het verschil tussen de boekwaarde van het actief en de best mogelijke schatting van de toekomstige kasstromen, contant gemaakt tegen de effectieve rentevoet van het financiële actief zoals die bepaald is bij de eerste verwerking van het instrument. Het waarderingsverlies dat daarvoor opgenomen was, dient te worden teruggenomen indien de afname van de waardevermindering verband houdt met een objectieve gebeurtenis na afboeking. De terugname wordt beperkt tot maximaal het bedrag dat nodig is om het actief te waarderen op de geamortiseerde kostprijs op het moment van de terugname, als geen sprake geweest zou zijn van een bijzondere waardevermindering. Het teruggenomen verlies wordt in de staat van baten en lasten verwerkt.

Bij een investering in eigen vermogensinstrumenten, gewaardeerd tegen kostprijs, wordt de omvang van de bijzondere waardevermindering bepaald als het verschil tussen de boekwaarde van het financieel actief en de best mogelijke schatting van de toekomstige kasstromen, contant gemaakt tegen de actuele vermogenskostenvoet voor een soortgelijk financieel actief. De bijzondere waardevermindering wordt slechts teruggenomen indien het wegnemen van de indicatie van een bijzondere waardevermindering objectief waarneembaar is.

## Vlottende activa

De voorraden zijn gewaardeerd tegen de verkrijgingsprijs onder toepassing van de FIFO-methode of lagere opbrengstwaarde. Bij de waardering is indien van toepassing, rekening gehouden met een voorziening voor mogelijke incurantheid.

De onder vlottende activa opgenomen vorderingen hebben allen een looptijd van korter dan een jaar. De vorderingen worden initieel gewaardeerd tegen reële waarde en vervolgens tegen geamortiseerde kostprijs. Voorzieningen wegens mogelijke oninbaarheid worden in mindering gebracht op de boekwaarde van de vordering.

Overlopende projecten zijn gewaardeerd tegen de daaraan per balansdatum gemaakte kosten.

Liquide middelen bestaan uit kas, banktegoeden en deposito's met een looptijd korter dan een jaar. Rekening-courantschulden bij banken zijn opgenomen onder de kortlopende schulden. Liquide middelen worden gewaardeerd tegen de nominale waarde.

### Eigen vermogen

Het eigen vermogen is opgebouwd uit de algemene reserves, bestemmingsreserves en bestemmingsfondsen. Bestemmingsreserves zijn middelen waaraan door het College van Bestuur een specifieke bestemming is toegekend. Bestemmingsfondsen zijn middelen toegekend door derden met specifieke bestedingsdoelen. Het eigen vermogen is gesplitst naar publieke en private middelen (segmentatie).

In de toelichting op het eigen vermogen in paragraaf 6.6 zijn de afzonderlijke reserves en fondsen toegelicht.

### Voorzieningen

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

De voorzieningen worden gewaardeerd tegen de beste schatting van de bedragen die noodzakelijk zijn om de verplichting per balansdatum af te wikkelen. De voorzieningen worden gewaardeerd tegen ofwel de nominale waarde van de uitgaven die naar verwachting noodzakelijk zijn om de verplichtingen af te wikkelen ofwel, indien in de toelichting vermeld, tegen contante waarde. Voor uitgaven van groot onderhoud wordt een voorziening gevormd met als doel deze lasten gelijkmatig over een aantal jaren te verdelen.

In paragraaf 6.7 zijn de afzonderlijke voorzieningen toegelicht.

### Pensioenen

De HU heeft een pensioenregeling die is ondergebracht bij het Algemeen Burgerlijk Pensioenfonds (ABP) en die is te karakteriseren als een zogeheten toegezegde pensioenregeling. De hoogte van de pensioenuitkering is afhankelijk van leeftijd, salaris en aantal dienstjaren. De toegezegde pensioenregeling bij het ABP is verwerkt als zou er sprake zijn van een toegezegde bijdrageregeling. In geval van een tekort bij het ABP heeft de HU geen verplichting tot het doen van aanvullende bijdragen in het geval van een tekort, anders dan hogere toekomstige premies.

### Langlopende schulden

Langlopende schulden worden bij eerste verwerking gewaardeerd tegen de reële waarde. Transactiekosten die direct zijn toe te rekenen aan de verwerving van de schulden worden in de waardering bij eerste verwerking opgenomen. Schulden worden na eerste verwerking gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs, zijnde het ontvangen bedrag rekening houdend met agio of disagio en onder aftrek van transactiekosten.

Het verschil tussen de bepaalde boekwaarde en de uiteindelijke aflossingswaarde wordt op basis van de effectieve rente gedurende de looptijd van de schulden in de staat van baten en lasten als interestlast verwerkt.

### Operationele leasing

Bij de HU zijn er leasecontracten waarbij een groot deel van de voor- en nadelen die aan de eigendom verbonden zijn, niet bij de instelling ligt. Deze leasecontracten worden verantwoord als operationele leasing. Verplichtingen uit hoofde van operationele leasing worden, rekening houdend met ontvangen vergoedingen van de lessor, op lineaire basis verwerkt in de staat van baten en lasten over de looptijd van het contract.

## 5 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.

### Fusie

In de jaarcijfers van 2013 zijn de resultaten van de HU en de stichting FEHU verwerkt, alsof zij heel 2013 al waren samengevoegd. Ook de vergelijkende cijfers van 2012 zijn aangepast met de cijfers van stichting FEHU.

### Rijksbijdragen

De rijksbijdragen worden volledig als baten verantwoord in de staat van baten en lasten in het jaar waarop de toekenning betrekking heeft conform de laatst ontvangen opgave van het ministerie van OCW.

### Overige overheidsbijdragen en -subsidies

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

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

De college-, cursus-, les- en examengelden worden toegerekend aan het jaar waarop zij betrekking hebben. Hierbij wordt ervan uitgegaan dat reguliere onderwijstaken gelijkmatig over het collegejaar zijn gespreid.

### Baten werk in opdracht van derden

De baten uit opdrachten van derden, waaronder contractonderwijs, contractonderzoek en overige, worden opgenomen in de periode waarin de kosten zijn gemaakt, indien zeker is dat deze kosten kunnen worden gedeclareerd. Vooruit ontvangen financiering wordt als kortlopende schuld gepresenteerd. Eventuele negatieve resultaten van lopende opdrachten worden in de staat van baten en lasten verwerkt op het moment dat het verlies wordt verwacht.

### Overige baten

De overige baten bestaan onder meer uit baten van verhuur en detachering.

### Bijzondere baten

Bijzondere baten zijn baten die voortvloeien uit gebeurtenissen of transacties die behoren tot het resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening, maar die omwille van de vergelijkbaarheid apart toegelicht worden op grond van de aard, omvang of het incidentele karakter van de post.

### Lonen en Salarissen

Lonen, salarissen en sociale lasten worden op grond van arbeidsvoorwaarden verwerkt in de staat van baten en lasten voor zover zij verschuldigd zijn aan werknemers.

### Pensioenen

De toegezegde pensioenregeling bij het ABP is verwerkt als zou er sprake zijn van een toegezegde bijdrageregeling. De premies worden verantwoord als personeelskosten op het moment dat deze verschuldigd zijn. Vooruitbetaalde premies worden opgenomen als overlopende activa indien dit tot een terugstorting leidt of tot een vermindering van toekomstige betalingen.

### Afschrijvingen

Voor de afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa wordt de lineaire methode toegepast. Op basis van een vast percentage van de aanschafwaarde of verkrijgingsprijs rekening houdend met de ver-



wachte economische levensduur. Onder de toelichting op de materiële vaste activa is een overzicht van de verschillende afschrijvingstermijnen opgenomen.

Indien een schattingswijziging plaatsvindt van de toekomstige gebruiksduur, dan worden de toekomstige afschrijvingen aangepast.

#### Overige waardeverminderingen op materiële vaste activa

Indien de HU heeft vastgesteld dat de realiseerbare waarde van het actief lager is dan de boekwaarde van een actief dan wordt een bijzondere waardevermindering toegepast op het actief. Een bijzondere waardevermindering wordt direct als een last verwerkt in de staat van baten en lasten. Jaarlijks wordt op balansdatum vastgesteld of er aanwijzingen bestaan dat het verlies niet meer bestaat of is verminderd. Als een dergelijke aanwijzing bestaat, wordt de realiseerbare waarde opnieuw bepaald. Indien en voor zover daarbij blijkt dat er wijzigingen zijn in de schattingen en veronderstellingen (anders dan de disconteringsvoet) die destijds aan de bepaling van de realiseerbare waarde ten grondslag lagen dan wordt de boekwaarde van het actief verhoogd tot het bedrag van de opnieuw bepaalde realiseerbare waarde van het actief. De boekwaarde zal evenwel nooit hoger zijn dan de boekwaarde na afschrijvingen die bepaald zou zijn als in voorgaande jaren geen bijzondere waardeverminderingverlies voor het actief zou zijn verwerkt. De verhoging van de boekwaarde wordt als bate in de staat van baten en lasten verwerkt.

#### Belastingen

De opgenomen vennootschapsbelasting komt voort uit de resultaten van de meegeconsolideerde deelnemingen.

## 6 Toelichting geconsolideerde balans

### 6.1 Materiële vaste activa

	aan- schaf- prijs	cum. afschrijv- gen & waarde vermind- ingen	boek- waarde 1 januari 2013	investe- ringen *)	Aanschaf- waarde desinves- teringen	Cumul. afschr. desinves- teringen	boekwaarde desinves- teringen 2013	afschrij- vingen & waardevermin- deringen 2013	aanschaf- prijs 31 december 2013	cum. afschrijv- gen & waarde vermind- ingen	boek- waarde 31 december 2013
	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000			x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000
Gebouwen	217.727	92.645	125.082	3.191	25.470	17.280	8.190	8.834	195.448	84.199	111.250
Gebouwen voorheen FEHU	21.902	8.549	13.353	705	-	-	-	962	22.607	9.511	13.097
Terreinen	18.695	741	17.954	-	872	-	872	50	17.823	791	17.032
Gebouwen in uitvoering	2.587	-	2.587	211	-	-	-	-	2.798	-	2.798
Inventaris en apparatuur	60.548	39.527	21.021	3.294	3.785	3.720	65	6.413	60.057	42.220	17.837
Vervoermiddelen	46	7	39	-	-	-	-	15	46	22	24
Inventaris en apparatuur in bestelling & vooruitbetalingen	72	-	72	713	-	-	-	-	785	-	785
Niet aan proces dienstbare materiële vaste activa	172	-	172	-	-	-	-	-	172	-	172
<b>Totaal materiële vaste activa</b>	<b>321.749</b>	<b>141.469</b>	<b>180.280</b>	<b>8.114</b>	<b>30.127</b>	<b>21.000</b>	<b>9.127</b>	<b>16.274</b>	<b>299.736</b>	<b>136.743</b>	<b>162.995</b>

\*) inclusief overheveling van activa in uitvoering / bestelling naar de juiste categorie in realisatie.

De gebouwen betreffen diverse gebouwen op de Uithof, Nijenoord 1 en het pand aan de Koningsbergerstraat. De investeringen zijn functionele aanpassingen aan de gebouwen. Het met de fusie verkregen gebouw "voorheen FEHU" betreft de Padualaan 101. De desinvesteringen betreffen het pand Oudenoord 700, dat in 2013 is verkocht.

Omdat bij de fusie sprake is van "samensmelting van belangen" is het gebouw van de FEHU op het moment van de fusie opgenomen in de balans tegen de op dat moment geldende boekwaarde. Vervolgens wordt het pand lineair afgeschreven volgens de door de HU geldende regels van lineair afschrijven, waarbij uitgegaan is van een totale levensduur van 30 jaar. Bij stichting FEHU vond de afschrijving op basis van de annuïtaire methode plaats en op basis van een levensduur van 28 jaar. In feite is hierbij sprake van een schattingswijziging.

Onder terreinen zijn de overeenkomsten met de Universiteit Utrecht opgenomen. De erfpachtovereenkomsten hebben een looptijd van 75 jaar.

De investeringen in inventaris en apparatuur betreffen voor € 1,2 miljoen computerapparatuur en netwerkbekabeling, voor € 1,3 miljoen audioapparatuur en voor € 0,8 miljoen inventaris. Jaarlijks vindt een opschooning plaats van de bestanden, waarbij alle niet meer in gebruik zijnde en niet meer aanwezige inventaris en apparatuur uit het activaregister worden geschrapt. Dit heeft in 2013 geleid tot desinvesteringen met een aanschafwaarde van € 3,8 miljoen, die overigens vrijwel geheel waren afgeschreven.

De vervoermiddelen betreffen in 2012 aangeschafte elektrische scooters en elektrische fietsen, die in het kader van het programma Duurzaamheid zijn aangekocht. Hiermee wordt beoogd het autoverkeer tussen de panden op de Uithof en het Centrum te verminderen.

De WOZ-waarde van de gebouwen en terreinen in eigendom bedroeg op 31-12-2013 € 164 miljoen. De verzekerde waarde bedroeg € 310 miljoen.

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

- Koningsbergerstraat 9, Utrecht
- Nijenoord 1, Utrecht
- De Nieuwe Poort 21, Amersfoort
- Heidelberglaan 7
- Padualaan 97

**6.2 Financiële vaste activa**

	Boek- waarde 1-1-2013 <i>x € 1.000</i>	Investerings en verstrekte leningen <i>x € 1.000</i>	Desinvestering- en & afge- loste leningen <i>x € 1.000</i>	Resultaat deel- nemingen <i>x € 1.000</i>	Boek- waarde 31-12-2013 <i>x € 1.000</i>
Vorderingen op OCW	3.206		- 3.206-	-	-
Overige vorderingen	184		1-	-	183
Voorziening overige vorderingen	183-				183-
<b>Totaal financiële vaste activa</b>	<b>3.207</b>		<b>- 3.207-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>

**Vordering OCW**

De langlopende vordering op OCW per 31 december 2012 had betrekking op de vorderingen inzake vakantie-uitkeringen, belastingen en sociale premies ultimo 1987. De vordering is ontstaan bij de overgang van het declaratiestelsel naar de normatieve bekostiging. De vordering, opgenomen tegen de nominale waarde, wordt verrekend bij liquidatie van de HU. Omdat bij het opstellen van de jaarrekening wordt uitgegaan van het continuïteitsbeginsel – er wordt uitgegaan van de veronderstelling dat het geheel der werkzaamheden van de rechtspersoon wordt voortgezet, tenzij die veronderstelling onjuist is of haar juistheid aan gerede twijfel onderhevig is – wordt de vordering met ingang van 2013 niet meer in de balans opgenomen. Het effect hiervan is, net als dat van het wegvallen van de langlopende schuld aan OCW, verwerkt in het resultaat 2013.

Overige vorderingen en voorziening overige vorderingen

Dit betreft een vordering op Winbase in verband met de verkoop van een eerdere deelneming van de HU: Abakus BV. De koopsom zou vanaf 2012 in 5 termijnen worden betaald. In 2013 is niets afgelost. Gezien de onzekerheid die met deze vordering samenhangt, was deze al voorzien.

**6.3 Voorraden**

	<u>31-12-2013</u> <i>x € 1.000</i>	<u>31-12-2012</u> <i>x € 1.000</i>
Gebruiksgoederen	<u>57</u>	<u>73</u>

Onder voorraden zijn opgenomen de winkelvoorraden en PR-artikelen.

**6.4 Vorderingen en overlopende activa**

	<u>31-12-2013</u>	<u>31-12-2012</u>
	<i>x € 1.000</i>	<i>x € 1.000</i>
Debiteuren	3.933	4.741
Studenten	3.454	3.823
Af: Voorziening wegens oninbaarheid	<u>580-</u>	<u>614-</u>
	<b>6.807</b>	<b>7.950</b>
Overige vorderingen	3.750	3.594
Voorziening op overige vorderingen	3.591-	3.246-
Overlopende activa	<u>7.313</u>	<u>6.010</u>
<b>Totaal vorderingen &amp; overlopende activa</b>	<b><u>14.279</u></b>	<b><u>14.308</u></b>

Alle vorderingen hebben een resterende looptijd van korter dan een jaar. De reële waarde van de vorderingen benadert de boekwaarde ervan, gegeven het kortlopende karakter en het feit dat waar nodig voorzieningen voor oninbaarheid zijn gevormd. De overlopende activa stegen met € 1,3 miljoen in 2013, onder meer doordat, als gevolg van de huur van de panden Oudenoord 700 en Daltonlaan in 2013, meer huren vooruit waren betaald dan vorig jaar.

De voorziening wegens oninbaarheid wordt bepaald met behulp van de statische methode. Dat wil zeggen dat een inschatting wordt gemaakt van de oninbaarheid van het op de balansdatum openstaande debiteurensaldo, op basis van de ouderdom van de posten. Daarnaast kan een aanvullende voorziening worden getroffen voor posten waarover een hoger risico wordt gelopen.

**6.5 Liquide middelen**

	<u>31-12-2013</u>	<u>31-12-2012</u>
	<i>x € 1.000</i>	<i>x € 1.000</i>
Kasmiddelen	6	8
Bankrekeningen en deposito's	<u>56.385</u>	<u>60.102</u>
<b>Totaal liquide middelen</b>	<b><u>56.391</u></b>	<b><u>60.110</u></b>

De daling van de liquide middelen met € 3,7 miljoen in 2013 was vooral het gevolg van aflossingen op leningen van € 25,5 miljoen. Hiertegenover stond een positief resultaat vóór afschrijvingen, de verkoopopbrengst van het pand Oudenoord 700 en een ontvangst in 2013 van het waarborgfonds in verband met haar voorgenomen liquidatie (nb. deze was al in het resultaat 2012 verwerkt). Van de liquide middelen stond € 0,5 miljoen niet ter vrije beschikking van de HU in verband met voor de HU afgegeven bankgaranties.

## 6.6 Eigen Vermogen

	stand per		resultaat	overig mutaties	stand per	
	1-1-2013				31-12-2013	
	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000
<b>Algemene reserve publiek</b>		83.591	1.139-	4.663-		77.788
<b>Bestemmingsreserves publiek</b>						
Ontwerp & Ontwikkeling	4.874		264	-		5.139
Promotievouchers	1.384		145	-		1.529
Kwaliteit & Rendement	1.742		1.742-	-		-
Mobiliteit	-		48	6.000		6.048
Fusie Hogeschool Utrecht/Domstad	1.647		110-	-		1.537
Huur verkochte panden	2.777		46-	-		2.731
Onderwijsinnovatie	74		1.896	-		1.971
Redesign	-		-	322		322
HU-brede programma's	375		375-	-		-
Overig	1.324		159	900-		583
		14.198	239	5.422		19.860
<b>Bestemmingsfondsen publiek</b>						
Beroepskolom	664		62-	322-		280
Actieplan Leerkracht	437		-	437-		-
Sprintgeld platform Bêtatechniek	684		250-	-		434
		1.785	312-	759-		714
<b>Algemene reserve privaat</b>		6.704	473	98-		7.080
<b>Bestemmingsreserves privaat</b>						
Studentzaken	29		-	-		29
Interval	1.541		177	-		1.718
Waarborgfonds	830		-	-		830
Post-HBO Domstad	98-		-	98		-
Domstad Beheer BV	539		358	-		896
		2.841	534	98		3.474
<b>Totaal</b>		<b>109.119</b>	<b>204-</b>	<b>0</b>		<b>108.915</b>

Hieronder is aangegeven voor welk doel de bestemmingsreserves en -fondsen gevormd zijn.

### **Bestemmingsreserves publiek**

#### Ontwerp & Ontwikkeling

De middelen ontwerp & ontwikkeling worden ingezet ten behoeve van onderzoek. Binnen de HU wordt onderzoek vormgegeven in de verschillende Kenniscentra en met behulp van Lectoren ondersteund door een Kenniskring. Conform het vastgestelde beleid worden er jaarlijks middelen aan de kenniscentra en lectoren toegekend. Besteding van de middelen vindt niet altijd in het jaar van toekenning plaats. De niet bestede middelen worden opgenomen in een bestemmingsreserve en het jaar daarna alsnog ingezet.

#### Promotievouchers

Deze middelen worden ingezet voor de vervanging van docenten, die werken aan hun promotie. De besteding van de middelen maakt onderdeel uit van de cao.

#### Kwaliteit en Rendement

Het laatste deel van de middelen ten behoeve van het actieplan "verbetering kwaliteit en rendement" is in 2013 ingezet.

#### Mobiliteit

De HU heeft in de periode 2013-2015 € 8 miljoen gereserveerd om de kwalitatieve frictie op te lossen. Het stimuleren van duurzame inzetbaarheid en verhogen van kwaliteit staan daarin centraal. Een deel van deze

middelen is gebruikt om de noodzakelijke HR instrumentarium te bekostigen, bijvoorbeeld instrumenten om de medewerkers van werk naar werk te begeleiden. De middelen voor 2014 en 2015 (totaal € 6 miljoen) zijn overgeboekt van de algemene reserve naar de bestemmingsreserve.

### Fusie Hogeschool Utrecht/Domstad

Voor de kosten die samenhangen met de fusie is in 2010 een transitiebudget opgesteld. Het grootste deel van de kosten worden in de periode 2011 – 2014 gemaakt. De reservering hiervoor is opgenomen in een bestemmingsreserve.

### Huur verkochte panden

Als gevolg van de keuze van de HU om alle onderdelen te verhuizen naar de Uithof is in 2012 het pand aan de F.C. Dondersstraat en in 2013 Oudenoord 700 verkocht. Om de periode tussen de verkoop en de verhuizing te overbruggen is met de kopers een afspraak gemaakt over tijdelijke (terug)huur van het pand. Uit de gerealiseerde boekwinsten bij de verkoop is een deel gereserveerd ten behoeve van de resterende huurtermijnen.

### Onderwijsinnovatie

De HU ontvangt in het kader van de prestatieafspraken profileringsmiddelen. Deze zijn in ieder geval voorzien voor de jaren 2013-2016. Deze middelen moeten worden ingezet ten behoeve van de thema's zoals die zijn benoemd in het prestatieakkoord. Van de ontvangen middelen is in 2013 € 1,6 miljoen gereserveerd voor het programma onderwijsinnovatie. In het programma zijn de onderstaande onderwerpen uit het prestatieakkoord opgenomen:

- Het aantal 'samenwerkingsopleidingen' wordt naast ALPO en AGU uitgebreid naar recht, life sciences, onderwijskunde en ondernemerschapsonderwijs;
- Studenten krijgen de mogelijkheid om te versnellen, in te halen, te profileren en te excelleren;
- In samenwerking met de UU wordt een beleid en een aanbod ontwikkeld dat beter aansluit bij VWO abiturienten;
- Intensivering van het lopende Leven lang leren programma;
- 6 % van de VT-BA studenten nemen deel aan excellentietrajecten.

Het programma heeft een looptijd tot 2018. De middelen voor 2013 zijn pas aan het eind van het jaar toegekend; er heeft dus nog geen besteding van de middelen plaatsgevonden. Het resterende deel van de bestemmingsreserve komt uit de overige toegekende projectmiddelen die in 2013 nog niet volledig uitgeput zijn.

### Redesign

Deze bestemmingsreserve is bedoeld voor de heroriëntatie van het opleidingsassortiment over de gehele breedte bij de Faculteit voor Communicatie & Journalistiek (FCJ).

### HU-brede programma's

Eind 2012 zijn de niet bestede projectgelden voor de HU-brede programma's Integratie Back Office, Leven Lang Leren en Ovidius in een bestemmingsreserve geplaatst. In 2013 zijn deze middelen volledig besteed.

### Overig

Onder overig is een aantal kleinere bestemmingsreserves opgenomen zoals Interval (K€ 57), Alumnibeleid (K€ 113) en het octrooifonds (K€100). Profileringsmiddelen bètastudenten (K€ 120), HR project (K€ 65)

## **Bestemmingsfondsen publiek**

### Beroepskolom

De opgenomen reserve beroepskolom betreft middelen waarvoor in de meerjarenraming 2013-2015 een besteding is opgenomen.

### Actieplan Leerkracht

Het laatste deel van de gereserveerde middelen actieplan leerkracht zijn ingezet in 2013.

### Sprintgeld Platform Bèta Techniek

Deze middelen zijn geormerkte middelen ten behoeve van het verbeteren van de in-, door-, en uitstroom van studenten techniek, met onder meer aandacht voor de deelname van vrouwen en allochtonen. In het bestemmingsfonds is het saldo van de nog niet-bestede middelen opgenomen.

### **Bestemmingsreserves privaat**

#### Studentzaken

Voor studenten die door onvoorziene omstandigheden in acute financiële nood verkeren heeft de HU een voorziening in de vorm van een Noodfonds voor studenten.

#### Interval

Interval B.V. is een 100% dochteronderneming van de HU. De bestemmingsreserve betreft het via de netto vermogenswaarde verwerkte vermogen van Interval.

#### Waarborgfonds

Betreft de verplichte reservering als gevolg van de afspraken met het waarborgfonds.

#### Post-HBO Domstad

Betref het afzonderlijk geregistreerde vermogen van de private activiteit 'post-HBO opleidingen' van Hogeschool Domstad.

#### Domstad Beheer BV

Domstad Beheer BV is een 100% deelneming van de HU, die vervolgens weer 100% van de aandelen van Domstad Facilitair BV bezit. De bestemmingsreserve betreft het via de nettovermogenswaarde methode verwerkte vermogen van Domstad Beheer BV.

## 6.7 Voorzieningen

	stand per 1-jan	dotaties	onttrek kingen	vrijval/ overboeking	stand per 31-dec
	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000
<b>Personeelsvoorzieningen</b>					
- Wachtgeld	4.708	3.419	1.778	-	6.349
- Reorganisatie/ontslaguitkeringen	78	-	59	-	19
- Vaststellingsovereenkomsten	337	935	337	-	935
- Jubileumuitkeringen	728	298	179	-	847
- Langdurig zieken	446	154	-	-	600
<b>Onderhoudsvoorziening</b>	2.347	2.900	2.558	-	2.689
<b>Omgangskunde</b>	1.069	-	316	181-	572
<b>Totaal voorzieningen</b>	<b>9.713</b>	<b>7.706</b>	<b>5.227</b>	<b>181-</b>	<b>12.011</b>

Van de voorzieningen heeft ongeveer € 7 miljoen betrekking op 2014.

### Wachtgeld

De HU is eigen risicodragers voor het werkloosheidsrisico van de medewerkers. De voorziening betreft zowel het wettelijk als het bovenwettelijk wachtgeld. De hoogte van de voorziening is gebaseerd op de situatie per 31 december. Rekening is gehouden met mogelijke wachtgeldaanspraken van medewerkers waarmee een vaststellingsovereenkomst is afgesloten en van medewerkers met een tijdelijk dienstverband waarvan per 31 december bekend is dat het contract niet verlengd zal worden. De voorziening is berekend met behulp van de contante waarde methode.

### Reorganisatieuitkeringen

Deze voorziening werd gevormd bij Hogeschool Domstad voor vertrekregelingen in verband met een reorganisatie; hieruit worden aangegane fpu-suppletie verplichtingen betaald.

### Vaststellingsovereenkomsten

Deze voorziening betreft individuele beëindigingsregelingen, waarbij toezeggingen worden gedaan, die niet voortvloeien uit wet of cao. Deze regelingen worden vastgelegd in vaststellingsovereenkomsten, waarbij het dienstverband op termijn wordt beëindigd en/of een vergoeding aan de werknemer wordt toegekend. De voorziening betreft de ontslaguitkeringen, de salarissen waartegenover geen arbeidsprestatie meer hoeft te staan en de kostenvergoedingen. Alle vaststellingsovereenkomsten worden van een advies voorzien door Juridische Zaken en door het College van Bestuur geaccordeerd.

### Jubileum uitkeringen

De voorziening jubileumuitkeringen wordt opgenomen voor verwachte lasten gedurende het dienstverband van de werknemers. De voorziening is berekend op basis van ervaringscijfers van het afgelopen jaar. De voorziening is contant gemaakt.

### Langdurig zieken

De voorziening langdurig zieken betreft de op de balansdatum bestaande verplichting tot het doorbetalen van salarissen aan personeelsleden die op de balansdatum arbeidsongeschikt zijn en die naar verwachting blijvend geheel of gedeeltelijk niet in staat zijn werkzaamheden te verrichten gedurende het resterende dienstverband.

De voorziening is berekend aan de hand van de gemiddelde toestroom naar de WIA, de gemiddelde arbeidsomvang en het gemiddelde uurloon van de HU.

### Onderhoudsvoorziening

De basis voor de onderhoudsvoorziening is het meerjarenonderhoudsplan dat is opgesteld ten behoeve van het reguliere onderhoud van de gebouwen. In verband met de Business Case Uithof, die ten doel heeft om alle onderdelen van de HU op Utrecht Science Park onder te brengen en waarbij de nodige renovaties zullen worden uitgevoerd en panden zullen worden afgestoten, is het onderhoudsplan opgesteld voor drie jaar.



## Omgangskunde

In 2011 is een voorziening gevormd voor de lerarenopleiding Omgangskunde van bijna € 1,6 miljoen. Er was een verschil tussen de verwachtingen betreffende de bevoegdheden van docenten Omgangskunde en wat in de praktijk realiteit bleek te zijn. Met het ministerie werd overeengekomen dat de HU een applicatieprogramma zou verzorgen. De in 2013 gemaakte kosten voor dit programma zijn ten laste van de voorziening gebracht. Tevens is een bedrag vrijgevallen, omdat het aantal aanmeldingen voor het applicatieprogramma lager ligt dan bij de vaststelling van de voorziening werd verwacht.

### 6.8 Langlopende schulden

	Stand per 31-12-2012	Aangegane Leningen	Aflossingen 2013	Stand per 31-12-2013	Naar kortlopende schulden	Resterende looptijd > 1 jaar	Resterende looptijd > 5 jaar
	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000
<b>Kredietinstellingen</b>							
Rabobank	3.353	-	206	3.147	218	2.929	1.916
BNG Bank (7,2%, FEHU)	13.316	-	13.316	-	-	-	-
Ministerie van Financiën 1042 (4,74%)	10.000	-	-	10.000	-	10.000	10.000
Ministerie van Financiën 1043 (4,73%)	10.000	-	-	10.000	-	10.000	10.000
Ministerie van Financiën 1214 (4,85%)	10.000	-	10.000	-	-	-	-
Ministerie van Financiën 1331 (3,44%)	5.000	-	2.000	3.000	3.000	-	-
Ministerie van Financiën 1482 (3,59%)	9.000	-	-	9.000	-	9.000	9.000
Ministerie van Financiën 1555 (3,49%)	7.000	-	-	7.000	-	7.000	7.000
	67.669	-	25.522	42.147	3.218	38.929	37.916
Naar kortlopende schulden (aflossing 2014)	13.522-			3.218-			
Stand 31-12-2013	54.147			38.929			
<b>OCW</b>							
Liquiditeitsbijdrage 1998 OCW	3.673	-	-	-			
<b>Totaal langlopende schulden per ultimo boekjaar</b>	<b>57.820</b>			<b>38.929</b>			

Bij de Rabobank loopt een hypothecaire lening op het pand Koningsbergerstraat (voorheen Hogeschool Domstad). Het betreft een annuïteitenlening met een looptijd tot 2024 en een vastrentende periode tot juli 2018.

De lening van de BNG Bank betrof FEHU. Bij het samengaan van beide fusiepartners is de lening direct afgelost door de HU uit de liquide middelen.

In 2008 en 2009 zijn langjarige leningen met een vaste rente bij het ministerie van Financiën afgesloten, onder meer bedoeld voor grondaankopen en bouwactiviteiten. Voor deze leningen zijn hypothecaire zekerheden verstrekt op enkele panden en op de erfpacht. Deze leningen worden, bij ongewijzigde omstandigheden, aan het einde van de looptijd in zijn geheel afgelost. In 2013 vond wel een aflossing plaats van € 12 miljoen in verband met de verkoop van het pand Oudenoord 700.

De aflossingsverplichtingen voor 2014 zijn opgenomen onder de schulden op korte termijn.

Onder de langlopende schulden was in 2012 de eenmalige liquiditeitsbijdrage OCW opgenomen die door de minister in 1988 werd toegekend in verband met de keuze die de studenten kregen om met ingang van het studiejaar 1988/1989 het collegegeld gespreid te betalen. Om het negatieve effect op de liquiditeitspositie van de hogescholen te compenseren werd door OCW, onder de naam liquiditeitscorrectie, een bedrag beschikbaar gesteld. De hoogte van het bedrag was gebaseerd op de studentaantallen van 15 september 1987. De schuld moet worden voldaan bij liquidatie van de HU. Omdat bij het opstellen van de jaarrekening wordt uitgegaan van het continuïteitsbeginsel is besloten om met ingang van 2013 deze schuld niet meer op de balans op te nemen. Het effect hiervan is, net als dat van het wegvallen van de langlopende vordering op OCW onder de financiële vaste activa, via het resultaat verwerkt.

### 6.9 Kortlopende schulden

## Jaarrekening 2013

	31-12-2013		31-12-2012	
	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000
Aflossingsverplichting langlopende schulden		3.218		13.522
Vooruitgefactureerde en ontvangen termijnen		-		298
Crediteuren		95		8
Belastingen en premies sociale verzekeringen		8.817		8.888
Schulden inzake pensioenen		3.193		3.083
Overig kortlopende schulden		784		486
Vooruitontvangen collegegeld	23.070		22.050	
Vooruitontvangen subsidies OCW	1.340		1.686	
Vakantiegeld en -dagen	10.758		11.380	
Vooruitontvangen subsidies	4.876		4.341	
Vooruitontvangen cursus gelden	1.371		1.047	
Inhuur personeel OP/OBP	4.493		4.052	
Overige	11.853		10.485	
Overlopende passiva		<u>57.762</u>		<u>55.041</u>
<b>Totaal kortlopende schulden</b>		<b><u>73.869</u></b>		<b><u>81.326</u></b>

Alle kortlopende schulden hebben een resterende looptijd van korter dan een jaar. De daling ten opzichte van 2012 is vooral het gevolg van minder geplande aflossingen op langlopende leningen. In 2012 betrof deze post vrijwel geheel de aflossing van de lening van de FEHU.

## 6.10 Niet in de balans opgenomen activa en verplichtingen

### Stichting Waarborgfonds HBO

De HU heeft sinds 2011 geen geborgde leningen meer. In de Algemene Vergadering van de HBO-raad op 28 april 2011 is besloten om de verplichte aansluiting bij het Waarborgfonds te beëindigen per 1 januari 2013 en het fonds op te heffen. Voorwaarde hiervoor is dat alle aangesloten hogescholen hun geborgde leningen hebben omgezet in niet-geborgde leningen. Dat is ultimo 2013 niet helemaal gelukt en het fonds is nog niet opgeheven. Inmiddels is in februari 2013 wel € 2,7 miljoen door de HU terugontvangen, wat reeds in de jaarrekening van 2012 was verwerkt. De resterende uitkering bedraagt naar verwachting circa € 2,2 miljoen en wordt verantwoord op moment van uitkeren.

### Verstreckte garanties

ABN AMRO heeft voor de HU voor ad K€87 afgegeven aan garanties, de Rabobank K€ 22 en het ministerie van Financiën voor K€ 367. Het betreft vrijwel geheel garanties in verband met de huur van gebouwen.

### Vordering OCW

De HU heeft een vordering op OCW inzake vakantie-uitkeringen, belastingen en sociale premies. Deze bedraagt circa € 3,2 miljoen. De vordering is ontstaan bij de overgang van het declaratiestelsel naar de normatieve bekostiging in 1987 en hij wordt verrekend indien de HU haar activiteiten beëindigt. Omdat bij het opstellen van de jaarrekening wordt uitgegaan van het continuïteitsbeginsel wordt de vordering niet in de balans opgenomen.

### Liquiditeitsbijdrage OCW

De HU is verplicht de liquiditeitsbijdrage van OCW in 1988 van € 3,7 miljoen, die is ontvangen bij de overgang van eenmalige naar gespreide inning van collegegelden, terug te betalen. De schuld moet worden voldaan bij liquidatie van de HU. Omdat bij het opstellen van de jaarrekening wordt uitgegaan van het continuïteitsbeginsel is deze schuld niet in de balans opgenomen.

### Leaseverplichtingen

De HU heeft een vijftal leaseauto's. Voor drie van deze auto's waren eind 2013 leaseverplichtingen aangegaan van K€ 94. Hiervan zal K €44 binnen één jaar worden betaald en de rest uiterlijk in 2016. De leasecontracten voor de andere twee auto's kunnen maandelijks worden opgezegd. Het betreft vijf elektrische auto's, die zijn aangeschaft in verband met het programma Duurzaamheid en die door medewerkers kunnen worden gebruikt voor dienstreizen.

### Langlopende huurovereenkomsten

De HU heeft enkele langlopende huurovereenkomsten. De resterende looptijd varieert van een paar maanden tot 17 jaar. De totale huurverplichting ultimo 2013 bedraagt circa € 18,6 miljoen. Hiervan heeft € 5,2 miljoen betrekking op 2014. € 13,3 miljoen heeft een looptijd van langer dan 1 jaar, waarvan € 2,2 miljoen een looptijd heeft van langer dan 5 jaar.

### Licenties

De HU heeft voor 2013 voor € 3,6 miljoen aan softwarelicenties afgesloten, waarvan € 2,7 miljoen binnen een jaar afloopt en € 0,9 miljoen een looptijd heeft tussen een en vijf jaar.

### Langlopende verhuurverplichtingen

De HU verhuurt een deel van haar ruimten en heeft hiervoor ultimo 2013 K€ 329 aan verhuurcontracten afgesloten. Hiervan heeft K€ 256 betrekking op 2013 en heeft K€ 72 een looptijd van langer dan één jaar, maar korter dan 5 jaar.

### Belastingdienst

Op dit moment heeft de HU overleg met de belastingdienst over een –per saldo- btw teruggave verzoek over de periode 2007 tot en met 2009. Dit verzoek is door de HU geïnitieerd. De Belastingdienst heeft nog geen uitspraak gedaan.

6.11 Overzicht geormerkte subsidies

Verantwoording van subsidies zonder verrekeningsclausule (Regeling ROS art. 13, lid 2 sub a en EL&I regelingen betrekking hebbend op de EL&I subsidies)									
Omschrijving	Toewijzing					de prestatie is ultimo verslagjaar conform de subsidiebeschikking			
	Kenmerk	Datum	bedrag van de toewijzing	ontvangen t/m verslagjaar		geheel uitgevoerd en afgerond	nog niet geheel afgerond		
MUAD	547289-1	22-jul-13	48.884	48.884		X			
Samenwerk.verb. Leoned 2	(OND/ODB-2010/54929 U)	2-aug-10	497.534	497.534		X			
		<b>Totaal</b>	<b>546.418</b>	<b>546.418</b>					
Verantwoording van subsidies met verrekeningsclausule (Regeling ROS art. 13, lid 2 sub b en EL&I regelingen betrekking hebbend op de EL&I subsidies)									
Aflpend per ultimo verslagjaar									
Omschrijving	Toewijzing					totale kosten	te verrekenen ultimo verslagjaar		
	Kenmerk	Datum	bedrag van de toewijzing	ontvangen t/m verslagjaar					
LIST	(OND/ODB-08/142725 U)	18-nov-08	1.204.423	1.168.836	1.204.423	35.587-			
		<b>Totaal</b>	<b>1.204.423</b>	<b>1.168.836</b>	<b>- 1.204.423</b>	<b>- 35.587-</b>			
Doorlopend tot in een volgend verslagjaar									
Omschrijving	Toewijzing					ontvangen in verslagjaar	lasten in verslagjaar	totale kosten 31-12-2013	saldo nog te besteden ultimo verslagjaar
	Kenmerk	Datum	bedrag van de toewijzing	saldo 01-01 2013					
Sirius Programma	(OND/ ODB-09/86329 U)	16-sep-09	2.905.205	867.917	423.380	996.092	2.507.635	295.205	
Lerarenbeurs	Verschillende kenmerken	Verschillende data	1.126.771	513.537	605.846	262.041	1.105.780	857.342	
Educatieve minor beroepsonderwijs	Onbekend	Onbekend	150.000	-	150.000	-	-	150.000	
		<b>Totaal</b>	<b>4.181.976</b>	<b>1.381.454</b>	<b>1.179.226</b>	<b>1.258.133</b>	<b>3.613.415</b>	<b>1.302.547</b>	

## 7 Toelichting Staat van Baten en Lasten

### 7.1 Rijksbijdragen

	<b>realisatie 2013</b>	<b>begroting 2013</b>	<b>realisatie 2012</b>
	<i>x € 1.000</i>	<i>x € 1.000</i>	<i>x € 1.000</i>
Normatieve rijksbijdrage (HBO)	215.351	209.507	215.242
Geormerkte OCW subsidies	1.477	604	1.716
<b>Totaal rijksbijdragen</b>	<b><u>216.828</u></b>	<b><u>210.111</u></b>	<b><u>216.958</u></b>
Overige overheidsbijdragen en subsidies	10.711	9.379	9.665
<b>Totaal overheidsbijdragen</b>	<b><u>227.539</u></b>	<b><u>219.490</u></b>	<b><u>226.623</u></b>

De rijksbijdrage is opgenomen conform de laatste rijksbijdragebrief van OCW.

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

	<b>realisatie 2013</b>	<b>begroting 2013</b>	<b>realisatie 2012</b>
	<i>x € 1.000</i>	<i>x € 1.000</i>	<i>x € 1.000</i>
College- , cursus-, les en examengelden	61.253	59.601	60.095
<b>Totaal college-, cursus, les en examengelden</b>	<b><u>61.253</u></b>	<b><u>59.601</u></b>	<b><u>60.095</u></b>
Collegegelden verdeling:			
Voltijd en duaal	49.903		48.265
Deeltijd	<u>11.350</u>		<u>11.830</u>
	<b><u>61.253</u></b>		<b><u>60.095</u></b>

De onder de baten opgenomen collegegelden betreffen de collegegelden die betrekking hebben op het kalenderjaar 2013. De ontvangen collegegelden die betrekking hebben op het jaar 2014 zijn opgenomen onder de kortlopende schulden. Cursusgelden van de onbekostigde masters zijn opgenomen onder baten uit contractonderwijs. De toename van de collegegelden hangt samen met een stijging van het aantal bachelor studenten in het schooljaar 2013-2014 en minder restituties.

**7.3 Baten werk in opdracht van derden**

	<b>realisatie 2013</b>	<b>begroting 2013</b>	<b>realisatie 2012</b>
	<i>x € 1.000</i>	<i>x € 1.000</i>	<i>x € 1.000</i>
Contract onderwijs	15.904	15.756	16.614
Contractonderzoek	1.082	146	492
Overige	587	1.860	1.307
<b>Totaal baten in opdracht van derden</b>	<u>17.573</u>	<u>17.762</u>	<u>18.413</u>
<b>contract onderzoek uitgesplitst:</b>			
Nationale overheden	74		17
Overige niet naar winst strevende organisaties	809		448
Bedrijven + particulieren	199		27
	<u>1.082</u>		<u>492</u>

De daling van de baten uit het contractonderwijs is enerzijds het gevolg van een verandering van het aanbod van opleidingen in verband met de ingezette koers van de HU in het kader van Leven Lang Leren en anderzijds van verslechterde marktomstandigheden.

**7.4 Overige Baten**

	<b>realisatie 2013</b>	<b>begroting 2013</b>	<b>realisatie 2012</b>
	<i>x € 1.000</i>	<i>x € 1.000</i>	<i>x € 1.000</i>
Verhuur	1.643	1.721	1.592
Detachering personeel	468	126	483
Studenten	1.389	1.007	1.359
Catering	1.043	979	797
Bijzondere baten	2.938	-	2.704
Overig	2.196	1.396	1.531
<b>Totaal overige baten</b>	<u>9.677</u>	<u>5.229</u>	<u>8.466</u>

De baten uit verhuur betreffen voor ruim € 1,0 miljoen opbrengsten uit verhuur aan derden van het zalenverhuurcentrum van Domstad Facilitair BV. Ook de opbrengsten uit catering werden bij Domstad gerealiseerd. De opbrengsten van studenten betreffen bijdragen voor excursies, leermiddelen en congressen e.d. De bijzondere baten is de in 2013 gerealiseerde boekwinst bij de verkoop van Oudenoord 700. In 2012 werd een bijzondere bate gerealiseerd in verband met de opheffing van het waarborgfonds.

## 7.5 Personeelslasten

	<b>realisatie 2013</b>	<b>begroting 2013</b>	<b>realisatie 2012</b>
	<i>x € 1.000</i>	<i>x € 1.000</i>	<i>x € 1.000</i>
Lonen en salarissen	157.215	204.258	158.972
Sociale lasten	17.356	-	17.279
Pensioenpremies	24.388	-	22.921
Lonen en salarissen	<u>198.960</u>	<u>204.258</u>	<u>199.172</u>
Mutatie personele voorzieningen	3.415	-	1.714
Personeel niet in loondienst	28.249	15.828	30.363
Overige	10.634	15.853	10.070
Overige personele lasten	<u>42.298</u>	<u>31.681</u>	<u>42.147</u>
Uitkeringen	<u>1.332-</u>	<u>345-</u>	<u>1.362-</u>
<b>Totaal personeelslasten</b>	<u><u>239.925</u></u>	<u><u>235.594</u></u>	<u><u>239.957</u></u>

De totale personeelslasten zijn vrijwel gelijk aan 2012. Bij een vrijwel gelijk gemiddeld aantal vaste medewerkers daalden de salarissen met 1%. Daartegenover stonden echter hogere pensioenpremies. Aan de personele voorzieningen werd in 2013 € 1,7 miljoen meer gedoteerd dan in 2012. Dat hing vooral samen met verplichtingen van in 2013 afgesloten vaststellingsovereenkomsten, waarbij ook rekening werd gehouden met eventuele aanspraken op basis van werkloosheidsregelingen. De lasten personeel niet in loondienst lieten daartegenover een lichte daling zien ten opzichte van 2012, bij zowel het onderwijspersoneel (OP) als het ondersteunend en beheerpersoneel (OBP). In vergelijking met de begroting is er zowel bij OP (+€ 2 miljoen) als bij OBP (+€ 10 miljoen) sprake van een overschrijding. Bij OP was dat het gevolg een verschuiving plaats van interne naar externe medewerkers. De overschrijding bij OBP geeft een vertekend beeld. Voor een deel van de begrote lasten was bij het opstellen van de begroting nog niet duidelijk waar deze aan besteed zouden worden. Hierdoor is er in de realisatie sprake van een verschuiving van 'overige personeelslasten' en 'overige lasten' naar PNIL OBP.

	<b>realisatie 2013</b>	<b>begroting 2013</b>	<b>realisatie 2012</b>
<b>Gemiddeld aantal fte's</b>			
OP	1.620	1.674	1.634
OBP	<u>1.157</u>	<u>1.139</u>	<u>1.146</u>
<b>Totaal OP/OBP</b>	<u><u>2.777</u></u>	<u><u>2.813</u></u>	<u><u>2.780</u></u>

#### Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector (WNT)

De Wet Normering Bezoldiging Topfunctionarissen Publieke en Semipublieke Sector (WNT) regelt dat de bezoldiging van bestuurders van onderwijsinstellingen wordt gepubliceerd. Ook regelt de WNT dat de bezoldigingen aan maxima zijn gebonden. Deze worden per sector vastgesteld, waarbij voor de sector onderwijs een onderscheid is gemaakt tussen bestuurders van universiteiten, hbo/mbo en voortgezet en primair onderwijs. Het maximum van bezoldiging voor bestuurders is voor 2013 vastgesteld op € 228.599 en het hbo-maximum is door de minister van OCW voor 2013 gesteld op € 198.279. Dit maximum is samengesteld 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 WNT is per 1 januari 2013 ingevoerd. De wet is van toepassing op de herbenoeming van de heer Bonger en de aanstelling van de heer Franken. Hun arbeidsvoorwaarden passen binnen de regels van de WNT. Voor per 1 januari 2013 lopende benoemingstermijnen geldt een overgangsregeling. Deze geldt voor

mevrouw Bonhof en de heer De Jong. Hun salarissen passen de bedragen die de tot eind 2012 geldende uitwerking van de branchecode aangeeft voor het totale vaste inkomen binnen groep F. Volgens het overgangsrecht van de WNT blijven hun arbeidsvoorwaarden gedurende de volledige aanstellingstermijn ongewijzigd van kracht. De minister van OCW heeft na de invoering van de WNT een moreel appèl gedaan op zittende bestuurders om hun bezoldiging sneller aan te passen aan de normen van de WNT. Mevrouw Bonhof heeft besloten hieraan tegemoet te komen, en per 1 juli 2013 afstand gedaan van haar recht op een leaseauto.

De aanstelling van de heer De Jong is met ingang van 1 maart 2013 geëindigd vanwege zijn benoeming tot rector van de Hogeschool van Amsterdam en lid van het College van Bestuur van de Universiteit van Amsterdam.

In de WNT zijn ook normen opgenomen voor de remuneratie van de toezichthouders van de hogeschool. De bezoldiging mag op jaarbasis maximaal 7,5 % voor de voorzitter en maximaal 5 % voor de leden bedragen van het voor de sector geldende maximum. Dit maximum wordt jaarlijks vastgesteld door de minister van OCW en bedraagt voor 2013 voor de hbo-sector € 198.279, De bezoldiging van de voorzitter en leden van de raad past binnen deze kaders.

De WNT geeft naast een norm voor het inkomen van topfunctionarissen tevens voorschriften voor de openbaarmaking van gegevens in de jaarrekening. De WNT vervangt de Wet Openbaarmaking uit Publieke middelen gefinancierde Topinkomens (WOPT). De openbaarmaking in de WNT betreft alle bezoldigingen van (gewezen) topfunctionarissen, alle salarissen van overige personeelsleden, die boven het bezoldigingsmaximum uitkomen, alle ontslagvergoedingen van overige personeelsleden, die boven het bezoldigingsmaximum uitkomen en alle vergoedingen voor functies, die in een periode van achttien maanden voor meer dan zes maanden worden vervuld, anders dan op grond van een arbeidsovereenkomst, die boven het bezoldigingsmaximum uitkomen.

Voor de vaststelling of functies voor openbaarmaking in aanmerking komen vindt omrekening van de beloning van een parttime functie plaats naar een fulltime bedrag en van een gedeelte van het jaar, naar een heel kalenderjaar.

De HU herkent de door de Minister van Binnenlandse Zaken in zijn kamerbrief d.d. 27 februari 2014 onderkende uitvoeringsproblemen met betrekking tot externe niet-topfunctionarissen. In lijn met paragraaf 6 van de (gewijzigde) Beleidsregels toepassing WNT legt de HU geen verantwoording af over externe niet-topfunctionarissen.

*Bezoldiging (gewezen) topfunctionarissen*

2013 in EUR	Functie	Beloning	Belastbare vaste en variabele onkostenver- goedingen	Voorzieningen t.b.v. beloningen betaalbaar op termijn	Uitkeringen in verband met beëindiging van het dienstverband	Totaal bezoldiging WNT	Sociale lasten werkgever	Totaal bezoldigin- g en soc.lasten werkgever	dienstver- band	fte
<u>College van Bestuur</u>										
Mw Drs G.T.C. Bonhof	voorzitter CvB	188.867	-	33.841	-	222.708	7.109	229.817	hele jaar	1,0
J. Bogerd MBA	lid CvB	164.610	-	30.241	-	194.851	7.109	201.960	hele jaar	1,0
Dr. Ir. A.A.J.M. Franken MBA	lid CvB	47.531	-	9.384	-	56.915	2.370	59.285	v.a. 1-9-13	1,0
Prof. Mr H.M. de Jong	lid CvB	36.062	-	5.040	-	41.103	1.185	42.287	t.m. 28-2-13	1,0
<u>Raad van Toezicht</u>										
M. Rook MBA	voorzitter RvT	7.000	-	-	-	7.000	328	7.328	hele jaar	nvt
Drs A. Brienen RA	lid RvT	5.000	-	-	-	5.000	328	5.328	hele jaar	nvt
Prof. dr J.A. Bruijn	lid RvT	1.250	-	-	-	1.250	129	1.379	v.a. 1-11-13	nvt
Prof. dr J.A. van Ginkel	lid RvT	2.083	-	-	-	2.083	-	2.083	t.m. 31-5-13	nvt
Mw mr drs C. Kervezee	lid RvT	7.000	-	-	-	7.000	328	7.328	hele jaar	nvt
Drs J.C. van Ek	lid RvT	5.000	-	-	-	5.000	-	5.000	hele jaar	nvt
Mw Drs Z. Guernina	lid RvT	5.000	-	-	-	5.000	328	5.328	hele jaar	nvt
Mevr. Mr. I.D. Thijssen	lid RvT	5.000	-	-	-	5.000	-	5.000	hele jaar	nvt

De HU droeg in 2012 voor 70% procent bij in de door de collegeleden betaalde pensioenpremie, hetgeen is opgenomen onder voorzieningen ten behoeve van beloningen betaalbaar op termijn. Naast de genoemde bedragen hebben de leden van het College van Bestuur optioneel een aantal faciliteiten ter beschikking gesteld gekregen, zoals een pc met randapparatuur of laptop, een mobiele telefoon en/of een tablet.



**Kosten, declaraties en neveninkomsten College van Bestuur**

In 2013 heeft de Raad van Toezicht de regeling Kosten en neveninkomsten College van Bestuur vastgesteld. De toerekening van declarabele kosten geschiedt aan de hand van het door de HBO-raad aanbevolen format, gebaseerd op het model van het ministerie van Binnenlandse Zaken.

In onderstaand overzicht zijn de kosten van 2013 begrepen, die aan de individuele leden van het College van Bestuur van de HU zijn toe te schrijven. De leden van het College van Bestuur kennen geen vaste onkostenvergoeding en beschikken niet over een creditcard van de HU. Zij kunnen kosten die niet op factuur kunnen worden betaald declareren conform de voor alle personeelsleden van HU geldende Regeling Onkostenvergoeding. Alle kosten zijn door Corporate Control getoetst op rechtmatigheid. Het hoofd Corporate Control heeft geen onrechtmatige kosten geconstateerd. De voorzitter van de Raad van Toezicht ziet toe op de gedeclareerde posten en de ontwikkeling daarvan.

	<b>G.T.C. Bonhof</b>	<b>H.M. de Jong</b>	<b>J. Bogerd</b>	<b>A.A.J.M. Franken</b>
	x € 1	x € 1	x € 1	x € 1
Representatiekosten	289	-	-	-
Reiskosten binnenlandse dienstreizen	4.051	430	904	6.862
Reiskosten buitenlandse dienstreizen	961	391	-	510
Reiskosten woon-werkverkeer	540	-	1.080	-
Leasekosten auto	20.968	15.285	-	-
Deskundigheidsbevordering	2.126	-	20.209	-
Overige kosten	844	-	-	-
Ontvangen vergoedingen/vacatiegelden	250-	140-	415-	-
	<b>29.529</b>	<b>15.966</b>	<b>21.778</b>	<b>7.372</b>

**Toelichting:**

In de kosten voor de leaseauto's zijn voor mw. Bonhof en dhr. De Jong afkoopsommen van de contracten opgenomen. De reiskosten binnenland worden gevormd door de dienstreizen. De kosten van de OV jaarkaart voor dhr. Franken betreffen voor een deel ook het jaar 2014. De reiskosten buitenland betreffen reizen die gemaakt zijn in het kader van CARPE (Consortium on Applied Research and Professional Education) en Kabs (Kofi Annan Business School).

De kosten van deskundigheidsbevordering van dhr. Bogerd bestaan uit het volgen van een opleiding aan Tias Nimbas Business School.

**7.6 Afschrijvingen**

	<b>realisatie 2013</b>	<b>begroting 2013</b>	<b>realisatie 2012</b>
	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000
Materiële vaste activa	16.274	17.244	18.194
<b>Totaal afschrijvingen</b>	<b>16.274</b>	<b>17.244</b>	<b>18.194</b>

De afschrijvingen zijn lager dan vorig jaar, doordat Oudenoord 700 werd verkocht en in 2013 minder werd geïnvesteerd in functionele aanpassingen, inventaris en apparatuur. Dat verklaart tevens de afwijking met de begroting.

## 7.7 Huisvestingslasten

	<b>realisatie 2013</b>	<b>begroting 2013</b>	<b>realisatie 2012</b>
	<i>x € 1.000</i>	<i>x € 1.000</i>	<i>x € 1.000</i>
Huur	3.791	5.438	3.584
Heffingen	1.003	1.133	1.062
Dotatie onderhoudsvoorziening	2.900	2.371	2.913
Energie en water	2.891	3.334	3.045
Schoonmaakkosten	3.666	3.317	3.392
Bewakingskosten	1.019	1.011	1.029
Verzekeringen	362	320	235
Overige	650	1.351	638
<b>Totaal huisvestingslasten</b>	<b><u>16.282</u></b>	<b><u>18.275</u></b>	<b><u>15.898</u></b>

De huisvestingslasten stegen licht ten opzichte van vorig jaar door de (terug)huur van het verkochte pand Oudenoord 700. Ten opzichte van de begroting bleven de huren flink achter, met name doordat, als gevolg van uitgestelde renovatie minder "Swingspace" werd gehuurd. De hogere dan begrote dotatie aan de onderhoudsvoorziening hangt samen met een herziene berekening van de te verwachten onderhoudskosten, die eind 2012 heeft plaatsgevonden en waarmee in de begroting nog geen rekening was gehouden. De energiekosten waren lager dan begroot, doordat verwachte stijgingen van de tarieven niet hebben plaatsgevonden. De lagere dan begrote overige huisvestingslasten betroffen vooral minder verhuiskosten, door het uitstellen van de verhuizingen in verband met het herhuisvestingsproject.

## 7.8 Overige lasten

	<b>realisatie 2013</b>	<b>begroting 2013</b>	<b>realisatie 2012</b>
	<i>x € 1.000</i>	<i>x € 1.000</i>	<i>x € 1.000</i>
ICT	9.358	10.165	7.571
Administratie en beheer	8.505	5.060	9.049
Inventaris en apparatuur	762	1.603	1.410
Dotatie overige voorzieningen	152-	18	398-
Marketing & communicatie	2.787	4.047	2.632
Advieskosten	3.750	3.977	4.599
Reis- en verblijfkosten	2.247	2.288	2.336
Leer- en hulpmiddelen	2.453	2.594	2.530
Studentvoorzieningen	10.100	9.673	9.278
Overige	1.131	5.019	1.106
<b>Totaal overige lasten</b>	<b><u>40.941</u></b>	<b><u>44.444</u></b>	<b><u>40.113</u></b>

De overige lasten bleven per saldo gelijk aan 2012. Aan ICT werd € 1,8 miljoen meer uitgegeven dan in 2012 onder andere aan software ten behoeve van het 'blended' maken van het onderwijs en de ontwikkeling van websites en databanken. Tegenover de hogere studentkosten staan voor een deel (kosten stagiai-

res Faculteit Geneeskunde) hogere baten van de overheid. Mede als gevolg van de ingezette bezuinigingen zijn de kosten voor administratie- & beheer en advieskosten lager dan vorig jaar.

### 7.9 Financiële baten en lasten

	realisatie 2013	begroting 2013	realisatie 2012
	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000
<b>Financiële baten</b>			
Rente op banksaldi	704	1.145	756
<b>Financiële lasten</b>			
Rente leningen	3.375	3.490	3.579
<b>Saldo financiële baten en lasten</b>	<u>-2.671</u>	<u>-2.345</u>	<u>-2.823</u>

De rentebaten daalden licht ten opzichte van vorig jaar, door een daling van de marktrente op rekening courant en deposito's. Ook de lasten daalden licht. Tegenover lagere kosten vanwege de aflossingen in 2013 stond een vergoeding (disagio) in verband met de vervroegde aflossing van een lening bij de verkoop van het pand Oudenoord 700.

### 7.10 Belastingen

De belastingen betreft de vennootschapsbelasting van de deelnemingen, die is berekend tegen het geldende tarief over het resultaat van het boekjaar. Hierbij is rekening gehouden met permanente verschillen tussen de winstberekening volgens de jaarrekening en volgens de fiscale winstberekening en zijn fiscaal compensabele verliezen uit voorgaande boekjaren afgetrokken.

### 7.11 Overzicht Verbonden Partijen

#### Meerderheidsdeelneming (BV of NV)

	Jur. Vorm	Statutaire zetel	Code activiteiten	Eigen vermogen 31-12-2013 € k	Exploitatie-saldo 2013 € k	Omzet 2013 € k	Verklaring art. 2:403 BW	Consolidatie ja/nee	Deelnemerspercentage %
Interval Services B.V.	B.V.	Utrecht	4	1.220	209	3.880	nee	ja	100
Hogeschool Domstad Beheer B.V.	B.V.	Utrecht	4	914	358	0	nee	ja	100
Hogeschool Domstad Facilitaire Zaken B.V.	B.V.	Utrecht	4	692	365	2.431	nee	ja	100

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

#### Beslissende zeggenschap (stichting of vereniging)

	Jur. Vorm	Statutaire zetel	Code activiteiten	Eigen vermogen 31-12-2013 € k	Exploitatie-saldo 2013 € k	Omzet 2013 € k	Verklaring art. 2:403 BW	Consolidatie ja/nee
Stichting Steunfonds FG	Stichting	Utrecht	4	28	-2	2	nee	nee
Totaal								

**Overige verbonden partijen (minderheidsdeelneming en geen beslissende zeggenschap)**

	Juridische vorm	Statutaire zetel	Code activiteiten	percentage deelneming
Hermen J. Jacobs Fonds	Stichting	Utrecht	4	
Stichting Leraren met Lef	Stichting	De Meern	4	
Stichting Playing for Success Utrecht	Stichting	Utrecht	4	
			4	
Stichting Werkverband Opleidingen Special Onderwijszorg	Stichting	Tilburg		
Vereniging Lerarenopleiders Frans		Utrecht	4	
Studievereniging Signum	Vereniging	Utrecht	4	
Academie Instituut Utrecht	Vereniging			
Stichting Lectoraat Vernieuwend Vastgoedbeheer	Stichting	Utrecht	4	
Stichting Kofi Annan Business Schools	Stichting	Rotterdam	4	
Stichting Taskforce Innovatie Regio Utrecht	Stichting	Den Haag	4	
Stichting HOVO	Stichting	Utrecht	4	
WE De Bisschoppen	Stichting	Utrecht	1	
WE P+R de Uithof	Vereniging	Utrecht	4	
Utrechtse Sportstichting Mesa Cosa	Vereniging	Utrecht	4	
Stichting Utrecht Science Park	Stichting	Utrecht	4	
Economic Board Utrecht	Stichting	Utrecht	4	

\*) code activiteiten

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

Transacties met verbonden partijen:

De Kofi Annan Business Schools Foundation stelt talentvolle jongeren uit ontwikkelingslanden in staat om te studeren bij geassocieerde business schools in Europa, waaronder de HU. De studenten worden opgeleid tot een nieuwe generatie van entrepreneurs die bij terugkomst in hun moederland bijdragen als effectieve catalyten voor economische ontwikkeling, creatie van nieuwe banen en vermindering van de armoede. KABS foundation is een gezamenlijk initiatief van de Vlerick Leuven Gent Management School, PA International en de HU. Inmiddels zijn ook business schools uit Duitsland, Zwitserland, Spanje, Turkije en Portugal geassocieerd. De jaarlijkse bijdrage van de HU betreft € 7.500 en vanaf 2015 € 5.000

De stichting HOVO biedt cursussen aan voor 50+-ers. Incidenteel stelt de HU leraren ter beschikking. Voor de gemaakte kosten ontvangt de HU een deel van de cursusgelden van HOVO.

Stichting Utrecht Science Park is op 1 januari 2013 opgericht op initiatief van de Universiteit Utrecht, het Universitair Medisch Centrum Utrecht, de HU, de Gemeente Utrecht en de Provincie Utrecht. Het doel van Stichting Utrecht Science Park is het toevoegen van maatschappelijke en economische waarde aan de regionale economie die specifiek samenhangt met de synergie tussen kennisinstellingen en het bedrijfsleven in het gebied dat in 1961 is begonnen als universiteitsterrein De Uithof. De HU draagt tot en met 2015 K€ 80 per jaar bij.

## 8 ENKELVOUDIGE JAARREKENING

### Enkelvoudige balans per 31 december na resultaatbestemming

Voor vergelijkingsdoeleinden zijn de bedragen van 2012 aangepast voor de stichting FEHU

#### Activa

		<u>31-12-2013</u>		<u>31-12-2012</u>	
		x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000
<b>Vaste Activa</b>					
Materiële vaste activa	10.1	162.845		180.229	
Financiële vaste activa	10.2	<u>2.134</u>		<u>5.322</u>	
			164.979		185.552
<b>Vlottende activa</b>					
Vorraden		46		58	
Vorderingen	10.3	13.939		14.993	
Liquide middelen	10.4	<u>54.490</u>		<u>56.901</u>	
			68.476		71.952
<b>Totaal</b>			<u><u>233.455</u></u>		<u><u>257.503</u></u>

#### Passiva

		<u>31-12-2013</u>		<u>31-12-2012</u>	
		x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000
<b>Eigen vermogen</b>					
	6.6				
Algemene reserve publiek		77.788		83.235	
Algemene reserve privaat		7.080		7.060	
Bestemmingsreserves publiek		19.860		14.198	
Bestemmingsreserves privaat		3.474		2.841	
Bestemmingsfondsen publiek		<u>714</u>		<u>1.785</u>	
			108.915		109.119
<b>Vorzieningen</b>	6.7		12.011		9.713
<b>Langlopende schulden</b>	6.8		38.929		57.820
<b>Kortlopende schulden</b>	10.5		73.599		80.851
<b>Totaal</b>			<u><u>233.455</u></u>		<u><u>257.503</u></u>

**Enkelvoudige staat van baten en lasten 2013**

Voor vergelijkingsdoeleinden zijn de bedragen van 2012 aangepast voor de stichting FEHU.

		realisatie		begroting		realisatie	
		2013		2013		2012	
		x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000
Rijksbijdragen	7.1	216.828		210.111		216.958	
Overige overheidsbijdragen en subsidies	7.1	10.711		9.379		9.665	
College-, cursus-, les-, en examengelden	7.2	61.253		59.601		60.095	
Baten werk i.o.v. derden	7.3	17.573		17.762		18.414	
Overige baten	10.6	8.116		307		7.491	
<b>Som der bedrijfsopbrengsten</b>			314.481		297.160		312.623
Personeelskosten		239.680		232.009		240.647	
Afschrijvingen		16.248		17.208		18.158	
Huisvestingslasten		16.272		18.400		16.075	
Overige lasten		40.363		43.624		39.405	
<b>Som der bedrijfskosten</b>			312.563		311.241		314.285
			1.918		-14.081		-1.662
Financiële baten en lasten			-2.689		-2.345		-2.856
<b>Resultaat uit gewone bedrijfsvoering</b>			-771		-16.426		-4.518
<b>Belastingen uit gewone bedrijfsuitoefening</b>					-69		
<b>Resultaat deelnemingen</b>	10.2, 7.11		566		606		858
<b>Resultaat</b>			-204		-15.889		-3.660

## 9 Toelichting op de balans en staat van baten en lasten

De enkelvoudige jaarrekening is opgesteld in overeenstemming met de wettelijke bepalingen van Titel 9 Boek 2 BW en de stellige uitspraken van de Richtlijnen voor de jaarverslaggeving, uitgegeven door de Raad voor de Jaarverslaggeving. Deze bepalingen zijn van toepassing op grond van de Regeling Jaarverslaggeving Onderwijs.

De grondslagen van waardering en resultaatbepaling voor de enkelvoudige jaarrekening en de geconsolideerde jaarrekening zijn gelijk. Daarvoor wordt verwezen naar de toelichting op de geconsolideerde balans en staat van baten en lasten. Deelnemingen in groepsmaatschappijen worden gewaardeerd tegen nettovermogenswaarde in overeenstemming met hoofdstuk 4 van de geconsolideerde jaarrekening.

Ook in de enkelvoudige jaarrekening zijn de resultaten van stichting FEHU in de resultaten verwerkt, als ware de stichtingen op 1 januari 2013 al samengevoegd. Ook in de vergelijkende resultaten van 2012 en de balans ultimo 2012 is de stichting FEHU opgenomen.

## 10 Toelichting enkelvoudige jaarrekening

In de toelichting op de enkelvoudige balans en staat van baten en lasten zijn alleen overzichten opgenomen, die (substantieel) afwijken van de geconsolideerde balans en staat van baten en lasten. Voor de overige overzichten wordt verwezen naar de geconsolideerde overzichten.

### 10.1 Materiële vaste activa

	aan- schaf- prijs	cum afschrijvin- gen & waarde vermindere- ningen	boek- waarde 1 januari 2013	investe- ringen *) 2013	Aanschaf- waarde des- investering- en	Cumul. Afschr. desinvesteri- gen	Boekwaard e desinvesteri- gen 2013	afschrijving- en en waardever- mindering 2013	aan- schaf- prijs 31 december 2013	cum afschrijvin- gen & waarde vermindere- ningen	boek- waarde 31 december 2013
	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000		x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000
Gebouwen	217.536	92.454	125.082	3.191	25.470	17.280	8.190	8.833	195.257	84.007	111.250
Gebouwen FEHU	21.902	8.549	13.353	705	-	-	-	962	22.607	9.511	13.097
Terreinen	18.695	741	17.954	-	872	-	872	50	17.823	791	17.032
Gebouwen in uitvoering	2.587	-	2.587	211	-	-	-	-	2.798	-	2.798
Inventaris en apparatuur	59.771	38.801	20.970	3.171	3.769	3.704	65	6.388	59.173	41.485	17.688
Vervoermiddelen	46	8	39	-	-	-	-	15	46	23	23
Inventaris en apparatuur in bestelling & vooruitbetalingen	72	-	72	713	-	-	-	-	785	-	785
Niet aan proces dienstbare materiële vaste activa	172	-	172	-	-	-	-	-	172	-	172
<b>Totaal materiële vaste activa</b>	<b>320.781</b>	<b>140.553</b>	<b>180.229</b>	<b>7.991</b>	<b>30.111</b>	<b>20.984</b>	<b>9.127</b>	<b>16.248</b>	<b>298.661</b>	<b>135.817</b>	<b>162.845</b>

### 10.2 Financiële vaste activa

	Boek- waarde 1-1-2013	Investeringen en verstrekte leningen	Desinveste- ringen & afge- loste leningen	Dividend- uitkeringen	Resultaat deel nemingen	Boek- waarde 31-12-2013
	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000
Deelnemingen*		2.115	-	-	547	2.134
Vorderingen op OCW		3.206	-	3.206	-	-
Overige vorderingen		184	-	1-	-	183
Voorziening overige vorderingen		183-	-	-	-	183-
<b>Totaal financiële vaste activa</b>		<b>5.322</b>	<b>-</b>	<b>3.205</b>	<b>547</b>	<b>2.134</b>

Onder de post deelnemingen zijn de volgende deelnemingen verantwoord:

Naam:	Vestigingsplaats:	Deelnemingspercentage:
Interval B.V.	Utrecht	100
Hogeschool Domstad Beheer B.V.	Utrecht	100
Hogeschool Domstad Facilitaire Zaken B.V.	Utrecht	100



**10.3 Vorderingen**

	<u>31-12-2013</u>	<u>31-12-2012</u>
	<i>x € 1.000</i>	<i>x € 1.000</i>
Debiteuren	3.685	4.647
Af: Voorziening wegens oninbaarheid	<u>580-</u>	<u>608-</u>
	3.105	4.039
Verbonden partijen	-	834
Studenten	3.454	3.822
Overige vorderingen en overlopende activa	<u>7.380</u>	<u>6.298</u>
<b>Totaal vorderingen</b>	<u><u>13.939</u></u>	<u><u>14.993</u></u>

Alle vorderingen hebben een resterende looptijd van korter dan een jaar. De vorderingen op verbonden partijen betrof in 2012 een nog te ontvangen dividenduitkering van Domstad Beheer B.V.

**10.4 Liquide middelen**

	<u>31-12-2013</u>	<u>31-12-2012</u>
	<i>x € 1.000</i>	<i>x € 1.000</i>
Kasmiddelen	1	3
Bankrekeningen en deposito's	<u>54.489</u>	<u>56.898</u>
<b>Totaal liquide middelen</b>	<u><u>54.490</u></u>	<u><u>56.901</u></u>

Van de liquide middelen stond € 0,5 miljoen niet ter vrije beschikking van de HU in verband met afgegeven bankgaranties.

**10.5 Kortlopende schulden**

	<b>31 december 2013</b>		<b>31 december 2012</b>	
	<i>x € 1.000</i>	<i>x € 1.000</i>	<i>x € 1.000</i>	<i>x € 1.000</i>
Aflossingsverplichting		3.218		13.521
Vooruitgefactureerde en ontvangen termijnen		-		298
Crediteuren		77		2
Belastingen en premies sociale verzekeringen		8.633		8.655
Schulden inzake pensioenen		3.118		3.023
Overig kortlopende schulden		770		617
Vooruitontvangen collegegeld	23.070		22.050	
Vooruitontvangen subsidies OCW	1.340		1.686	
Vakantiegeld en -dagen	10.633		11.223	
Vooruitontvangen subsidies	4.876		4.341	
Vooruitontvangen cursusgeld	1.371		1.047	
Inhuur personeel OP/OBP	4.492		4.052	
Overige	12.001		10.336	
Overlopende passiva		<u>57.783</u>		<u>54.735</u>
		<u>73.599</u>		<u>80.851</u>

**10.6 Overige baten**

	<b>realisatie</b>	<b>begroting</b>	<b>realisatie</b>
	<b>2013</b>	<b>2013</b>	<b>2012</b>
	<i>x € 1.000</i>	<i>x € 1.000</i>	<i>x € 1.000</i>
Verhuur	1.229	-	1.414
Detachering personeel	468	-	483
Studenten	1.389	-	1.359
Bijzondere baten	2.938	-	2.704
Overig	2.092	-	1.531
<b>Totaal overige baten</b>	<u>8.116</u>	<u>-</u>	<u>7.491</u>

**10.7 Personeelskosten**

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

<b>Gemiddeld aantal fte's</b>	<b>realisatie</b>	<b>begroting</b>	<b>realisatie</b>
	<b>2013</b>	<b>2013</b>	<b>2012</b>
OP	1.620	1.674	1.634
OBP	1.091	1.139	1.128
<b>Totaal OP/OBP</b>	<u>2.711</u>	<u>2.813</u>	<u>2.762</u>

### 10.8 Accountantshonoraria

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

	<b>realisatie</b> <b>2013</b>	<b>realisatie</b> <b>2012</b>
	<i>x € 1.000</i>	<i>x € 1.000</i>
Controle van de jaarrekening	196	154
Andere controlewerkzaamheden	79	76
Fiscale advisering	6	67
Andere niet-controlediensten	38	25
<b>Totaal accountantshonoraria</b>	<b>319</b>	<b>322</b>

Bovenstaande honoraria betreffen uitsluitend de werkzaamheden die bij de instelling en de in consolidatie betrokken maatschappijen zijn uitgevoerd door accountantsorganisaties en externe accountants zoals bedoeld in art. 1 lid 1 Wet Toezicht Accountantsorganisaties. De toename van de kosten voor controle van de jaarrekening was het gevolg van nagekomen facturen van 2012.

# 11 Overige gegevens

## 11.1 Resultaatbestemming

Het verlies van € 0,2 miljoen is als volgt in het eigen vermogen verwerkt:

- |                               |                 |
|-------------------------------|-----------------|
| • Algemene reserve publiek    | - € 1,1 miljoen |
| • Algemene reserve privaat    | + € 0,5 miljoen |
| • Bestemmingsreserves publiek | + € 0,2 miljoen |
| • Bestemmingsfondsen publiek  | - € 0,3 miljoen |
| • Bestemmingsreserves privaat | + € 0,5 miljoen |

## 11.2 Gebeurtenissen na balansdatum

n.v.t.

## 12 Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

### *Controleverklaring van de onafhankelijke accountant*

Aan het College van Bestuur van Stichting Hogeschool Utrecht

#### *Verklaring betreffende de jaarrekening*

Wij hebben de in dit verslag opgenomen jaarrekening 2013 van Stichting Hogeschool Utrecht te Utrecht gecontroleerd. Deze jaarrekening bestaat uit de balans per 31 december 2013 en de staat van baten en lasten over 2013 met de toelichting, waarin zijn opgenomen een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en andere toelichtingen.

#### *Verantwoordelijkheid van het bestuur*

Het bestuur van de entiteit is verantwoordelijk voor het opmaken van de jaarrekening die het vermogen en resultaat getrouw dient weer te geven, in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs en de Beleidsregels toepassing Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector (WNT), alsmede voor het opstellen van het jaarverslag, in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs. Het bestuur is tevens verantwoordelijk voor de financiële rechtmatigheid van de in de jaarrekening verantwoorde baten, lasten en balansmutaties. Dit houdt in dat deze bedragen in overeenstemming dienen te zijn met de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen. Het bestuur is voorts verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing als het noodzakelijk acht om het opmaken van de jaarrekening en de naleving van de relevante wet- en regelgeving mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fraude of fouten.

#### *Verantwoordelijkheid van de accountant*

Onze verantwoordelijkheid is het geven van een oordeel over de jaarrekening op basis van onze controle, als bedoeld in artikel 2.9, lid 3 van de Wet op het hoger onderwijs en wetenschappelijk onderzoek.

Wij hebben onze controle verricht in overeenstemming met Nederlands recht, waaronder de Nederlandse controlestandaarden, het onderwijscontroleprotocol OCW/EZ 2013 en de Beleidsregels toepassing WNT, exclusief het Controleprotocol WNT. Dit vereist dat wij voldoen aan voor ons geldende ethische voorschriften en dat wij onze controle zodanig plannen en uitvoeren dat een redelijke mate van zekerheid wordt verkregen dat de jaarrekening geen afwijkingen van materieel belang bevat.

Een controle omvat het uitvoeren van werkzaamheden ter verkrijging van controle-informatie over de bedragen en de toelichtingen in de jaarrekening. De geselecteerde werkzaamheden zijn afhankelijk van de door de accountant toegepaste oordeelsvorming, met inbegrip van het inschatten van de risico's dat de jaarrekening een afwijking van materieel belang bevat als gevolg van fraude of fouten.

Bij het maken van deze risico-inschattingen neemt de accountant de interne beheersing in aanmerking die relevant is voor het opmaken van de jaarrekening en voor het getrouwe beeld daarvan, alsmede in het kader van de financiële rechtmatigheid voor de naleving van die relevante wet- en regelgeving, gericht op het opzetten van controlewerkzaamheden die passend zijn in de omstandigheden.

Deze risico-inschattingen hebben echter niet tot doel een oordeel tot uitdrukking te brengen over de effectiviteit van de interne beheersing van de entiteit. Een controle omvat tevens het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving en de gebruikte financiële rechtmatigheidscriteria en van de redelijkheid van de door het bestuur van de entiteit gemaakte schattingen, alsmede een evaluatie van het algehele beeld van de jaarrekening.

Wij zijn van mening dat de door ons verkregen controle-informatie voldoende en geschikt is om een onderbouwing voor ons oordeel te bieden.

### *Oordeel betreffende de jaarrekening*

Naar ons oordeel geeft de jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van Stichting Hogeschool Utrecht per 31 december 2013 en van het resultaat over 2013 in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs en de Beleidsregels toepassing WNT.

Voorts zijn wij van oordeel dat de in deze jaarrekening verantwoorde baten, lasten en balansmutaties over 2013 in alle van materieel belang zijnde aspecten voldoen aan de eisen van financiële rechtmatigheid. Dit houdt in dat de bedragen in overeenstemming zijn met de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen, zoals vermeld in paragraaf 2.3.1. Referentiekader van het onderwijscontroleprotocol OCW/EZ 2013.

### *Verklaring betreffende overige bij of krachtens de wet gestelde eisen*

Ingevolge artikel 2:393, lid 5 onder e en f van het BW vermelden wij dat ons geen tekortkomingen zijn gebleken naar aanleiding van het onderzoek of het jaarverslag, voor zover wij dat kunnen beoordelen, overeenkomstig Titel 9 Boek 2 van het BW is opgesteld, en of de in artikel 2:392, lid 1 onder b tot en met h van het BW vereiste gegevens zijn toegevoegd. Tevens vermelden wij dat het jaarverslag, voor zover wij dat kunnen beoordelen, verenigbaar is met de jaarrekening zoals vereist in artikel 2:391, lid 4 van het BW. Tenslotte vermelden wij dat het jaarverslag voldoet aan de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen, zoals vermeld in paragraaf 2.2.5 Jaarverslag van het onderwijscontroleprotocol OCW/EZ 2013.

Rotterdam, 23 mei 2014  
PricewaterhouseCoopers Accountants N.V.

Origineel getekend door: drs. Th.A.J.C. Snepvangers RA

# Instellingsgegevens

Stichting HU  
Oudenoord 330  
3513 EX UTRECHT  
030-2308108

Brinnummer: 25DW

## College van Bestuur

Mevr. drs. G.T.C. Bonhof (voorzitter)  
Prof. mr. H.M. de Jong (vice-voorzitter) tot 1 maart 2013  
J. Bogerd MBA  
Dr. Ir. A.A.J.M. Franken MBA (vanaf 1 september 2013)

## Raad van Toezicht

M. Rook MBA (voorzitter tot 21 mei 2014)  
Drs. P. de Krom (lid vanaf 1 februari 2014, voorzitter vanaf 21 mei 2014)  
Mevr. mr. C. Kervezee (plv. voorzitter)  
Drs. A. Brienen RA  
Prof. Dr. J.H. van Ginkel (tot 31 mei 2013)  
Prof.dr J.A. Bruijn (vanaf 30 oktober 2013)  
Drs. J.C. van Ek  
Mevr. drs. Z. Guernina  
Mevr. mr. I.D. Thijsen

**De jaarrekening is vastgesteld op 21 mei 2014**

Mevr. drs G.T.C. Bonhof

J. Bogerd MBA

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