



JAAARVERSLAG

2016

INHOUDSOPGAVE

TEN GELEIDE	5
BERICHT VAN DE RAAD VAN TOEZICHT	8
BERICHT VAN DE HOGESCHOOLRAAD	11
INTRODUCTIE	12
1 DE HU IN CIJFERS	14
1.1 Juridische vorm	15
1.2 HU Organogram	15
2 STUDENTEN	17
2.1 Toelatingsbeleid	17
2.1.1 De juiste student op de juiste plaats	17
2.1.2 Ondersteuning tijdens de studie	18
2.2 Opleiden tot gewilde professionals	19
2.2.1 Ondernemerschap	19
2.2.2 Persoonlijke talenten ontwikkelen	19
2.2.3 Medezeggenschap	19
2.2.4 Studenten- en studieverenigingen	20
2.2.5 Studie en topsport	20
2.3 Studenttevredenheid	20
2.3.1 Nationale Studenten Enquête 2016	20
2.3.2 Alumni	21
2.3.3 Profileringsfonds	21
2.4 Internationale mobiliteit	22
2.4.1 Aantal HU-studenten studierend en op stage in het buitenland	22
2.4.2 Aantal buitenlandse studenten bij de HU	22
2.5 Klachtenafhandeling	23
3 ONDERWIJS	24
3.1 Assortiment en ontwikkeling	24
3.1.1 Marktaandeel	25
3.2 Aansluiting op de arbeidsmarkt	26
3.3 Verweven met onderzoek	26
3.4 Kwaliteit van het onderwijs	26
3.4.1 Accreditatie	26
3.4.2 Vreemde ogen dwingen	27
4 PRAKTIJKGERICHT ONDERZOEK	29
4.1 Kenniscentra	29
4.1.1 Kwaliteit van het onderzoek	29
4.2 Middelen voor onderzoek	30
4.3 Kennisbenutting	30
5 STRATEGISCHE ALLIANTIES	31
6 ORGANISATIE	33
7 TOEKOMSTBESTENDIG	37
7.1 Duurzame HU	37

8	SOCIAAL JAARVERSLAG	39
8.1	Professionalisering	39
8.1.1	Inleiding	39
8.1.2	Budget en bestedingen	39
8.1.3	Scholingsniveau docenten	39
8.1.4	Promotievouchers	40
8.1.5	Faciliteringsregeling postdoc	40
8.1.6	Professionalisering HU Diensten	40
8.2	Duurzame inzetbaarheid	41
8.2.1	Inleiding	41
8.2.2	Ontwikkelportaal	41
8.2.3	Regeling Duurzame inzetbaarheid	41
8.2.4	Inspiratie en vitaliteit	41
8.2.5	Ziekte en gezondheid	42
8.2.6	Van werk naar werk	43
8.3	Teamontwikkeling en leiderschap	43
8.3.1	Inleiding	43
8.3.2	Leiderschap	44
8.3.3	Teamleren	44
8.3.4	Teamcoaches	45
8.4	Werkgeverschap	45
8.4.1	Inleiding	45
8.4.2	Werkbelevingsonderzoek	46
8.4.3	Arbeidsparticipatie van arbeidsgehandicapten	46
8.4.4	Invoering wet Deregulering Beoordeling Arbeidsrelaties	47
8.4.5	Kaders reductiefase	47
8.5	Toekomstgericht HR	47
8.5.1	Human Capital Agenda	47
8.5.2	Strategische personeelsplanning	48
8.6	Overige rapportages en cijfers	49
8.6.1	Verhouding OP/OBP	49
8.6.2	Man/vrouw-verhouding	50
8.6.3	Leeftijdsverhouding	51
8.6.4	Instroom, doorstroom, uitstroom	52
8.6.5	Contractsoorten	53
8.6.6	Besteding decentrale arbeidsvoorwaardenmiddelen	54
8.6.7	Arbeidsmarkttoelage	54
9	GOVERNANCE	55
9.1	Branchecode goed bestuur	55
9.2	Raad van Toezicht	55
9.2.1	De commissies van de raad	55
9.3	Contacten met de Hogeschoolraad	56
9.4	De samenstelling van de raad	56
9.4.1	Onafhankelijkheid	58
9.5	College van Bestuur	58
9.6	Bezoldiging	58
	Kosten, declaraties en neveninkomsten College van Bestuur	60
9.7	Corporate Control	60
9.8	Notitie Helderheid	61

9.9	Continuïteitsparagraaf	63
9.10	Beschrijving van de belangrijkste risico's	64
9.11	Overige relevante financiële kaders	69
9.12	Financiën 2016	70
9.13	Ontwikkeling personeel in loondienst en studenten	72
9.14	Financiële Kengetallen	74
BIJLAGE		
	Jaarrekening	75

TEN GELEIDE

Veel van de opleidingen waaruit Hogeschool Utrecht is voortgekomen, zijn gestart op basis van een vraag uit de beroepspraktijk. Studenten konden er terecht voor een opleiding die direct aansloot op de arbeidsmarkt. Veel opleidingen waren daardoor zeer succesvol. Onze hogeschool is door de jaren heen sterk gegroeid en we hebben ons ontwikkeld tot een brede kennisinstelling. De focus op de beroepspraktijk is gebleven en heeft nog steeds een grote aantrekkingskracht op studenten. Samen met de beroepspraktijk leveren we met ons praktijkgericht onderzoek een bijdrage aan het oplossen van maatschappelijke vraagstukken en werken we aan innovatie van de beroepspraktijk. Nieuwe kennis en inzichten worden bovendien ingebracht in ons onderwijs. Zo creëert onze verwevenheid met de beroepspraktijk meerwaarde voor ons onderwijs en onderzoek en daarmee voor onze studenten. Studenten die erg gewild zijn op de arbeidsmarkt.

De noodzaak van ontwikkeling

Stilstand is achteruitgang. Of dit oude adagium overal opgaat, daar valt over te discussiëren. Voor de beroepspraktijk is het echter zeker waar – en dus ook voor de professionals die wij opleiden. Wie technologie niet in zijn voordeel weet toe te passen, wie geen rekening houdt met de gevolgen van verstedelijking voor mobiliteit, verzorgingsstaat en arbeidsmarkt, wie geen werk maakt van duurzaam ondernemerschap, blijft onherroepelijk achter op de concurrentie. De mensen die wij afleveren op de arbeidsmarkt, moeten mee kunnen in deze doorlopende ontwikkeling. Vaardigheden zoals IT-competenties, ondernemerschap, het vermogen multidisciplinair samen te werken en nieuwe kennis te ontwikkelen zijn net zo belangrijk geworden als een stevige kennisbasis.

Een andere benadering

We brengen de vakkundigheid bij die mensen in staat stelt hun vakgebied te ontwikkelen en de grenzen ervan te verleggen. Dat vraagt om een andere benadering. Zo is het voor onze studenten belangrijker dan ooit te blijven leren, een professioneel leven lang. Steeds meer bedrijven reserveren budget voor deze doorscholing en functies vragen vaker om aanvullende certificeringen. De vraag naar post-initiële maatwerktrajecten neemt toe. Daarom investeert onze hogeschool in meer flexibele onderwijsvormen die aansluiten bij het leven van werkende professionals. Ons praktijkgericht onderzoek is hierin belangrijker dan ooit. Docenten maar ook studenten worden actief bij dit onderzoek betrokken, als onderdeel van hun opleiding, initieel en post-initieel.

Multidisciplinariteit

De ontwikkeling van de beroepspraktijk vindt steeds meer plaats op het snijvlak van kennisgebieden. Oplossingen voor de complexe vraagstukken van de hedendaagse beroepspraktijk zijn dan ook te vinden in (beroeps)grensoverschrijdende samenwerking. Studenten die daarmee om kunnen gaan, zijn gewild op de arbeidsmarkt. Daarom willen we onze studenten de competenties meegeven om vanuit hun vakgebied multidisciplinair te kunnen samenwerken.

Het is daarvoor belangrijk dat we zelf in ons onderwijs en onderzoek meer multidisciplinair te werk gaan, zowel met strategische partners als binnen de HU. Daarom gaan onze professionals nog meer in teams samenwerken. Met nieuwe, duurzame huisvesting op het Utrecht Science Park zoeken we nadrukkelijk onze partners op en willen we optimale kansen bieden voor zowel interne als externe ontmoeting en verbinding. Deze doelen zijn vastgelegd in ons instellingsplan [Hogeschool Utrecht in 2020](#) en in [ons profiel](#), 'Hogeschool Utrecht, partner voor de stad van morgen'.

Bepalend voor de stad

Vanaf kleine, onafhankelijke instellingen, voortgekomen uit de beroepspraktijk, tot één omvangrijke hogeschool met een belangrijke bijdrage aan innovatie van de beroepspraktijk: we zijn ver gekomen. Door de krachten te bundelen onder de paraplu van Hogeschool Utrecht, konden diverse vakgebieden een gezamenlijke visie ontwikkelen. We deden dat vanuit zes faculteiten, waarin nog de contouren van

de instellingen waren te herkennen waaruit onze hogeschool is voortgekomen. De faculteiten hebben veel bereikt maar met de toegenomen ontwikkelsnelheid en complexiteit van de arbeidsmarkt is meer flexibiliteit nodig in ons onderwijs en onderzoek. Daarom hebben we de facultaire structuur losgelaten en zetten we onze instituten en kenniscentra en hun onderlinge verbanden centraal in het onderwijs en onderzoek. Door de organisatorische zuilen van de faculteiten los te laten, stimuleren we meer (multi-disciplinaire) samenwerking om beter aan te sluiten bij de ontwikkelingen in de beroepspraktijk en onze doelen te bereiken.

Een nieuwe organisatie

De optelsom van veranderingen in de HU heeft een grote druk gelegd op onze medewerkers. Dit kwam in het voorjaar van 2016 tot uiting via enkele kritische publicaties in NRC. Voor ons een reden om de dialoog binnen de HU te intensiveren. De nieuwe wijze waarop wij ons onderwijs en onderzoek willen organiseren, heeft immers enkel kans van slagen als deze breed gedragen wordt. Daarom hebben wij in 2016 intensief overleg gevoerd binnen onze organisatie, onder andere in wekelijkse dialoogsessies met medewerkers en met de Hogeschoolraad (HSR). Samen met de HSR zijn wij tot afspraken gekomen over de nieuwe organisatiestructuur, waarin per 1 februari 2017 de instituten de centrale onderwijseenheden zijn en werken in teams de kern vormt. Ons praktijkgericht onderzoek is per 1 februari 2017 in nieuwe, thematische kenniscentra ondergebracht. In plaats van vakgebieden staan de maatschappelijke vraagstukken centraal waar wij onze studenten mee te maken krijgen en waar wij ons als hogeschool dus op richten. We werken hard aan een meer flexibele dienstverlening die optimaal aansluit op ons onderwijs en onderzoek. Werk- en ontwikkelgroepen hebben in 2016 voor een groot deel inhoudelijk vorm gegeven aan deze nieuwe organisatie, onder andere met een nieuwe sturingsfilosofie en een nieuw bestuur- en beheersreglement dat kaders stelt voor meer horizontale samenwerking.

Campusontwikkeling

De heropening van de duurzaam gerenoveerde huisvesting op Padualaan 101 bracht in 2016 onze herhuisvesting op het Utrecht Science Park (USP) een stap dichterbij. Ook ging dit jaar de eerste paal de grond in voor onze nieuwbouw op het USP en namen we afscheid van een oude vestiging in de binnenstad, Nijenoord 1. Samen met partners op het USP gaven we het startschot voor de aanleg van de Uithoflijn, de tramverbinding die het USP op duurzame wijze bereikbaar moet houden. Duurzaamheid blijft een voorwaarde voor al onze bedrijfsvoering. Zo is in 2016 het HU Green Office geopend waarin we duurzame initiatieven promoten en duurzaam gedrag stimuleren. Het HU Green Office wordt gerund door studenten. Studenten besturen ook onze Science Cafés, waarvan in 2016 een tweede werd geopend. Deze betrokkenheid van studenten bij onze organisatie is voor ons van groot belang. Door deel te nemen in onze bedrijfsvoering, mee te denken in studentenpanels en in de sterk bezette medezeggenschapsorganen, waarborgen de studenten dat ons onderwijs en onderzoek blijft aansluiten op de wensen van huidige én toekomstige professionals.

Investeren in onderwijs en onderzoek

In 2016 heeft de HU flink geïnvesteerd in onderwijs en onderzoek. Het gaat vooral om investeringen in mensen, om enerzijds de werkdruk van onderwijzende en onderzoekende medewerkers te verlagen en anderzijds de kwaliteit van hun werk te vergroten. Ook investeren we in onderwijsvernieuwing, met de verdere invoer van blended learning en met de ontwikkeling van nieuwe, flexibele en multidisciplinaire opleidingstrajecten. Met deze investeringen willen wij de komende jaren flinke stappen zetten in de flexibilisering van ons (post-initieel) opleidingsaanbod. Ook in het praktijkgericht onderzoek is flink geïnvesteerd. Gesteund door de merkbare impact van dit onderzoek op de beroepspraktijk hebben we in 2016 veel nieuwe lectoren aangetrokken, onder andere op de gebieden zorg, recht en schuldhulpverlening. We doen al deze investeringen vanuit een financieel gezonde organisatie. Deels zijn ze bekostigd uit doorgevoerde kostenbesparingen op ondersteunende diensten en uit opgebouwde reserves. We lopen echter ook vooruit op middelen die nog beschikbaar moeten komen uit de afschaffing van de

basisbeurs. Deze voorinvestering achten we noodzakelijk om de aansluiting op de beroepspraktijk te behouden en bestendigen.

Een Utrechtse agenda

Ons profiel, bijdragen aan de kwaliteit van (samen)leven in de stedelijke omgeving, biedt uitstekende kansen tot samenwerking in de regio. Door met een gedeelde agenda te werken, hebben we samen structureel impact. Zo verenigden gemeenten, zorg- en welzijnsinstellingen, cliëntenorganisaties en kennisinstellingen - waaronder de HU - zich in 2016 in het kennisplatform Utrecht Sociaal en in het programma Uzelf, voor innovaties in zelfmanagement. Intensieve samenwerking met ProtoSpace brengt hun 3D-printtechnologie samen met onze kennis, met name voor medische toepassingen. Bij de opening van ons collegejaar 2016/2017 sloot de HU een convenant met de gemeente Utrecht op belangrijke maatschappelijke thema's voor de stad. De gemeente was ook, samen met AFAS Software en de stichting UAF, partner in onze pre-bachelor voor erkende vluchtelingen met ICT-achtergrond, een pilot die wij in 2016 uitbreidden naar andere vakgebieden. Ons onderwijs profiteert van al deze samenwerkingsverbanden, die onze studenten een betere aansluiting op de arbeidsmarkt opleveren.

Samen verder

Dit zijn enkele van de resultaten van onze inspanningen uit 2016, waarmee we onze strategische visie 'Hogeschool Utrecht in 2020' willen realiseren. Ook daarna zal de beroepspraktijk zich blijven ontwikkelen - en wij ontwikkelen mee. We zijn onze partners zeer erkentelijk voor de behaalde resultaten. Maar bovenal zijn we daar onze medewerkers erkentelijk voor, die met hun inzet en expertise het kapitaal zijn van onze kennisorganisatie en staan voor een mooie toekomst voor onze studenten.

College van Bestuur Hogeschool Utrecht,

Jan Bogerd
Anton Franken
Tineke Zweed

BERICHT VAN DE RAAD VAN TOEZICHT

Toezichtvisie

'Partnerschap' als kernwaarde van de besturingsfilosofie van de HU geldt ook voor het interne toezicht. Dat betekent dat de Raad van Toezicht niet alleen volgend is, maar ook proactief acteert, met respect voor de bestuurlijke verantwoordelijkheid van het College van Bestuur als bevoegd gezag. De Raad van Toezicht functioneert vanuit een maatschappelijk perspectief en ziet erop toe dat de maatschappelijk gewenste doelen van de hogeschool worden vertaald naar eigentijdse kwaliteit van onderwijs, praktijkgericht onderzoek en relevante kennisvalorisatie. Een gezonde bedrijfsvoering is daarbij een voorwaarde. De raad stelt zichzelf de ambitie om met zijn optreden waarde toe te voegen aan het goed functioneren van de hogeschool in termen van uitkomsten en betrokkenheid van externe stakeholders. Ook in zijn rol als werkgever streeft de raad naar goede samenwerking met het College van Bestuur. Een goed samenspel met het college betekent ook goed tegenspel.

Ingrijpende veranderingen binnen de organisatie

De Raad van Toezicht past de uitoefening van zijn toezicht aan aan de specifieke situatie van de hogeschool op enig moment. Daarbij bevordert en ondersteunt de Raad van Toezicht vooral dat het college zelf goed in control blijft. Zo is in de agendering van de raad veel aandacht voor de transities die door het College van Bestuur zijn ingezet om de doelen uit 'Hogeschool Utrecht in 2020' te realiseren. Naar aanleiding van de transities zijn het nieuwe organisatiemodel, de sturingsfilosofie en het Bestuurs- en Beheersreglement vastgesteld. De benodigde transities van de hogeschool, zoals het loslaten van de facultaire structuur en het inrichten van de onderzoeksorganisatie op basis van de profilering, zijn ingrijpend en vragen veel van de medewerkers. De raad is zich er van doordrongen dat de benodigde veranderingen met de grootst mogelijke zorgvuldigheid dienen te worden uitgevoerd. Naar aanleiding van de kritische publicaties in de NRC in de eerste helft van 2016, hebben de Raad van Toezicht en College van Bestuur intensief gewerkt aan het inrichten van een constructieve dialoog tussen het college en de medewerkers. De Raad van Toezicht onderschrijft de aanpak van het college hierin volledig.

Strategische samenwerking en inhoudelijk profiel

De HU wil een belangrijke bijdrage leveren aan de kwaliteit van samenleven in onze stedelijke omgeving. De Raad van Toezicht is proactief betrokken geweest bij de totstandkoming van het nieuwe profiel dat in 2016 is vastgesteld en is toegevoegd aan het strategisch visiedocument 'Hogeschool Utrecht in 2020'. Strategische allianties zijn een voorwaarde om de ambities uit 'Hogeschool Utrecht in 2020' te realiseren. Daarom heeft de HU in 2016 de samenwerking in co-creatie met kennisinstellingen, bedrijven en andere organisaties geïntensiveerd.

Gezien het toenemende belang van externe samenwerkingsverbanden wordt extern stakeholderbeleid en externe samenwerkingsverbanden expliciet en periodiek geagendeerd op de agenda van de Raad van Toezicht. De raad heeft geconstateerd dat hernieuwd beleid voor horizontale dialoog uitgevoerd wordt.

Kwaliteit van onderwijs en onderzoek

Het realiseren van onze visie op goed onderwijs is de hoofdvraag van de instellingstoets kwaliteitszorg onderwijs waarvoor de hogeschool in 2018 opnieuw opgaat. Ten behoeve van deze toets is in 2016 een inspirerende studiedag ingericht waar ook de Raad van Toezicht vertegenwoordigd was. De instellingstoets heeft een vaste positie op de agenda van de reguliere vergaderingen.

Leden van de Raad van Toezicht sluiten tevens geregeld aan bij tal van andere activiteiten binnen de HU om met studenten, medewerkers en externe stakeholders te spreken over onderwijs en onderzoek. Zo sloten zij bijvoorbeeld aan bij overleg tussen College van Bestuur en Opleidingscommissies, de mini-conferentie Examencommissies en de jaaropening.

De raad laat zich regulier informeren over de accreditatieresultaten van de opleidingen, de Nationale Studenten Enquête, de kwaliteitszorg van onderzoek en onderwijsinnovatie. De resultaten van de Nationale Studenten Enquête laten zien dat de HU studenten gemiddeld iets tevredener zijn geworden in vergelijking met vorig jaar.

De Raad van Toezicht heeft het verslag over 2016 dat door het College van Bestuur is opgesteld, goedgekeurd. Accountantskantoor PwC heeft een goedkeurende controleverklaring afgegeven bij de jaarrekening 2016. De Raad van Toezicht heeft vastgesteld dat het gerealiseerde verlies over 2016 lager is dan het begrote verlies. Het begrote verlies hing samen met de, met het ministerie van OCW afgesproken, voorinvesteringen in extra personeel voor onderwijs en onderzoek. Vanaf 2018 zullen hiervoor in verband met de invoering van het leenstelsel, extra rijksbijdragen worden ontvangen. De raad constateert dat de hiervoor in 2016 beschikbaar gestelde middelen niet geheel zijn besteed. De raad onderstreept het belang van het benutten van de vrijgekomen middelen voor onderwijs en onderzoek. In 2016 heeft de Raad van Toezicht de begroting 2017 en de meerjarenraming 2018-2019 goedgekeurd. De begroting over het jaar 2017 sluit met een fors verlies. De Raad heeft aangegeven dit verantwoord te vinden in het licht van het meerjarige perspectief. Wel heeft de Raad het College van Bestuur meegegeven dat begrotingsdiscipline van groot belang is.

Samenstelling Raad van Toezicht

De heer Brienen heeft na drie zittingstermijnen in de Raad van Toezicht op 31 mei 2016 afscheid genomen. De heer Van Ek, zittend lid van de raad en Auditcommissie, heeft vanaf dat moment het voorzitterschap van de Auditcommissie van de heer Brienen overgenomen. De heer Meulenberg is per 1 april 2016 toegetreden als lid van de Raad van Toezicht en van de Auditcommissie.

Eigen functioneren

De Raad van Toezicht houdt toezicht op het College van Bestuur, treedt op als werkgever en staat het College van Bestuur met raad terzijde. In het kader van de eigen maatschappelijke verantwoordelijkheid heeft de Raad van Toezicht zijn visie op toezicht, het toezichtkader en het toetsingskader geëxpliciteerd. Dit document vormt het kader voor de jaarlijkse evaluatie van het eigen functioneren. Voor verdiepend toezicht maar ook als klankbord heeft de raad de Auditcommissie, de Commissie Onderwijs & Onderzoek en de Selectie- en remuneratiecommissie ingesteld.

De Raad van Toezicht hecht belang aan het contact met de Hogeschoolraad. In juni 2016 heeft een delegatie van de Raad van Toezicht een overleg bijgewoond van de Hogeschoolraad met het College van Bestuur, over het Jaarverslag en de Jaarrekening 2015. De Round Table van 8 februari 2017 is in december 2016 door een delegatie van de Hogeschoolraad, Raad van Toezicht en College van Bestuur voorbereid, waarbij gezamenlijk voor het thema 'Onderwijs van de toekomst' gekozen is.

De Raad van Toezicht hecht er veel waarde aan om in haar eigen functioneren de Branchecode goed bestuur hogescholen (Vereniging Hogescholen) en de Wet versterking bestuurskracht na te leven.

Tot slot

De HU werkt met veel ambitie aan het realiseren van haar doelstellingen en daarmee haar maatschappelijke opdracht. Dit is een verdienste van haar studenten en medewerkers. De vele veranderingen inspireren, maar vragen ook veel. De juiste balans tussen verandernoodzaak en verandermogelijkheden wordt alleen gevonden in dialoog tussen studenten, medewerkers, externe stakeholders en het College van Bestuur. De raad wenst alle medewerkers en studenten veel succes in 2017 en sluit graag af met een welgemeende dank voor alle inspanningen in 2016.

De Raad van Toezicht:

Prof. dr. Guus van Montfort (voorzitter)

Mr. drs. Kete Kervezee (vicevoorzitter)

Drs. Paul de Krom

Drs. Arie Brienen RA (tot 01-06-2016)

Prof. Dr. Jan Anthonie Bruijn

Drs. Jacques van Ek

Drs. Zakia Guernina

Drs. Paul Meulenberg MRE (vanaf 01-04-2016)

Mr. Ingrid Thijssen

BERICHT VAN DE HOGESCHOOLRAAD

Een nieuwe raad met nieuwe werkwijzen

Na een boeiende verkiezingsperiode is op 1 september 2016 een nieuwe Hogeschoolraad aangetreden. Van de personeelsgeleding uit de oude raad zijn drie medewerkers herkozen. Ook de studenten-geleding bestaat uit grotendeels nieuwe leden. Dat betekende een intensieve inwerkperiode waarin nieuwe afspraken zijn gemaakt om tot effectieve en efficiënte besluitvorming te kunnen komen. De Raad heeft besloten met vier expertgroepen te gaan werken:

- Personeel & Organisatieontwikkeling
- Medezeggenschap & Strategisch Beleid
- Onderwijs, Onderzoek & Studentaken
- Financiën, Huisvesting & Bedrijfsvoering

HSR-leden maken altijd deel uit van één expertgroep, maar kunnen ook aansluiten bij de andere expertgroepen. De nieuwe raad vindt raadpleging van de achterban (net als de vorige raad) belangrijk. Het contact met de decentrale raden, inclusief de Personeelsraad, is geïntensiveerd.

Een beleidsrijk jaar

De besluitvormingslast is in zowel kwantitatief als kwalitatief opzicht groot geweest in 2016. Er moesten veel vaak ingewikkelde besluiten worden genomen. Een kort overzicht van de belangrijkste dossiers:

- Profiel Hogeschool Utrecht
- Sturingsfilosofie
- Organisatieontwikkeling
- Opheffen facultaire laag
- Bestuurs- en beheersreglement
- Inrichten kenniscentra en bestuursdienst
- Tijdelijke reglement voor de Personeelsraad en voor de Instituutsraden
- P&C-kader, begroting en voorinvestering onderwijskwaliteit
- Honoursbeleid
- Onderwijs Examenreglement

Er is - in een aantal gevallen na aanpassing van de oorspronkelijke voorstellen - met al deze dossiers ingestemd.

Samenwerking met het bestuur en de Raad van Toezicht

De samenwerking met het bestuur is door beide partijen als constructief ervaren. Bij een aantal dossiers stond er een zekere mate van productieve spanning op de relatie. De kwaliteit van de besluiten is bevorderd door de openhartige en diepgaande uitwisseling van standpunten en inzichten.

De Hogeschoolraad staat volledig achter de door het bestuur ingeslagen weg om meer ruimte te geven aan teams en professionals, en daarbij samenwerking over functionele en ruimtelijke grenzen te stimuleren. Feitelijk gaat dit vooral om een cultuurverandering. De HSR houdt in dit opzicht de vinger aan de pols, en denkt mee over mogelijkheden om deze beweging krachtig en succesvol te maken.

Joost Ansems, voorzitter Hogeschoolraad

INTRODUCTIE

Missie

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

De HU leidt gemotiveerde studenten op van 17 tot 67 jaar. Het gaat dus niet alleen om instromers op de arbeidsmarkt, maar ook om mensen die al werken en hun kennis en vaardigheden willen actualiseren. Met ons praktijkgericht onderzoek houden we de kwaliteit van de opleidingen op een hoog niveau en leveren we tegelijkertijd een bijdrage aan de Human Capital Agenda van diverse sectoren en aan de innovatie van de beroepspraktijk. De sterke verwevenheid van beroepspraktijk, onderwijs en onderzoek is karakteristiek voor onze hogeschool. Als University of Applied Sciences vinden we dat studenten, behalve heel goed onderwijs, praktijkgericht onderzoek nodig hebben om goede beroepsbeoefenaars te worden. We helpen bedrijven en instellingen aan oplossingen voor uiteenlopende vraagstukken en de nieuwe kennis en inzichten zijn weer van belang voor ons onderwijs. Met vestigingen in Utrecht en Amersfoort zijn we actief in een dynamische regio met een sterke economische motor. Als opleider voor en partner van de beroepspraktijk hebben we impact op de maatschappelijke en economische ontwikkeling van de regio. We werken intensief samen met grote en kleine bedrijven, maatschappelijke organisaties en zorginstellingen, kennisinstellingen, partners in de onderwijsketen en overheden. Via onze afgestudeerden, die door ons goed zijn voorbereid op de arbeidsmarkt, maar ook via ons onderzoek en onze investeringen, leveren we als hogeschool direct een bijdrage aan de concurrentiekracht van de regio en het welzijn van de inwoners.

De prestatieafspraken

In 2012 hebben alle universiteiten en hogescholen afspraken met de overheid gemaakt over te realiseren prestaties in de periode van 1 januari 2013 tot eind december 2015. De Reviewcommissie Hoger Onderwijs en Onderzoek heeft in 2016 gekeken of de onderwijsinstellingen deze prestatieafspraken afdoende zijn nagekomen. Over de HU [adviseerde de Reviewcommissie positief](#). De commissie constateert wel dat niet alle verplichte indicatoren zijn gerealiseerd op het geambieerde eindniveau, maar dat het ingezette beleid en de interventies aantoonbaar een positief effect hebben gehad op de kwaliteit van onderwijs, onderzoek en medewerkers. Zo voldeed de HU aan de eis van minimaal 12 contacturen per week. Ook daalde in het eerste jaar (propedeutische fase) van het voltijd bacheloronderwijs de uitval van 32,2 procent naar 30 procent, waarmee het onder de beoogde 32 procent is gebleven. Ook het switchen van eerstejaars HU-studenten naar een andere studie bij de HU bleef met 9,2 procent onder de prestatieafpraak (10 procent). Het hoofdfaserendement van de voltijd bacheloropleidingen daalde in de periode tot eind december 2015 daarentegen van 63,2 procent naar 58,8 procent, waarmee het onder de prestatieafpraak van 64 procent bleef. Deze tendens was echter in vrijwel het gehele hbo waar te nemen. Bovendien nam de Reviewcommissie in acht dat de HU er voor kiest een open instelling te zijn die onderwijskansen wil bieden aan alle bevolkingsgroepen. Bijzonder trots is de HU op de grote betrokkenheid van haar studenten bij participatie en medezeggenschap: 99,6 procent van de studentzetsels in de participatie- en medezeggenschapsorganen was bezet. De HU is verheugd over het positieve oordeel van de Reviewcommissie en over het feit dat de commissie oog heeft gehad voor het eigen karakter van de HU.

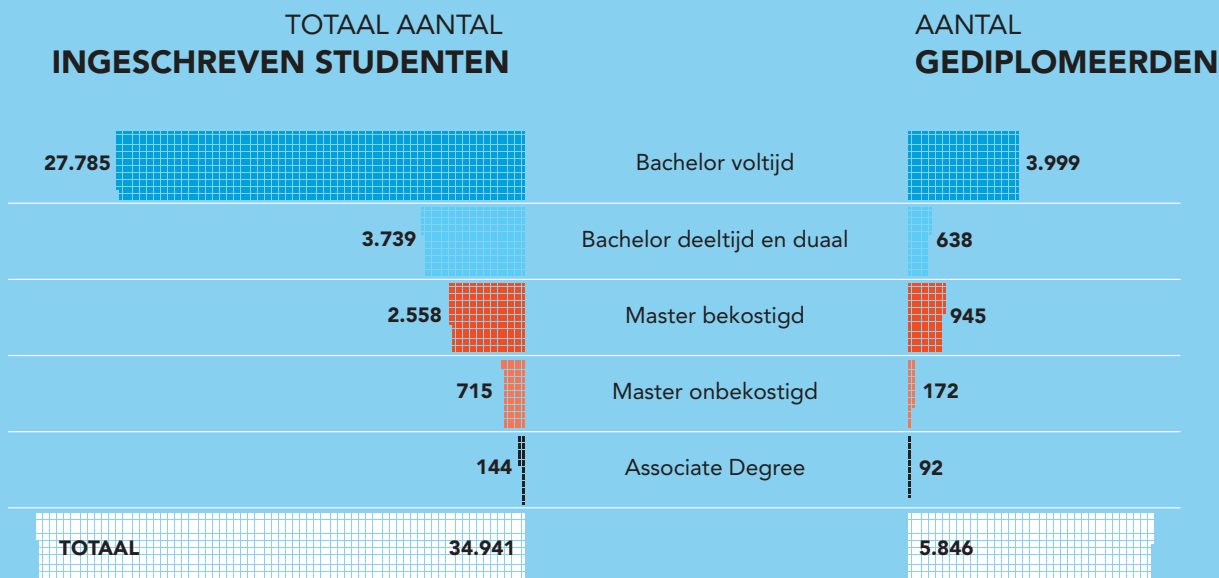
Hogeschool Utrecht in 2020

Om op nieuwe ontwikkelingen te zijn voorbereid en verder te kijken dan de prestatieafspraken, stelde Hogeschool Utrecht in 2014 haar visie vast: [Hogeschool Utrecht in 2020](#). Hierin speelt de hogeschool in op de snel veranderende omgeving en de voortdurend veranderende eisen die aan beroepsbeoefenaars worden gesteld, en zijn onze ambities voor de komende jaren vastgelegd. Die ambities en de verande-

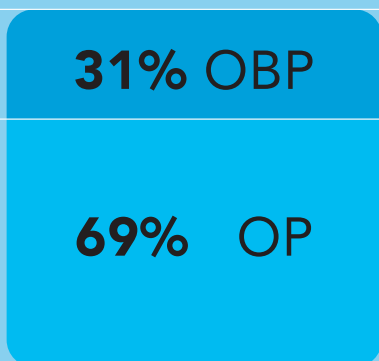
rende beroepspraktijk stellen nieuwe eisen aan de wijze waarop wij onze organisatie inrichten. Om tot een nieuwe organisatie te komen, zijn in het instellingsplan vier grote veranderprocessen ingericht, die nauw met elkaar samenhangen: herhuisvesting op het Utrecht Science Park, herstructurering van de dienstverlening, ontwikkeling van onze organisatie en de innovatie van onderwijs en onderzoek. In dit bestuursverslag wordt de voortgang van deze ontwikkelingen toegelicht.

Ons profiel

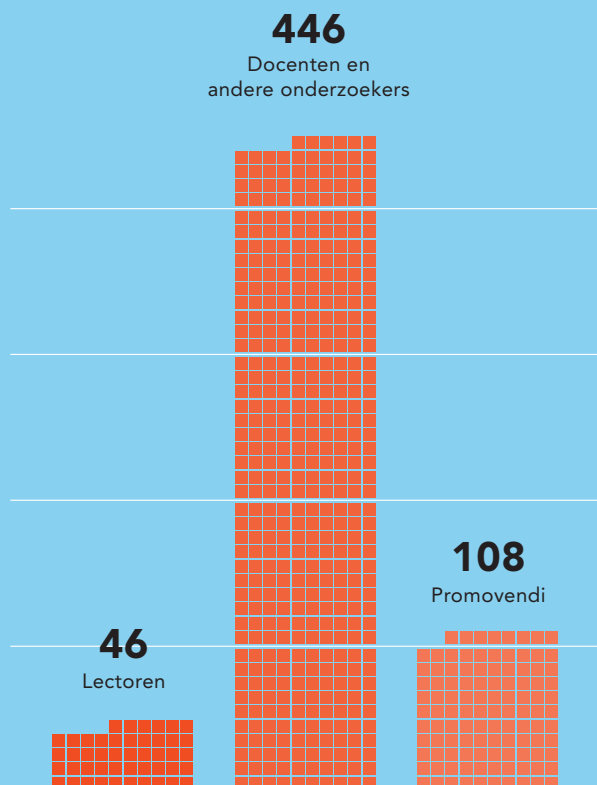
Utrecht is een van de meest competitieve regio's van Europa. Innoverend vermogen is de motor van de regio. Dat die motor zo soepel draait, is te danken aan de intensieve samenwerking bij innovatie. Kennisinstellingen, bedrijfsleven en overheid trekken samen op bij het innoveren van de beroepspraktijk en de samenleving. Wij zien de HU als een belangrijke schakel daarin. Als duurzame hogeschool streven we naar een innovatieve, gezonde, duurzame en inclusieve stad die gebruik maakt van slimme oplossingen. Een stad met omgevingsbewuste bewoners, duurzame bouw op basis van een circulaire economie en verantwoord energieverbruik. We streven naar innovatie van de zorg, naar maximale zelfredzaamheid en zelfstandigheid van burgers, naar innovatief ondernemerschap met de competenties die daarbij horen. Dat doen we via de professionals die wij leveren aan de arbeidsmarkt en via ons praktijkgericht onderzoek, dat samen met de beroepspraktijk tot stand komt. Zo leveren we als opleidingsinstelling, leverancier van professionals, partner van de beroepspraktijk en instituut voor praktijkgericht onderzoek een belangrijke [bijdrage aan de kwaliteit van het leven in onze stedelijke omgeving](#).



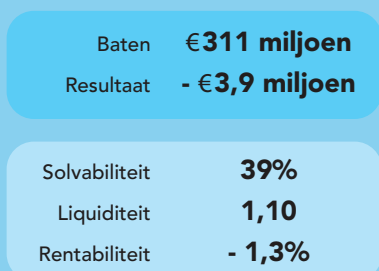
OP/OBP LOONKOSTENVERHOUDING



AANTAL LECTOREN, ONDERZOEKERS EN PROMOVENDI



FINANCIËN

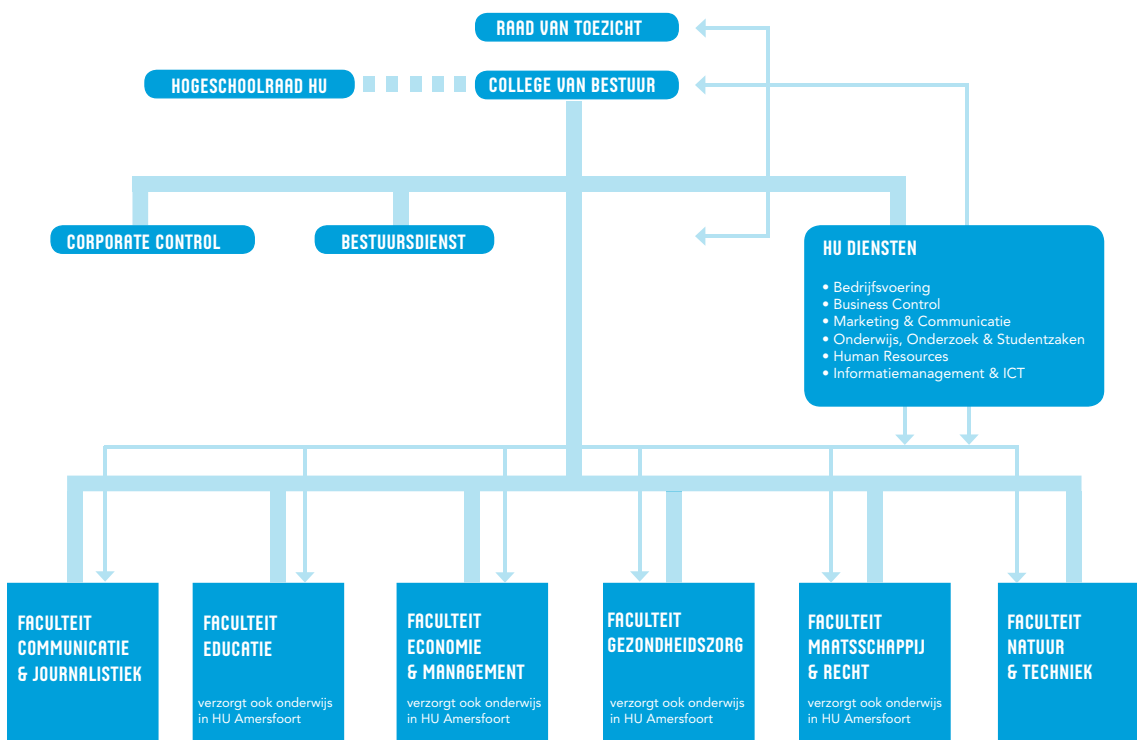


1.1 Juridische vorm

Hogeschool Utrecht is een stichting, met als vestigingsplaats Utrecht. KvK-nummer 30140523. Het bestuur wordt gevormd door een College en bestaat uit drie leden. Op 1 januari 2016 trad mevrouw T. Zweed als nieuw collegelid aan. De Raad van Toezicht is belast met het toezicht en bestaat uit acht leden.

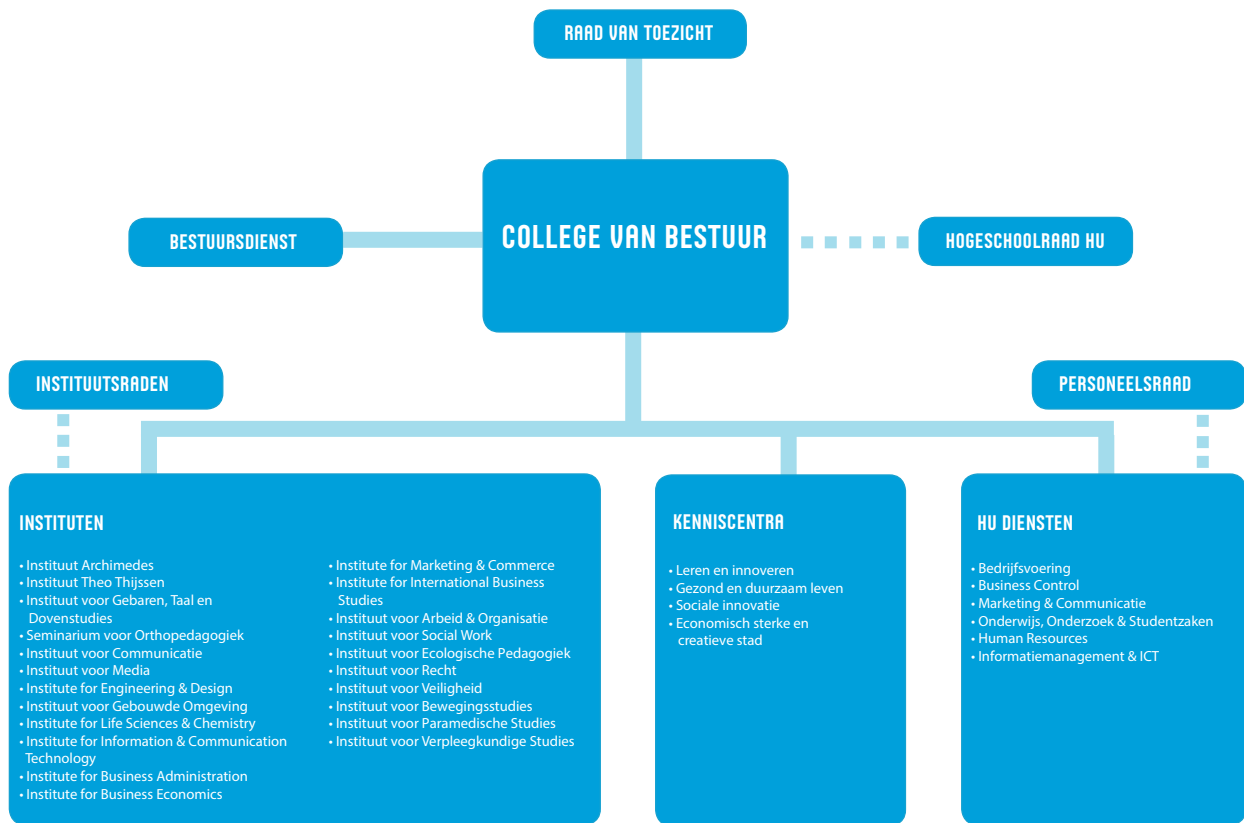
De stichting Hogeschool Utrecht houdt de aandelen van Hogeschool Domstad Beheer BV (incl. Hogeschool Domstad Facilitair BV) en Interval BV, die zich respectievelijk richten op het verhuren van ruimtes en op het in- en uitlenen van personeel.

1.2 HU Organogram



Figuur 1: Organogram Hogeschool Utrecht 2016

In haar streven naar een meer flexibele organisatie - zoals beschreven in ons instellingsplan '[Hogeschool Utrecht in 2020](#)' - heeft de HU in 2016 in samenspraak met de Raad van Toezicht en de Hogeschoolraad gewerkt aan een nieuw organisatiemodel. Hierin zijn faculteiten opgeheven en hebben de instituten de rol overgenomen als centrale organisatie-eenheden voor ons onderwijs. Ook hebben de zes kenniscentra plaats gemaakt voor vier nieuwe centra, aansluitend op [het inhoudelijke profiel](#) van de HU en daarmee op de regionaal gedeelde agenda van overheden, kennisinstellingen en de beroepspraktijk. Sinds 1 februari 2017 werken we met deze nieuwe organisatiestructuur, zoals hieronder weergegeven.



Figur 2: Organogram Hogeschool Utrecht sinds 1 februari 2017

De HU leidt met haar onderwijs niet alleen instromers op maar ook mensen die al werken en hun kennis en vaardigheden willen actualiseren, aanscherpen, verbreden of verdiepen. Ons doel is hen op te leiden tot sterk gemotiveerde professionals die gewild zijn op de arbeidsmarkt. Daartoe is het belangrijk dat studenten de opleiding kiezen die bij hen past. De beroepspraktijk is het uitgangspunt van elke opleiding. Elke opleiding brengt studenten de competenties bij die nodig zijn om te kunnen excelleren op de zich snel ontwikkelende arbeidsmarkt, zoals ondernemendheid, probleemoplossend vermogen en communicatieve vaardigheid. Binnen hun opleiding moeten studenten de mogelijkheid hebben hun persoonlijke talent te ontwikkelen en zich te onderscheiden. We willen hen gevarieerd en uitdagend onderwijs bieden dat is verrijkt door onderzoek: met ons praktijkgericht onderzoek houden we het curriculum actueel, ontwikkelen we innovaties voor het onderwijs en verbeteren we het onderzoekend vermogen van studenten en docenten.

Aantal ingeschreven studenten

	2012	2013	2014	2015	2016
Bachelor Voltijd	26.813	28.123	28.523	28.246	27.785
Bachelor Deeltijd-Duaal	4.854	4.484	4.072	3.791	3.739
Master Bekostigd	2.744	2.824	2.824	2.718	2.558
Master onbekostigd	821	810	704	701	715
Associate Degree	441	373	394	244	144
HU Totaal	35.673	36.614	36.517	35.700	34.941

Figuur 3. Peildatum 1-12-2016

Toelichting: De HU geeft bij haar voltijd bacheloronderwijs prioriteit aan het verhogen van het studieresultaat van onze studenten en het stabiliseren van het aantal studenten dat een voltijd bacheloropleiding afrondt. In het post-initiële segment, waaronder het deeltijd bacheloronderwijs, streeft de HU echter naar groei. De HU gaat dan ook structureel meer investeren in de deeltijdopleidingen, vanuit de strategische koers om een leven lang leren mogelijk te maken.

Aantal Gediplomeerden

	2012	2013	2014	2015	2016
Bachelor Voltijd	4.607	4.212	4.118	3.881	3.999
Bachelor Deeltijd-Duaal	1.368	1.013	836	684	638
Master Bekostigd	1.208	960	1.013	984	945
Master onbekostigd	165	231	237	180	172
Associate Degree	216	140	88	103	92
HU Totaal	7.564	6.556	6.292	5.832	5.846

Figuur 4. Peildatum: kalenderjaren

2.1. Toelatingsbeleid

Deze paragraaf is gericht op voltijd bachelorstudenten.

2.1.1 De juiste student op de juiste plaats

We willen dat studenten de opleiding kiezen die bij hen past. Studenten die zich goed hebben georiënteerd bij hun studiekeuze, hebben meer kans op een succesvolle studieloopbaan en een snelle aansluiting op de arbeidsmarkt. Daarom begeleiden we aanstaande studenten bij hun oriëntatie op een studie. Aangemelde studenten doen een digitale intake. Vervolgens worden zij uitgenodigd voor een matchingsgesprek waarna ze een niet-bindend studieadvies ontvangen. De cijfers van 2015 laten zien dat hoe meer activiteiten voor de poort worden gevolgd, hoe hoger het studiesucces is.

Studenten die zowel hebben deelgenomen aan de open dag, de meeloopdag als de matchingsactiviteit scoren in blok A gemiddeld 8,2 EC (studiepunten), tegenover 7 EC door studenten die alleen aan de open dag hebben deelgenomen. Naar aanleiding van de resultaten is besloten om deelname aan matchingsactiviteiten vanaf collegejaar 2016-2017 als verplichte voorwaarde voor inschrijving te hantieren. Ook zal het model worden uitgebreid naar de deeltijd en duale opleidingen.

Onze inzet is: de juiste student op de juiste plaats. Onderstaand worden de belangrijkste onderdelen van de studiekeuzeroute toegelicht: open dagen, meeloopdagen en matching.

Open dagen: Voor aankomende studenten is de open dag van grote waarde in hun studiekeuze-proces. Op de open dag kunnen ze zich oriënteren op opleidingen, de sfeer proeven in onze gebouwen en vragen stellen aan docenten en studenten. In 2016 zijn, op basis van behoeften van de studiekeuzer en het voorbereidend onderwijs in de regio Utrecht en Amersfoort, de programma's van de open dagen geoptimaliseerd, waarbij extra aandacht is besteed aan de (audio)visuele presentaties. Zo werd het mogelijk met virtual reality een dag van een student te beleven. Voor de technische opleidingen zijn onder de doelgroep bekende YouTubers ingezet en panels bestaande uit studenten en experts, om het belevingselement tijdens de open dag te verhogen. We zagen de bezoekersaantallen van onze open dagen verder stijgen, evenals de waardering en tevredenheid van bezoekers.

Meeloopdagen: Tijdens meeloopdagen kunnen aankomende voltijdstudenten ervaren hoe het is om een dag(deel) student te zijn bij een van onze opleidingen. Bij nagenoeg alle opleidingen kon binnen een maand na de open dag een meeloopdag worden gevolgd met een aantal vaste onderdelen, waaronder een les of college. Zo krijgen aankomende studenten de mogelijkheid zich in de inhoud van de opleiding te verdiepen voordat ze zich aanmelden. In 2016 steeg het aantal studiekeuzers dat een meeloopdag volgde.

Studiekeuzecheck: De HU heeft voor de poort contact met al haar aspirant-studenten voor bacheloropleidingen. Bij opleidingen met een numerus fixus (capaciteitsbeperking) is dit een decentrale selectieprocedure, waarbij HU de meest geschikte studenten voor die opleidingen kan selecteren. Bij de overige opleidingen is er sprake van een studiekeuzecheck. De aanmelddatum voor een voltijd bacheloropleiding is 1 mei. Sinds 2014 hebben aanmelders voor de bachelor- en associate degree-opleidingen zonder selectie (bij aanmelding tot en met 1 mei) wettelijk recht op deze studiekeuzecheck. Aangemelde studenten doen hierbij een digitale intake waarna ze worden uitgenodigd voor een matchingsdag. Tijdens deze dag ervaren ze het onderwijs van de opleiding door deel te nemen aan speciaal voor hen opengestelde werkgroepen, colleges of andere activiteiten. Ten slotte ontvangen ze een niet-bindend studieadvies.

2.1.2 Ondersteuning tijdens de studie

De HU voelt zich betrokken bij en verbonden met haar studenten. We begeleiden ze tijdens hun studie én in hun voorbereiding op de arbeidsmarkt. Omdat wij duidelijk zijn over onze verwachtingen, weten studenten dat er hoge eisen aan hen worden gesteld en dat zij hard moeten werken. Daar staat tegenover dat wij zorgen voor structuur en ondersteuning. Iedere student bij de HU krijgt studieloopbaanbegeleiding van een docent-coach. Deze helpt om de juiste keuzes te maken tijdens én na de studie. Wanneer gesignaleerd wordt dat een student vertraging oploopt of dreigt op te lopen, krijgt deze extra begeleiding. Docenten en studenten werken zo samen aan de verhoging van het studiesucces. In 2015 was deze uitval bij de HU 30 procent. In 2016 was de uitval bij de HU 31,5 procent. De effecten van de studiekeuzecheck laat in de propedeuse al een duidelijk effect zien op het studiepunttrendement.

Ook bleef het percentage voltijd bachelorstudenten dat van opleiding switcht met 9,2 procent onder de prestatieafsprake van 10 procent (en onder de nulmeting van 9,9 procent). In 2016 zien we weer een lichte stijging naar 9,5 procent. Tegelijk daalde het hoofdfase-rendement van 58,8 procent in 2015 naar 58,3 procent in 2016. Bij de voltijd bacheloropleidingen steeg de uitval, van 30,0 procent in 2015 naar 31,5 procent in 2016.

2.2 Opleiden tot gewilde professionals

2.2.1 Ondernemerschap

De HU ziet ondernemendheid als kerncompetentie voor aankomende professionals. Vooral bij de economische opleidingen vertaalt zich dit in een hoge betrokkenheid bij traditioneel ondernemerschap. De afgelopen jaren is het ondernemerschapsonderwijs in de HU versterkt. Het wordt HU-breed georganiseerd met speciale aandacht voor crossovers.

Entrepreneurship@HU

Per oktober 2015 is Entrepreneurship@HU van start gegaan, als onderdeel van het Utrecht Valorisation Center. Entrepreneurship@HU neemt de rol van vliegwiel op zich voor de ontwikkeling van ondernemerschapsonderwijs en het leveren van startup support. Dit doet zij door de katalysator te zijn voor ambitieus ondernemerschap, ondernemendheid en ondernemerschapsonderwijs voor HU en regio. In 2016 was Entrepreneurship@HU sponsor van het mkb-ondernemerscongres, onder het thema: 'HU en MKB: samen onderzoeken, ondernemen en het onderwijs verrijken.'

StudentsInc

StudentsInc is een incubator waar studenten van UU en HU, naast hun studie, hun eigen bedrijf beginnen (circa 20 per jaar) en daarbij begeleid worden door community-leden en ervaren ondernemers en investeerders. Het is ook een plek waar studenten die willen afstuderen op hun eigen bedrijf hun stage kunnen lopen (ca. 60 per jaar). Daarnaast is StudentsInc een plek waar geëxperimenteerd wordt met ondernemerschap, ondernemend onderwijs en onderwijsinnovatie. Er volgen circa 120 studenten per jaar een ondernemende minor of andere module.

2.2.2 Persoonlijke talenten ontwikkelen

Met minors, honourstrajecten en andere extra-curriculaire uitdagingen, zoals participatie in wedstrijden, wil de HU studenten de mogelijkheid bieden zich te onderscheiden van andere studenten. Honoursstudenten, bestuurlijk actieve studenten, cum laude afgestudeerden, studenten die nominaal twee studies afronden en topsporters die hun sport combineren met een studie, noemen we excellente studenten. In 2016 behoorde 6,8 procent van onze studenten tot deze groep.

2.2.3 Medezeggenschap

De HU kent een traditie van relatief grote studentparticipatie. Er wordt veel waarde gehecht aan een actieve dialoog met studenten. Deze draagt bij aan een constante innovatie en kwaliteitsverbetering van het onderwijs en de processen daaromheen. Een belangrijke rol is weggelegd voor studenten die deel uitmaken van de medezeggenschap. De HU telt een centrale medezeggenschapsraad, zes facultaire raden, een personeelsraad en bijna vijftig opleidingscommissies. In 2016 waren 314 van de 317 beschikbare studentenzetels in de diverse medezeggenschapsorganen (centrale medezeggenschapsraad, faculteitsraden en opleidingscommissies) bezet, ofwel een bezettingsgraad van 99 procent.

Het College van Bestuur vervolgde in 2016 de gesprekken met opleidingscommissies over diverse aspecten van het onderwijs en studentbetrokkenheid op de HU. Centraal daarin stond de visie van studenten op onderwijskwaliteit. Studenten hebben een breed pallet aan voorstellen gedaan, variërend van hogeschoolbreed beleid tot kleine kwaliteitssuggesties voor de opleidingen. Het college heeft deze

voorstellen besproken met de studentengeleding van de Hogeschoolraad. In samenspraak is een aantal voorstellen centraal belegd. Daarnaast heeft het college besloten een fonds ter beschikking te stellen voor projecten die bijdragen aan de onderwijskwaliteit, waar studenten voorstellen voor in kunnen dienen.

2.2.4 Studenten- en studieverenigingen

Samen met de Universiteit Utrecht faciliteert de HU met beurzen de besturen van Utrechtse studentenorganisaties. In 2016 zijn drie bijeenkomsten georganiseerd waarin het College van Bestuur, directie-teams van faculteiten en managers van HU Diensten kennis konden maken met de bestuurders van studieverenigingen en studentenorganisaties. Deze bijeenkomsten stonden in het teken van communityvorming en het uitwisselen van kennis en kunde. Daarnaast hebben de besturen van een aantal studieverenigingen evenals voorgaande jaren meegewerkt aan plannen rond de nieuwe huisvesting van de HU. Dit resulteerde onder andere in de oprichting van een tweede Science Café en ruimtes en faciliteiten voor verenigingen en medezeggenschap in de gebouwen.

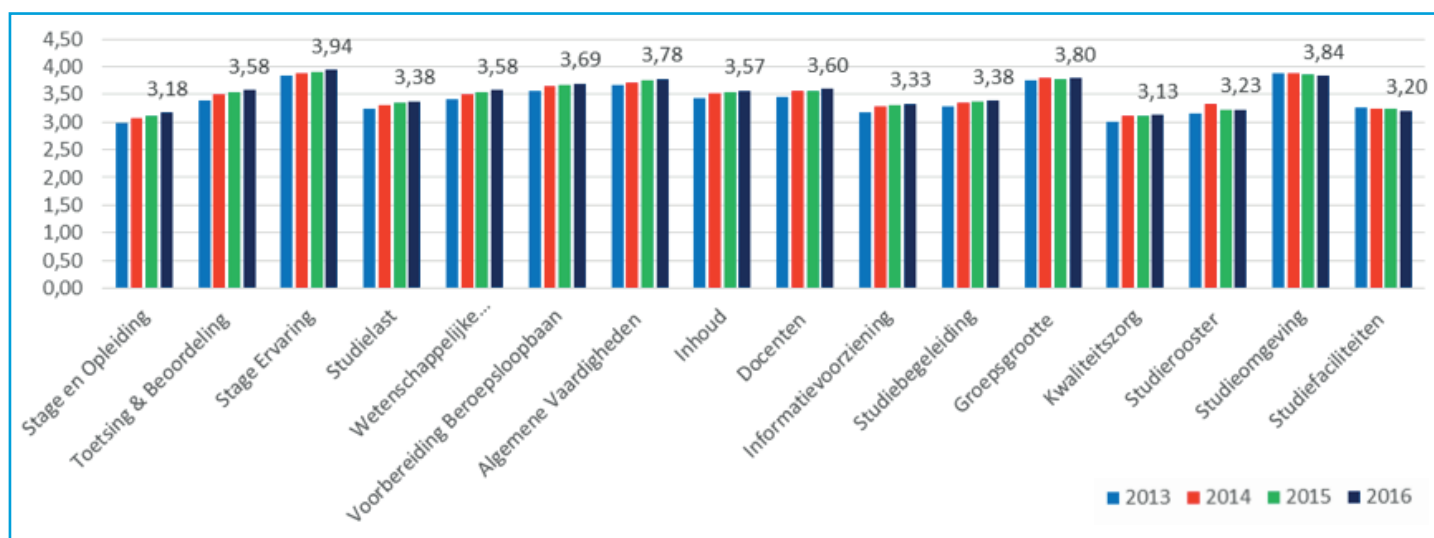
2.2.5 Studie en topsport

Ook het bieden van mogelijkheden om topsport te beoefenen, ziet de HU als een belangrijke stimulering voor talent. De HU stelt hier een aantal voorzieningen voor beschikbaar, zoals begeleiding bij het plannen van de studie en financiële ondersteuning als er studievertraging wordt opgelopen door het sporten op topniveau. In 2016 maakten - net als voorgaande jaren - zo'n drie studenten gebruik van deze voorzieningen.

2.3 Studenttevredenheid

2.3.1 Nationale Studenten Enquête 2016

De Nationale Studenten Enquête (NSE) is een grootschalig landelijk onderzoek waarin jaarlijks bijna alle studenten in het hoger onderwijs worden uitgenodigd om hun mening te geven over hun opleiding. De HU laat sinds 2013 een stijgende lijn zien in de NSE-scores en in 2016 is de HU op veel thema's in lijn met de landelijke gemiddelden. De gemeten trend ten opzichte van 2015 is marginaal, met uitzondering van de waardering over studiefaciliteiten: deze is met 3 procent gedaald ten opzichte van het landelijke gemiddelde bij vergelijkbare opleidingen. Een verklaring hiervoor kan zijn dat veel studenten door de herhuisvesting van al onze Utrechtse activiteiten op het Utrecht Science Park te maken hebben met tijdelijke faciliteiten en met opstartproblemen in nieuw opgeleverde huisvesting.



Figuur 5: Themascoring NSE HU totaal. Bron: Nationale Studenten Enquête

Tot 1 februari 2017 kende de HU zes faculteiten. De toenmalige Faculteit Gezondheidszorg steeg het meeste van alle faculteiten en kreeg bovendien de hoogste gemiddelde score in 2016, gevolgd door de Faculteit Natuur & Techniek. In 2016 zijn er geen scores meer onder 3,0 bij de gemiddelde themascores van de faculteiten. Bij alle toenmalige faculteiten scoort het thema Stage Ervaring het best van de zes-tien thema's. Thema's die het minst goed scoorden, waren Kwaliteitszorg, Stage en Opleiding en Studiefaciliteiten. Stage & Opleiding (+0,07) scoorde wel duidelijk beter dan in 2015.

De deeltijd- en duale studenten oordeelden over het algemeen positiever dan de voltijdstudenten.

2.3.2 Alumni

De HU beschouwt haar alumni als partners in de beroepspraktijk en wil het contact met hen graag verstevigen en structureel maken. Op faculteitsniveau en opleidingsniveau zijn er diverse alumninetwerken, waarvoor ook in 2016 diverse netwerkbijeenkomsten en alumnidagen werden georganiseerd. De HU onderkent echter dat er nog te veel alumni zijn waarmee geen contact wordt onderhouden of waarmee verdere verdieping van het contact nodig is om tot structurele samenwerking te kunnen komen. Uit de HBO-monitor 2016, een onderzoek dat in opdracht van de Vereniging Hogescholen jaarlijks plaatsvindt onder recent afgestudeerden van hogescholen, blijkt dat de werkloosheid onder pas-afgestudeerden van de HU is gestegen naar 3,7 procent, tegenover 3,3 procent in 2015. Het landelijke percentage is in 2016 uitgekomen op 4,7 procent. Verder zijn alumni van de HU meer gaan verdienen; het gemiddelde bruto uurloon (mediaan) staat nu op 15,29 euro per uur, tegenover 15,00 euro in 2015 en 13,96 euro is het landelijk gemiddelde voor 2016. De tevredenheid over de gevolgde opleiding is gelijk gebleven ten opzichte van 2015 voor wat betreft de totaalscore kwalificatie-output met 6,9 maar ligt nog iets onder het landelijk gemiddelde van 7,0. De Totaalscore extern rendement is gestegen naar een 7,9 tegenover een 7,8 in 2015 en een 7,7 bij het landelijk gemiddelde. Net als in 2015 is 66 procent van de HU-alumni tevreden met zijn of haar functie. Daarmee blijven zij iets achter op het landelijk gemiddelde van 69 procent.

2.3.3 Profileringsfonds

Fonds	Aantal uitkeringen 2016	Totaal bedrag
HU Excellent en Talent Scholarships voor niet-EER studenten (kennisbeurzen) en Holland Scholarships (in- en uitgaand)	82	€ 198.500,00
Afstudeerfonds	62	€ 162.841,00
Topsportfonds	3	€ 3.245,00
Bestuursbeurzen	131	€ 198.198,00
Noodfonds	1	€ 1.000,00
TOTAAL	179	€ 573.784,00

Figuur 6. Bron: HU Administratie

Het profileringsfonds is een regeling die bepaalt dat studenten die door bijzondere omstandigheden studievertraging hebben opgelopen, in aanmerking kunnen komen voor financiële steun. Ook studerende topsporters, bestuurlijk actieve studenten en niet-EER studenten kunnen bij de HU een beroep doen op financiële steun. De HU hecht er veel waarde aan om juist deze doelgroepen extra te stimuleren.

Het Holland Scholarship was in 2016 voor het eerst niet alleen voor inkomende maar ook voor uitgaande studenten (zie 'Internationale mobiliteit').

Het aantal uitkeringen en het bedrag uitgegeven voor het afstudeerfonds in geval van bijzondere omstandigheden is ongeveer gelijk aan dat van vorig kalenderjaar. Voor topsport is een vergelijkbaar bedrag ten opzichte van vorig jaar uitgekeerd. Het bedrag voor bestuursbeurzen is iets lager (van 208.000 naar 198.000 euro) omdat het aantal HU-studenten in de besturen van 150 naar 131 is gedaald. Jaarlijks fluctueert het aantal bestuurders van verenigingen waar zowel UU- als HU-studenten het bestuur vormen. In het kader van het noodfonds zijn er twee aanvragen gedaan en goedgekeurd. Bij één goedgekeurde aanvraag is uiteindelijk niet uitgekeerd omdat bewijsstukken achterwege bleven.

2.4 Internationale mobiliteit

2.4.1 Aantal HU-studenten studerend en op stage in het buitenland

Het aantal studenten van de HU dat een periode voor studie in het buitenland verblijft, stijgt al jaren. In 2016 steeg het aantal naar 555, waar een jaar eerder 488 studenten voor studie de grens over gingen. Het aantal buitenlandse stages is gedaald ten opzichte van 2015. In 2016 jaar deden 361 studenten een stage in het buitenland, in 2015 was dit aantal 440.

Er zijn ook opleidingen die, buiten deze stageactiviteiten, korte buitenlandervaringen voor hun studenten organiseren waardoor het aantal studenten met een buitenlandervaring in werkelijkheid hoger ligt, waaronder de lerarenopleidingen.

Aantal HU studenten studerend en op stage in het buitenland (geregistreerd bij International Office of praktijkbureau)

Faculteit	2016		
	studie	stage	totaal
FCJ	180	55	235
FE	28	0	28
FEM	261	175	436
FG	3	53	56
FNT	36	45	81
FMR	47	33	80
HU	555	361	916

Figuur 7. Bron: HU Administratie.

2.4.2 Aantal buitenlandse studenten bij de HU

In 2016 volgden 643 studenten uit het buitenland een bacheloropleiding aan de HU. Dat is een lichte daling van 7 studenten ten opzichte van 2015. De opleidingen van de voormalige Faculteit Communicatie & Journalistiek ontvingen de meeste buitenlandse 'degree seeking' studenten, voor een volledige bachelor. Het aantal inkomende exchange studenten dat een korte periode aan de HU kwam studeren als onderdeel van hun (buitenlandse) opleiding, is ten opzichte van 2015 gestegen (499 in 2016 tegenover 443 in 2015). De opleidingen van de toenmalige Faculteit Economie & Management ontvingen de meeste buitenlandse exchange studenten voor één of twee semesters.

Scholarships

De HU ondersteunt niet-EU/EEA studenten die naar de HU komen voor een internationaal bachelorprogramma met zogenaamde HU Talent Scholarships, HU Excellent Scholarships en de Holland Scholarship, die toegekend worden vanuit het profileringsfonds van de HU. Deze beurzen zijn gericht op getalenteerde studenten. Ondanks dat er in 2016 minder budget beschikbaar was voor deze

Scholarships, werden er in 2016 met 82 beurzen evenveel beurzen uitgereikt als in 2015. Nieuw in 2016 was de 'uitgaande' Holland Scholarship voor studenten van de HU die voor hun studie een periode naar een niet-EU/EEA land gaan. Deze beurs is in 2016 in totaal 17 keer uitgekeerd, allen aan studenten van de toenmalige Faculteit Economie & Management.

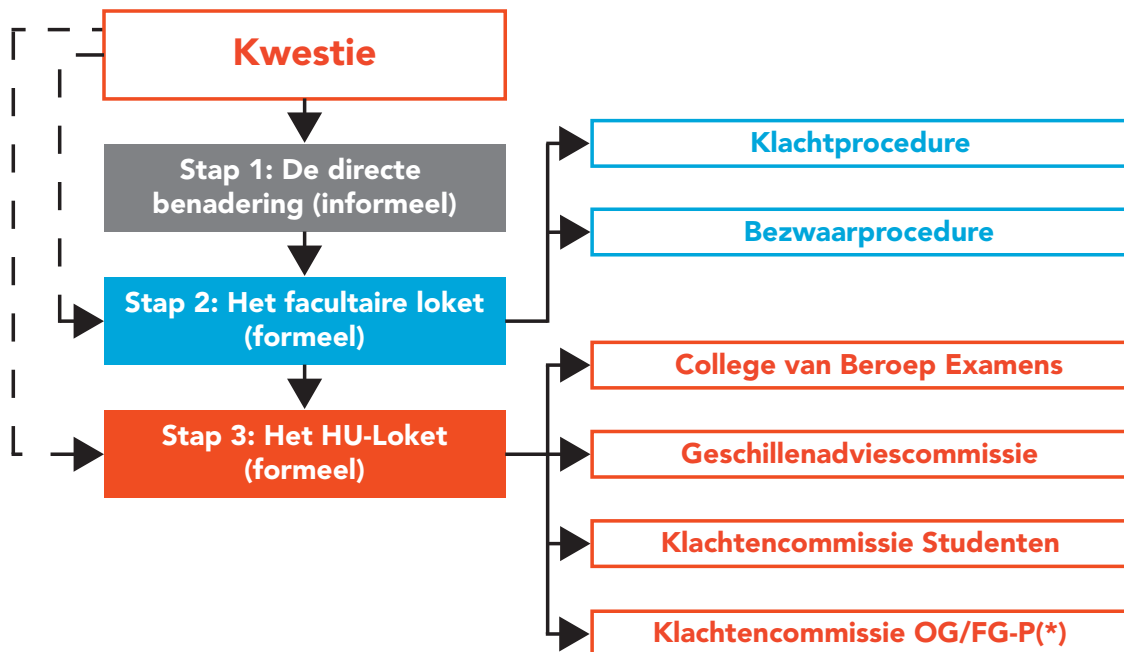
Het VSBfonds

Het VSBfonds stelt elk jaar een aantal beurzen beschikbaar aan bevlogen en gemotiveerde studenten van hogescholen en universiteiten, die zich na het behalen van hun bachelor- of masterdiploma verder willen ontwikkelen. Uit de 26 aanmeldingen van HU-studenten in 2016 heeft de HU 7 kandidaten van uiteenlopende opleidingen voorgedragen voor een beurs uit dit fonds. Deze zijn alle zeven toegewezen. De studenten gebruikten hun beurs voor een vervolgstudie in het buitenland.

2.5 Klachtenafhandeling

Bij de klachtenafhandeling is het uitgangspunt van de HU dat studenten altijd eerst proberen om in onderling overleg een klacht op te lossen. Als dat niet lukt, kan een student een bezwaar of klacht indienen bij het facultaire klachtenloket, en daarna eventueel een beroepschrift of een herzieningsverzoek indienen bij het HU-Loket Rechtsbescherming Studenten. Op www.klachtenwegwijzer.hu.nl zijn alle procedures te vinden.

Bij het HU-Loket Rechtsbescherming Studenten zijn in 2016 in totaal 172 kwesties binnengekomen. Daaronder waren 128 beroepszaken voor het College van Beroep voor Examens, 42 beroepszaken bij de Geschillenadviescommissie en 2 klachten c.q. herzieningsverzoeken bij de Klachtencommissie Studenten. Ten opzichte van 2015 is er sprake van een daling. Toen zijn er in totaal 200 kwesties in behandeling genomen.



Het onderwijs van de HU is van goede kwaliteit, verweven met ons praktijkgericht onderzoek en stevig verbonden met de beroepspraktijk. De loopbaan van professionals staat centraal: we helpen hen gedurende hun hele carrière hun kennis en kunde te verbreden en verdiepen, en spelen zo in op de snel veranderende functies in de beroepspraktijk. We leiden op tot reflectieve professionals die evidence based werken, het vermogen hebben om te reflecteren en te abstraheren en in staat zijn actuele praktijkkennis te combineren met theoretische kennis. Studenten leren nieuwe kennis te ontwikkelen en toe te passen, zodat ze als professionals hun beroepspraktijk voortdurend kunnen blijven vernieuwen.

3.1 Assortiment en ontwikkeling

Taxonomie	TOTAAL	
	15-16	16-17
Collegejaar		
AD Voltijd	1	1
Bachelorcursus	65	62
Bachelormodule	85	51
Bacheloropleiding deeltijd	41	37
Bacheloropleiding duaal	7	6
Bacheloropleiding voltijd	63	62
Exchange (geen minor)	19	21
Mastercursus	22	12
Mastermodule	123	91
Masteropleiding deeltijd	21	19
Masteropleiding duaal	2	2
Masteropleiding voltijd	2	2
Minor	142	138
Post-bachelorcursus	245	220
Post-mastercursus	13	8
Totaal	851	732

Figuur 8: Overzicht aantallen opleidingen. Bron: HU Administratie

De HU begeleidt professionals hun hele werkzame leven; we bieden onderwijs van 17 tot 67 jaar om professionals hun kennis te laten verbreden en verdiepen, om zo wendbaar te blijven in de veranderende beroepspraktijk. Om een leven lang leren mogelijk te maken, moet ons onderwijs niet alleen inhoudelijk aansluiten op de beroepspraktijk en op ons praktijkgericht onderzoek, maar ook didactisch en praktisch. Daarom investeert de HU in innovatie van haar onderwijs. In co-creatie met de beroepspraktijk, kenniscentra en overheid kijken de onderwijsinstellingen continu naar het onderwijsassortiment. Dit gebeurt vanuit het perspectief van de doelen uit onze strategische visie 'Hogeschool Utrecht in 2020', de profilering van de HU, de [onderwijsvisie](#) en op basis van de vastgestelde ontwerpdimensies voor onderwijs en criteria voor assortimentsontwikkeling. Van de 135 opleidingen was 80 procent (108) in 2016 bezig met herontwerp van hun onderwijs. Eind 2016 maakten 1.700 cursussen gebruik van HUBL, het online leerplatform van de HU waarmee we een didactische mix kunnen aanbieden die aansluit op de wensen van cursisten en werkgevers. Nieuw ontwikkeld onderwijs is steeds gericht op innovatie van de beroepspraktijk en ingebed in een breed assortiment, voor de gehele leerloopbaan van de startende en ervaren professional.

De ambitieuze indicatoren in onze strategische agenda 'Hogeschool Utrecht in 2020' voor het post-initiële segment - 60 procent groei in deeltijd bachelor- en masteropleidingen en 35 procent groei in het non-degree segment - zijn daarmee nog niet bereikt. De deeltijd bachelor- en masteropleidingen

bleven in 2016 min of meer stabiel in deelnamecijfers, het non-degree segment steeg licht. Er zijn dus stappen gemaakt maar de belangrijkste stappen worden naar verwachting vanaf het komende collegejaar en daarna pas goed zichtbaar. Sinds medio 2016 wordt in het kader van een leven lang leren namelijk samen met de beroepspraktijk en de kenniscentra gewerkt aan ontwerp en herontwerp van nieuwe opleidingen en opleidingsvormen: een flexibel degree-aanbod met nieuwe Associate degrees, een aantal nieuwe masteropleidingen en een groot aantal in leerwegaafhankelijke modules te volgen deeltijd bacheloropleidingen.

Resultaten

De HU heeft gewerkt aan het realiseren van een samenhangend aanbod van bachelor- en masteropleidingen en non-degree opleidingen, waarbij aangesloten wordt op de leerloopbaan van volwassenen.

- In 2016 zijn op de toenmalige faculteiten 57 onderwijsinnovatieprojecten gestart. In 2015 waren dat er 29.
- Inmiddels is 86 procent van de degree-opleidingen bezig met het herontwerpen van hun opleiding, tegenover 80 procent in 2015.
- Naar schatting zijn circa 350 docenten zijn intensief betrokken bij het herontwerpen van onderwijs
- Aantal modules, ontwikkeld in HU Blended (HUBl): 60 in 2014, 600 in 2015, 1648 in 2016.
- Aantal studenten dat werkt in HU Blended (HUBl): 1500 in mei 2014, 7.000 in december 2015 en 12.000 in mei 2016.

Faculteit	Bachelor	Master	Non-degree	Minor	
Communicatie & Journalistiek	48	0	37	3	88
Communicatie & Journalistiek	680	153	165	82	1080
Economie & Management (FEM)	91	3	14	5	113
Gezondheidszorg (FG)	77	12	23	5	117
Maatschappij & Recht (FMR)	64	1	19	8	92
Natuur & Techniek (FNT)	117	4	31	6	158
	1077	173	289	109	1648 TOTAAL

Figuur 9: blended modules in 2016. Bron: HU Administratie

3.1.1 Marktaandeel

Marktaandeel voltijd bachelorinstroom

In 2016 is het marktaandeel van de HU in de voltijd bachelorinstroom gelijk gebleven. Voor het eerst sinds 2013 is het marktaandeel niet gedaald. Hoewel de HU in het segment voltijd bacheloronderwijs

geen groeiambitie heeft, is de bachelorinstroom in 2016 in absolute aantallen zelfs licht gestegen: in 2016 was de bachelorinstroom ruim 200 studenten hoger dan in 2015. Doordat de totale instroom in Nederland net zo hard steeg, is het marktaandeel echter gelijk gebleven. De lichte stijging in de instroom vond met name plaats bij de economische, technische en onderwijsopleidingen, met de opleiding Rechten als grootste stijger.

Marktaandeel deeltijd bachelorinstroom

Na jaren van daling in de landelijke deeltijd bachelorinstroom is de totale instroom van alle hogescholen in 2016 licht gestegen. Ook de instroom bij de HU is in 2016 gestegen. Het marktaandeel van de HU in deeltijd bachelorinstroom is gestegen en is weer vrijwel gelijk aan het niveau in 2014. De instroom bij de HU is in 2016 met ongeveer 100 personen gestegen. Net als bij de voltijd instroom vond de stijging met name plaats bij de economische, technische en onderwijsopleidingen. Er lijkt sprake van een klein herstel in de deeltijd bachelorinstroom. Echter, de totale instroom en de instroom bij de HU is in 2016 nog maar de helft van de omvang in 2009.

Marktaandeel masterinstroom

Het marktaandeel van de HU in de masterinstroom is in 2016 afgenomen tot 20,4 procent. In 2015 was het marktaandeel nog 22,5 procent. Zowel in 2015 als in 2016 was de daling 2,1 procentpunt. Ondanks de daling in marktaandeel had de HU in 2016 van alle hogescholen nog steeds de grootste masterinstroom.

3.2 Aansluiting op de arbeidsmarkt

Door in co-creatie met de beroepspraktijk te werken aan onderwijs, willen we zorgen voor een optimale aansluiting van onze opleidingen op de arbeidsmarkt. Zo sloten we in 2016 een convenant met de Universiteit Utrecht om [een voorbereidend studiejaar](#) te organiseren voor vluchtelingen, met ondersteuning van de Stichting voor Vluchteling-Studenten UAF. In dit voorbereidend jaar worden zij geholpen met studievoordigheden, de Nederlandse taal en de keuze van een vervolgstudie. De HU deed al waardevolle ervaring op met een studieroute voor vluchtelingen, met een pilot van de pre-bacheloropleiding voor ICT [die in 2016 werd uitgebreid](#). Ook met diverse bedrijven werden strategische overeenkomsten gesloten om samen te werken, onder andere met gastcolleges, stageplaatsen en onderzoeksopdrachten. Zo sloot het Institute for Life Sciences & Chemistry een [overeenkomst met Waternet](#) en bestendigde HBO-ICT de [samenwerking met ICT-dienstverlener Capgemini](#).

3.3 Verweven met onderzoek

Wij willen onze studenten opleiden tot reflectieve practitioners en hen de competenties bijbrengen waarmee ze hun beroepspraktijk kunnen blijven vernieuwen. Daarom maakt onderzoek bij de HU altijd deel uit van het curriculum. Een goed voorbeeld daarvan uit 2016 is afkomstig van de bacheloropleiding Verpleegkunde, waar studenten hun stage bij het Zorginnovatiecentrum (ZIC) in Gouda [combineerden met praktijkgericht onderzoek](#). In 2016 investeerden we ook in meer onderzoeksmogelijkheden op de HU, met de opening op 13 december van het [Bewegingslab Human Movement & Adaptation](#). Studenten, onderzoekers en docenten kunnen hier met moderne voorzieningen onderzoek doen naar hoe mensen met een ziekte of aandoening bewegen, en hoe dat hun kwaliteit van leven beïnvloedt. Met de bevindingen wordt de beroepspraktijk verrijkt én het onderwijs.

3.4 Kwaliteit van het onderwijs

3.4.1 Accreditatie

De HU beschikt sinds 2014 over het NVAO-keurmerk van de instellingstoets kwaliteitszorg onderwijs (ITK). Het keurmerk geeft aan dat een instelling structureel werkt aan het verbeteren van de kwaliteit van haar opleidingen. De NVAO verstrekke de HU het keurmerk met de gebruikelijke geldigheidsduur

van zes jaar, tot medio 2019. In 2017 start de HU dan ook met de voorbereidingen voor een hernieuwde aanvraag van de ITK, waarvan in 2018 de aanvraag moet worden ingediend.

Naast de instellingstoets worden alle individuele opleidingen eens in de zes jaar beoordeeld door een externe auditcommissie van de NVAO voor hun her-accreditatie. Om de kwaliteit continu te borgen, voert de HU bij alle opleidingen bovendien tussentijds een interne audit uit waarbij ook minstens één externe deskundige uit de beroepspraktijk is betrokken. Dit betekent dus dat bij elke opleiding eens per drie jaar wordt getoetst of aan de accreditatievereisten wordt voldaan.

De NVAO heeft in 2016 een besluit genomen over vijftien accreditatieaanvragen van de HU. Al deze bacheloropleidingen kregen een verlenging van de accreditatietermijn met zes jaar. Zeven opleidingen kregen dit jaar bovendien het totaaloordeel "goed"¹: de Lerarenopleidingen voortgezet onderwijs tweedegraads Gezondheidszorg en Welzijn, Aardrijkskunde, Geschiedenis, Omgangskunde, Duits en Frans. De opleidingen Leraar voortgezet onderwijs tweedegraads, Natuurkunde, Biologie, Engels, Nederlands, Spaans, Techniek en Wiskunde werden met een voldoende beoordeeld, evenals de bacheloropleiding International Business and Languages. Voor alle opleidingen geldt dat ze de afgelopen jaren veel verbeteringen hebben doorgevoerd op het gebied van toetsen en afstuderen. Het aantal HU-opleidingen met een totaaloordeel goed steeg in 2016 van drie naar tien.

3.4.2 *Vreemde ogen dwingen*

De Vereniging Hogescholen heeft in 2011 de commissie externe validering examenkwaliteit hoger beroepsonderwijs ingesteld. In het rapport 'Vreemde ogen dwingen' (mei 2012) doet deze Commissie Bruijn zeven aanbevelingen. Voor de uitvoering van deze aanbevelingen heeft het ministerie van OCW per hogeschool middelen beschikbaar gesteld in de periode 2013 tot en met 2016. In 2016 zijn door de HU de volgende activiteiten ondernomen om de aanbevelingen uit het rapport 'Vreemde ogen dwingen' uit te voeren.

Externe validering van het afstuderen

De HU-pilot Protocol Afstuderen die in 2014 is gestart, is in 2016 doorgezet en afgerond. Het doel van de pilot was opleidingen ondersteunen bij het implementeren van het protocol Afstuderen², en door middel van onderzoek inzicht krijgen in het implementatieproces daarvan. De implementatie van het protocol Afstuderen moet leiden tot een verbeterde kwaliteit van het afstuderen en een versterking van de verantwoording van het afstuderen. Er hebben tien HU-opleidingen deelgenomen aan de pilot.

Via het lectoraat Methodologie van Praktijkgericht Onderzoek van de HU vond afstemming plaats tussen de HU-pilot Protocol Afstuderen en de pilot Protocol Afstuderen van de Vereniging Hogescholen. In beide pilots werd door het lectoraat onderzoek gedaan naar de implementatie van het protocol. De onderzoeksvraag was gericht op wat opleidingen nodig hebben om het protocol succesvol te implementeren. De onderzoeksresultaten werden meteen in de praktijk gebracht.

Het implementeren van dit protocol is niet exclusief voor de deelnemers aan de HU-pilot. Ook zonder deelname aan de HU-pilot werd en wordt het protocol Afstuderen door HU-opleidingen geïmplementeerd. Zo werden in 2016 door steeds meer opleidingen op structurele wijze normvindingsessies georganiseerd voor het beoordelen van het afstuderen, werden eindwerkstukken extern gevalideerd en afstudeerprogramma's (her)ontworpen.

1 De opleidingen worden beoordeeld op vier standaarden en per standaard zijn er vier kwalificaties mogelijk, onvoldoende, voldoende, goed of excellent.
2 Beoordelen is mensenwerk, Deel 2: Protocol Verbeteren en verantwoorden van Afstuderen in het hbo, Vereniging Hogescholen, 2014.

Eind 2016 is op basis van het concept-onderzoeksrapport een member-check uitgevoerd met de deelnemende opleidingen. Het definitieve onderzoeksrapport en eindrapport van de pilot worden in 2017 opgeleverd.

Externe validering via de certificering van examinatoren

Naar aanleiding van het adviesrapport 'Verantwoord toetsen en beslissen in het hoger beroepsonderwijs: een voorstel voor een programma van eisen voor basis- en seniorkwalificatie examinering (BKE/SKE)' van de Vereniging Hogescholen (2013) is door het HU Expertisecentrum docent HBO een opleidings- en certificeringstraject BKE en SKE ontwikkeld. In het studiejaar 2015/2016 hebben 330 docenten van de HU deelgenomen aan het BKE-traject van het Expertisecentrum. 86 docenten hebben in dit studiejaar de BKE behaald, de rest vervolgt het traject in het studiejaar 2016-2017. In het afgelopen studiejaar hebben 34 docenten vrijstelling gekregen voor de BKE.

In 2016 is het BKE-traject geëvalueerd en zijn verbetermaatregelen genomen. Zo is bijvoorbeeld de urenbelasting voor docenten verminderd door de toetsvorm voor de BKE aan te passen. Ook is de pilot voor het SKE-traject afgerond en is het reguliere SKE-traject gestart.

De HU is actief betrokken bij het landelijk netwerk BKE/SKE en bij het onderzoek naar het effect van de BKE. Dit onderzoek, waaraan twee onderzoekers van de HU verbonden zijn, is in 2016 door het landelijk netwerk BKE/SKE uitgevoerd. Het onderzoeksrapport komt in het voorjaar van 2017 beschikbaar.

Externe validering verankeren in de HU kaders

In 2016 is het concept HU-toetskader opgeleverd. Externe validering van de examenkwaliteit maakt nadrukkelijk onderdeel uit van het toetskader. Voor de kwaliteitseisen aan het toetsen richt de HU zich op de relevante en actuele landelijke standaarden en onderzoek. In 2016 zijn verschillende HU-brede bijeenkomsten georganiseerd rondom toetsen, om opleidingen te ondersteunen bij de innovaties op dit gebied.

Met praktijkgericht onderzoek werkt de HU aan oplossingen voor maatschappelijke vraagstukken. Vraagstukken die worden aangedragen door onze partners uit de beroepspraktijk. Deze gedeelde agenda heeft in 2015 geleid tot een nieuwe profilering op het bijdragen aan de kwaliteit van leven in onze stedelijke omgeving. Met het onderzoek zorgt de HU dat het onderwijs vakinhoudelijk van hoge kwaliteit blijft en aansluit bij actuele vraagstukken uit de beroepspraktijk. Zo leveren we een bijdrage aan de innovatie van de beroepspraktijk en genereren we impact op de maatschappelijke en economische ontwikkeling van de regio. Ook helpt ons onderzoek studenten optimaal voor te bereiden op een beroepspraktijk die voortdurend en in hoog tempo verandert. Om dit te realiseren, is het van groot belang dat zowel docenten als studenten participeren in onderzoek en dat dit onderzoek van hoge kwaliteit is.

4.1 Kenniscentra

De HU is gegroeid van 39 lectoren verspreid over 29 lectoraten in 2015, naar 46 lectoren verspreid over 36 lectoraten in 2016. In 2016 startte de HU de lectoraten Toegang tot Recht, Innovatie van Beweegzorg, Jeugd, Didactiek Vreemde Talen en Innovaties in de Preventieve Zorg. Daarnaast kreeg het lectoraat Schulden & Incasso er een lector Schuldpreventie en Vroegsignalering bij.

Categorie	Totaal aantal	Totaal fte's	Aantal gepromoveerden
1. Lectoren	46	27,39	39
2. Docenten en andere onderzoekers	446	118	97
3. Promovendi	108	50	
4. Ondersteuning	56	12	
5. Studenten	5994		

Figuur 10: Personele inzet. Bron: HU Administratie

De lectoraten waren in 2016 verdeeld over zes kenniscentra, die elk in hoofdlijn aansloten op een van onze faculteiten. In het kader van de organisatieontwikkeling van de HU is, aansluitend bij onze strategische agenda [Hogeschool Utrecht in 2020](#), in 2016 gewerkt aan het opzetten van een nieuwe organisatiestructuur van ons praktijkgericht onderzoek, waarbij alle lectoraten worden ondergebracht in vier, nieuw te vormen kenniscentra. Deze zijn ingedeeld rond thema's waarmee wij optimaal kunnen bijdragen aan de kwaliteit van (samen)leven in onze stedelijke omgeving: Leren en innoveren, Gezond en duurzaam leven, Sociale innovatie, Economisch sterke en creatieve stad. De nieuwe kenniscentra zijn 1 februari 2017 van start gegaan.

4.1.1 Kwaliteit van het onderzoek

De HU vindt dat studenten, behalve heel goed onderwijs, ook onderzoek nodig hebben om een goede beroepsbeoefenaar te worden en voorbereid te zijn op een beroepspraktijk die voortdurend en in hoog tempo verandert. De verwevenheid van onderzoek en onderwijs is daarmee voor ons belangrijk. De kwaliteit van het onderwijs van de HU, en dus ook de mate waarin onderzoek een plaats heeft gekregen in het curriculum, wordt gemeten in de accreditaties door de NVAO en in de audits die de HU zelf organiseert. Een van de uitgangspunten voor onze onderwijsvisie (vastgesteld in 2015) is dat ons onderwijs is gebaseerd op praktijkgericht onderzoek. Bijbehorende ontwerpdimensies zijn:

- Het onderwijs is state-of-the-art en gebaseerd op actueel en relevant onderzoek.
- Het onderwijs stimuleert het onderzoekend vermogen van studenten.

Om de kwaliteit van het onderzoek in de kenniscentra te borgen, wordt ieder kenniscentrum eens in de zes jaar door een externe, onafhankelijke commissie geëvalueerd. Deze commissie beoordeelt de wetenschappelijke kwaliteit en de opbrengsten van het onderzoek voor het onderwijs en de beroeps-

praktijk. In 2015 heeft de Vereniging Hogescholen een nieuw Brancheprotocol Kwaliteitszorg Onderzoek (2016-2022) gepubliceerd. De HU heeft dit omgezet naar het Protocol Kwaliteitszorg Onderzoek HU 2015-2022. In 2016 hebben er, zoals gepland, geen beoordelingen van HU kenniscentra plaatsgevonden.

4.2 Middelen voor onderzoek

Gerealiseerde inkomsten in K€

Inkomsten 1e geldstroom	15.691.000
Inkomsten 2e geldstroom	2.238.500
Inkomsten 3e geldstroom	1.610.300
Overige middelen voor onderzoek die niet vallen onder voornoemde categorieën	498.200
Totaal	20.038.000

Figuur 11. Bron: HU Administratie

4.3 Kennisbenutting

Met UMCU en Stichting ProtoSpace is de HU een [Smart Industry Fieldlab](#) gestart voor 3D-printen in het medisch domein. In het justitiële domein begeleidde het lectoraat Werken in een Justitieel Kader [een nieuwe werkwijze ten behoeve van intensievere samenwerking tussen OM en reclassering](#). We ontwikkelden samen met nationale en internationale partners een toolkit die bijdraagt aan de kwaliteit van leven van ouderen. Drie studentprojecten [ontvingen een Take-off-subsidie](#) van SIA Raak. Deze projecten hadden respectievelijk als onderwerp: een spel om kinderen met kanker beter te laten eten, een mat om zieke kinderen in bed meer te laten bewegen en een duurzaam huis van houten panelen die mensen zelf in elkaar kunnen schuiven. Zo zijn er talloze projecten, onderzoeken en innovaties te noemen, waarbij de kern steeds is geweest: het professionele domein voeden en innoveren met kennis en inzichten, voortkomend uit praktijkgericht onderzoek. Daarbij zijn de lectoraten door samenwerking met elkaar, met de beroepspraktijk en met onderwijs en studenten tot waardevolle resultaten gekomen.

Tijdens de inventarisatie van good practices bleek dat verschillende onderzoeken die in de praktijk als zeer innovatief of zelfs baanbrekend worden gezien, bij het grote publiek en bij andere partners minder bekendheid hebben verworven dan men op basis van de impact op de beroepspraktijk zou verwachten. Een van de doelen voor 2017 is dan ook meer met onze onderzoeksresultaten naar buiten te treden.

De HU wil als opleider voor de beroepspraktijk en als partner in praktijkgericht onderzoek waardevol zijn voor haar omgeving, de regio Utrecht. Samen met onze strategische partners werken we aan onderwijs en praktijkgericht onderzoek en zorgen we voor een goede aansluiting daarvan op de beroepspraktijk. In 2016 werkten we aan meer zichtbaarheid en aan een groter netwerk van bedrijven, kennisinstellingen en overheden, om onze innovatie- en ontwikkelkracht te vergroten en daarmee onze impact op de regio.

De HU werkt samen met uiteenlopende partners uit (semi)overheid, onderwijs en bedrijfsleven. Die samenwerkingen lopen uiteen van kortlopende contacten voor stages tot langdurig partnerschappen met een gedeelde agenda. Om onze ontwikkelkracht en impact op de regio te vergroten, streeft de HU naar meer strategische samenwerkingen. Een goed voorbeeld van zo'n strategische partner is de Gemeente Utrecht, met wie we in diverse projecten en op verschillende niveaus samenwerken. Tijdens de opening van het collegejaar 2016-2017 tekende de HU [een nieuw convenant met de gemeente Utrecht](#), voor structurele samenwerking op diverse belangrijke stedelijke thema's zoals healthy urban living, zelfmanagement, de inclusieve maatschappij, duurzaam bouwen, mobiliteit en energie. Ook met de Provincie Utrecht wordt structureel samengewerkt. Zo sloten de HU en de provincie in het bijzijn van minister Bussemaker van OCW februari 2016 [een convenant](#) waarin beide partijen afspreken het onderwijs en openbaar vervoer in de regio Utrecht beter te benutten.

Samenwerking onderwijsinstellingen

De HU werkt ook intensief samen met andere onderwijsinstellingen, zoals met de Universiteit Utrecht, waarmee we in 2016 een convenant sloten om [een voorbereidend studiejaar](#) te organiseren voor vluchtelingen, met ondersteuning van de Stichting voor Vluchteling-Studenten UAF. Samen met de universiteit participeren we ook in het nieuwe regionale [kennisplatform Utrecht Sociaal](#) (kUS) en in Uzelf (zie hieronder bij 'Centers of expertise'). De HU voert ook structureel overleg met regionale partners uit het mbo en hbo, onder andere voor een optimale overgang van studenten tussen onderwijsinstellingen en een optimale aansluiting op de regionale beroepspraktijk.

Utrecht Science Park

De HU wil ook de banden met haar strategische partners op het Utrecht Science Park (USP) verstevigen. Dat is een van de redenen dat de HU bezig is al haar Utrechts onderwijs en onderzoek te huisvesten op het USP. De HU werd in deze koers bevestigd door de Internationale Associatie van Science Parken (IASP), met 387 leden uit 79 landen. Deze verkoos op 21 september 2016 het iLab in ons Instituut for Life Sciences & Chemistry tot [Best Inspiring Solution van science parken](#). Het iLab, waar studenten, onderzoekers en bedrijven samen werken aan onderzoeksvragen uit de praktijk, kwam in 2015 tot stand op initiatief van de HU en het USP.

Centers of expertise

De HU ziet in de Centers of Expertise een effectieve vorm voor strategische samenwerking. Bedrijven, overheden en kennisinstellingen kunnen er vraagstukken uit de arbeidsmarkt integraal benaderen, waarbij technologische, ecologische, economische, creatieve en sociologische kennis wordt gebundeld. U CREATE is daar een voorbeeld van. In dit Centre of Expertise Creative Industries komen uiteenlopende partijen uit de topsector creatieve industrie samen tot innovaties en nieuwe diensten, met name voor de zorgsector. Tevens verbindt het de creatieve sector met potentiële afnemers van die innovaties. U CREATE is een van de deelnemers in [Uzelf](#), naast de HU, Universiteit Utrecht, UMC Utrecht, EBU, de gemeente Utrecht, Raedelij, One Shoe en de Rabobank. Dit nieuwe samenwerkingsverband, [dat op 6 juni 2016 van start ging](#), wil met trainingen, slimme applicaties en informatievoorziening de Utrechter meer de regie laten voeren over zijn of haar gezondheid.

In 2016 werd bekend dat U CREATE in 2017 wederom een miljoen euro subsidie krijgt, op basis van het [oordeel van de reviewcommissie](#). De commissie constateerde dat er “sector-overstijgend wordt samengewerkt aan tal van creatieve projecten met een maatschappelijke grondslag en met een duurzame impact op de regio.”

De HU is ook initiatiefnemer en deelnemer van het [Centre of Expertise Smart Sustainable Cities](#), een platform voor het bedrijfsleven, overheden en kennisinstellingen waar gezamenlijk vernieuwende producten en diensten worden ontwikkeld die de realisatie van slimme, duurzame en gezonde steden dichterbij brengt. Deze duurzame, stedelijke omgeving was het thema van de internationale [SBE16 conferentie](#) (6 tot 8 april 2016) waarin het Centre of Expertise participeerde. Ruim 200 bezoekers werden in Utrecht bijgepraat over de nieuwste inzichten en toepassingen op het gebied van duurzaam bouwen, wonen en leven. Het Centre of Expertise participeerde ook in het onderzoeksproject ESSENCE, van het Europese CARPE-consortium van Universities of Applied Sciences. In 2016 won ESSENCE de [Orange Carpet Awards](#) van EP-Nuffic voor best-practices in internationalisering, met een nieuw onderwijsprogramma waarin studenten leren creatieve oplossingen te verzinnen voor stedelijke duurzaamheidsproblemen.

De HU wil een van de aantrekkelijkste werkgevers in de regio zijn. Ons onderwijs en onderzoek vinden plaats in een inspirerende leer- en werkomgeving. Onze medewerkers werken in teams. Alleen een team kan - in samenspraak met studenten - het onderwijs en onderzoek of de ondersteuning vormgeven en uitvoeren. Onze medewerkers ontwikkelen zich continu, zowel individueel als in teamverband. Daar investeren we permanent in. Onze toekomstbestendige organisatie dient robuust te zijn maar ook innovatief, flexibel en adaptief. Alleen dan zijn we in staat adequaat in te spelen op actuele ontwikkelingen.

In 2014 stelden we ons nieuwe instellingsplan vast, [Hogeschool Utrecht in 2020](#). Hierin geven we aan wat onze ambities zijn voor de komende jaren. We spelen ermee in op de snel veranderende omgeving en de voortdurend veranderende eisen die aan beroepsbeoefenaren worden gesteld. Een van onze doelen is een hogeschool te zijn die studenten de kans biedt gedurende hun hele professionele carrière te blijven leren. De doelen die wij in 'Hogeschool Utrecht in 2020' formuleren, stellen eisen aan de wijze waarop wij onze organisatie inrichten. Daarom hebben we vier grote veranderprocessen ingericht, die nauw met elkaar samenhangen: innovatie van onderwijs en onderzoek, herhuisvesting, herstructurering van de dienstverlening en ontwikkeling van onze organisatiestructuur.

Innovatie van onderwijs en onderzoek

Vanuit onze [onderwijsvisie](#) innoveren we ons onderwijs, voor een betere aansluiting op de wensen van (aankomende) professionals en de beroepspraktijk. Sleutelwoord daarbij is co-creatie; bij het ontwikkelen van onderwijs wordt over de grenzen van de eigen opleiding gekeken en wordt intensief samengewerkt met de beroepspraktijk. We willen tevens meer focus aanbrengen in ons praktijkgericht onderzoek. Daarbij gebruiken wij ons [inhoudelijk profiel](#), dat in 2015 in samenspraak met onze stakeholders is opgesteld. Dit profiel is bepalend voor onze investeringsagenda. Op basis hiervan hebben we in 2016 ons onderzoek heringericht in vier nieuwe, thematisch ingestelde kenniscentra, die beter zijn toegerust op grensoverschrijdend en multidisciplinair onderzoek. Deze centra hebben per 1 februari 2017 de rol van de oude kenniscentra overgenomen. In co-creatie met de beroepspraktijk is inmiddels 86 procent van de degree-opleidingen bezig met het herontwerpen van hun opleiding (in 2015 was dat 80 procent). Het gaat hierbij om een combinatie van inhoudelijke en didactische vernieuwing. Zo maakten eind 2016 in totaal 1.700 cursussen gebruik van HUBL, de digitale leeromgeving die de HU heeft ontwikkeld voor de toepassing van blended learning.

Dienstverlening

In 2015 is de dienstverlening van de HU grotendeels geharmoniseerd en efficiënter ingericht. In 2016 werkten we aan verhoging van de kwaliteit, onder andere met trainingen en de invoer van click/call/consult oplossingen, die tevens helpen de kosten naar beneden te brengen. Zo werd geld vrijgemaakt om te investeren in onderwijs en onderzoek. Het instituut voor Life Sciences & Chemistry (ILC) bijvoorbeeld kon uit de vrijgekomen middelen voor het begin van het collegejaar 2016-2017 [veertien nieuwe docenten aannemen](#), ter uitbreiding van de 86 medewerkers die het instituut reeds had.

Herhuisvesting

Nieuwe vormen van onderwijs, onderzoek en dienstverlening vragen om een andere huisvesting. De HU brengt al haar Utrechtse activiteiten onder op het Utrecht Science Park en verkleint het aantal vierkante meters, waarmee we investeren in duurzaamheid en we middelen vrijmaken voor ons onderwijs en onderzoek. Eind 2016 is de gerenoveerde locatie Padualaan 99 opgeleverd. Ook zijn de instituten van Maatschappij & Recht verhuisd naar hun definitieve locatie, Padualaan 101. Bovendien is een begin gemaakt met de nieuwbouw op het Utrecht Science Park: in oktober is de fundering gelegd voor dit gebouw, dat eind 2017 gereed moet zijn.

Organisatieontwikkeling

De HU is een ambitieuze hogeschool in een dynamische omgeving. Door hoogwaardig onderwijs en onderzoek werken we aan innovatie en professionalisering van de beroepspraktijk en aan de persoonlijke ontwikkeling van talent. In ons strategische visie 'Hogeschool Utrecht in 2020' (2014) beschrijven we wat de komende periode de opgaven zijn voor ons onderwijs en onderzoek. Kort samengevat zijn onze ambities:

- het opleiden van studenten tot reflectieve professionals voor een veranderend beroepenveld zodat onze studenten gewild zijn op de arbeidsmarkt;
- onderwijs aanbieden gericht op een leven lang leren;
- het verrichten van praktijkgericht onderzoek ten behoeve van de kwaliteit van ons onderwijs en de innovatie van de beroepspraktijk;
- het aangaan van strategische allianties, zodat we samen met kennisinstellingen, overheden en de beroepspraktijk onze impact op onze stedelijke regio kunnen vergroten en deze verder kunnen helpen ontwikkelen;
- een organisatie met partnerschap als basis.

Om toekomstbestendig te zijn en haar ambities nu en in de toekomst goed te kunnen realiseren, heeft het College van Bestuur van de HU eind 2015 aangegeven haar organisatie opnieuw in willen richten. Hiermee maken we de stap van formalistisch naar wendbaar, van sturen op procedures naar sturen op resultaat, van managen naar leidinggeven, en van verticale afstemming en verantwoording naar horizontale afstemming en dialoog.

Uitgangspunt van deze hogeschool zonder schotten en met veel interdisciplinariteit vormen de ontwikkelingen in de beroepspraktijk. We hebben een wendbare organisatie nodig die flexibel kan insprijgen op de zowel didactisch als inhoudelijk snel veranderende onderwijsvraag. Vanuit een open organisatie met veel professionele ruimte willen we ons onderwijs en onderzoek in co-creatie met de beroepspraktijk ontwikkelen en uitvoeren, teneinde optimaal aan te sluiten op de snelle ontwikkelingen in die beroepspraktijk.

Sturingsfilosofie

In 2016 is, in het kader van deze organisatieontwikkeling, de sturingsfilosofie van de HU geactualiseerd. Centraal in onze nieuwe sturingsfilosofie staan:

- externe en interne verbinding;
- professionele ruimte;
- werken in teams;
- participatie.

Sturingsfilosofie: Onze professionals en studenten werken samen aan onderwijs en onderzoek vanuit herkenbare instituten en kenniscentra, in teams aan aansprekende multidisciplinaire initiatieven. We verbinden ons met elkaar over de grenzen van onze eigen vakgebieden heen. Met een open oog voor onze omgeving, verbeteren wij continu onszelf en innoveren de beroepspraktijk. De dienstverlening past en hoort daarbij. Deze samenwerking krijgt vorm vanuit vertrouwen in elkaars kwaliteiten. Zo leren we samen kennis te creëren. Het zorgt ook voor de menselijke maat. We waarborgen, stimuleren en benutten professionele ruimte door eigen verantwoordelijkheid, initiatief en vrijheid in verbondenheid. Het draait om talent, ondernemendheid en vakmanschap. We maken dit waar door continu te leren en te innoveren, met elkaar en op transparante wijze. Dat vraagt van iedereen leiderschap.

Als gevolg van de sturingsfilosofie wordt er van alle leidinggevenden en medewerkers iets gevraagd. De sturingsfilosofie sluit niet voor niets af met de zin 'dit vraagt van iedereen leiderschap'. Desalniettemin hebben leidinggevenden een belangrijke rol in het ten uitvoer brengen van deze sturingsfilosofie.

Leiderschap

In 2016 hebben de directeuren en het College van Bestuur hun eigen leiderschap verder ontwikkeld op basis van de nieuwe organisatie-inrichting en sturingsfilosofie. Er is een leiderschapstraject uitgewerkt voor 2017, waarin deze ontwikkeling van het leiderschap gericht wordt voortgezet in relatie tot het college, het middenkader, de teams en de medezeggenschap. Het college heeft ook een start gemaakt met de reflectie op haar eigen leiderschapsontwikkeling in relatie tot de nieuwe organisatie-inrichting, de sturingsfilosofie en het leidend principe van het college. Middels deze initiatieven ontstaat een visie op leidinggeven en een leiderschapsstijl die herkenbaar moet zijn voor de organisatie. (Zie hoofdstuk 8.3 'teamontwikkeling en leiderschap' voor meer informatie hierover.)

Leidend principe sturing

De visie op leidinggeven is verwoord in een Leidend principe sturing: "De HU streeft na een wendbare kennissamenleving te zijn die adequaat inspeelt op ontwikkelingen in de beroepspraktijk en relevante kennisdomeinen. Door hieraan ruimte en sturing te geven, ontstaat een dynamiek. De controlfunctie is erop gericht mensen en middelen op een verantwoorde wijze in te zetten om vanuit sturing deze dynamiek te laten ontstaan. Hiertoe dient de organisatie een zodanige organisatiestructuur en -cultuur te kennen die duidelijkheid geeft over de verschillende rollen die actoren spelen. Uitgangspunt is eenvoud, helder en transparant. Belangrijk is een onderscheid tussen het WAT en het HOE." Aansluitend bij dit Leidend principe sturing is een Leidend principe College van Bestuur opgesteld: "Het College van Bestuur (van de HU) geeft richting vanuit identiteit en profiel HU. Het is een zichtbaar en verbindend collegiaal bestuur voor iedereen. Een bestuur dat samenwerking over grenzen heen, initiatief en leren stimuleert."

Werk- en ontwikkelgroepen

Om gezamenlijk vorm te geven aan de nieuwe inrichting van de organisatie heeft de HU werk- en ontwikkelgroepen ingericht, waarin directeuren, leidinggevenden, docenten, dienstmedewerkers en studenten zitting hebben op basis van hun expertise. Ieder werkgroep en ontwikkelgroep heeft een specifieke opdracht. Nadat advies is gegeven over de opdracht, ontvangt de werk- of ontwikkelgroep decharge. Wanneer zich nieuwe vraagstukken voordoen in het traject organisatieontwikkeling, wordt weer een nieuwe werk- of ontwikkelgroep ingericht. Thematieken waarop advies is gegeven, zijn bijvoorbeeld: de verantwoordelijkheden van de verschillende onderdelen in de organisatie, de wijze waarop teams en teamleren gestalte kunnen krijgen, de inrichting van de kenniscentra, de inrichting van een learning and teaching centre voor en door docenten, de wijze waarop participatie meer gestalte kan krijgen en de inrichting van de medezeggenschap.

Teams

Teams staan centraal in de nieuwe organisatie, zowel in het onderwijs en onderzoek als in de ondersteunende diensten. Binnen de HU wordt gewerkt in verschillende soorten teams. Een aantal van deze teams is structureel van aard, sommige zijn tijdelijk. Teams moeten logisch passen binnen de context en structuur van de HU. Goed vormgegeven en ingezet, draagt het werken in teams bij aan meer interactie, betere doelrealisatie, effectiever leren en een beter arbeidsklimaat als basis voor meer welzijn en beter functioneren (sociale ondersteuning). Waar het functioneel is, wordt er bij voorkeur multidisciplinair gewerkt. Met veel autonomie, aandacht voor competenties en voor onderlinge verbinding stimuleren we de motivatie van medewerkers. Zij hebben behoefte aan zelfstandigheid, vertrouwen in hun eigen kunnen en positieve relaties met anderen om zichzelf te ontwikkelen en om in teamverband te

werken aan de continue verbetering van onderwijs, onderzoek en dienstverlening. Essentieel bij het werken in teams binnen de HU is een goede verhouding tussen vrijheid en veiligheid; tussen het autonoom en professioneel kunnen en mogen oordelen en handelen en het zich gesteund weten door directe collega's en door de organisatie als geheel. (Zie voor meer informatie over teamontwikkeling in 2016 hoofdstuk 8.3 'teamontwikkeling en leiderschap'.)

In dialoog met medewerkers

De HU is er zich terdege van bewust dat zij de organisatieontwikkeling enkel tot een succes kan maken als alle medewerkers erin worden meegenomen. Begrip voor de noodzaak van de ontwikkeling, verantwoordelijkheidsgevoel over de veranderingen en de nieuwe wijze van werken en motivatie om zich hiervoor in te zetten zijn noodzakelijk voor succes. Om dit te bereiken, moeten medewerkers actief worden betrokken, tijdig en goed worden geïnformeerd en moet er voldoende aandacht zijn voor hun zorgen en vragen. In het kader hiervan heeft het College van Bestuur in 2016 wekelijks dialoogsessies gehouden. Medewerkers konden hier vrij binnenlopen en direct met het college in gesprek gaan over de organisatieontwikkeling en wat hen bezig houdt in hun werkzaamheden. Op het platform [HU Ontwikkelt](#) en via de bijbehorende nieuwsbrief werden en worden medewerkers geïnformeerd over alle aspecten van de organisatieontwikkeling, inclusief updates en video's over de voortgang van de werk- en ontwikkelgroepen. In 2017 zal het College van Bestuur ten slotte gericht teams uitnodigen om te komen praten over wat goed gaat en wat beter kan in het nieuwe werken in teams.

De HU wil toekomstbestendig zijn, op meerdere fronten. We streven naar een duurzame organisatie, waarbij de processen rond ons onderwijs, onderzoek en de bedrijfsvoering op orde zijn. We hebben een gezonde financiële bedrijfsvoering en daarmee waarborgen we de continuïteit van de HU. Daarnaast wil de HU als partner en werkgever van de regio bijdragen aan 'Utrecht klimaatneutraal in 2030'. De HU beschouwt duurzaamheid niet als een keuze maar als een noodzaak en een maatschappelijke plicht aan de volgende generaties.

7.1 Duurzame HU

Ambities

HU participeert in het MeerJaren3(MJA3)-convenant waarbij de ambitie is om over een periode van 15 jaar, van 2005 tot 2020, een energie efficiency verbetering van 30 procent te realiseren. Dat is gemiddeld 2 procent per jaar. Van 2010 tot 2020 is de ambitie 20 procent. De HU heeft via het herhuisvestingsprogramma tot eind 2016 een performance behaald van 47,8 procent.

Vanuit MJA3-verplichtingen is in september 2016 het Energie Efficiency Plan (EEP) 2017-2020 ingediend, waarin wordt aangegeven dat we voor die periode een energie-efficiency-verbetering van 8,3 procent voorzien. Ook op het gebied van mobiliteit heeft de HU duurzame ambities vanwege de grote impact op onze CO₂-uitstoot. Maar niet alleen vanuit milieuoverwegingen en daarmee de leefbaarheid in het gebied, ook vanwege de grote verkeersdruk op het USP waar wij in 2018 alle Utrechtse activiteiten gehuisvest hebben.

Herhuisvesting

De herhuisvesting van de HU op het Utrecht Science Park, die het vloeroppervlak van de HU met 30 procent zal terugbrengen, is een belangrijke ontwikkeling voor het behalen van deze doelstellingen. In 2016 verliet de HU de locatie Nijenoord 1. Het instituut voor ICT betrok een tijdelijke locatie op Daltonlaan 200. Het instituut voor Engineering en Design (IED) en het instituut voor Gebouwde Omgeving (IGO) vonden hun intrek in de definitieve, gerenoveerde locatie op Padualaan 99, waarin ook de nieuwe HU Bibliotheek werd gevestigd. Ook de instituten van Maatschappij & Recht zijn in de zomer verhuisd van Daltonlaan 200-300 naar hun definitieve locatie: Padualaan 101. Op maandag 5 september startte het onderwijs in het gerenoveerde gebouw. Spark, de combinatie van Besix-Strukton met Schmidt Hammer Lassen als architect, heeft op 8 januari 2016 de definitieve gunning gekregen voor de nieuwbouw van de HU aan de Heidelberglaan, op het Utrecht Science Park. Begin oktober was de fundering gelegd voor dit gebouw, dat eind 2017 gereed moet zijn.

Mobiliteit

Maar duurzaamheid gaat bij de HU verder dan de huisvesting. Een belangrijk aandachtspunt in het reduceren van de CO₂-uitstoot is het woon-werkverkeer. Deze reductie is tevens noodzakelijk om het Utrecht Science Park bereikbaar te houden. De verwachting is dat het aantal dagelijkse bezoekers zal groeien van 60.000 nu tot zo'n 110.000 in 2020. In 2016 werd gestart met de aanleg van de Uithoflijn, de snelle tramverbinding richting Utrecht Science Park. Ook fietsen wordt gestimuleerd. Zo werd samen met de partners op het Utrecht Science Park de actie Fix & Fiets opgezet, waarbij medewerkers goedkoop hun fiets kunnen laten repareren of een opgeknapte tweedehands fiets kunnen aanschaffen. Naast de bestaande regelingen omtrent leenfietsen, e-bikes en e-cars wil de HU hiermee duurzame mobiliteit stimuleren.

Bedrijfsvoering

Op de eerste decemberdag kwamen twintig hogescholen bij elkaar bij de HU om het te hebben over duurzaamheid en energie op de hogescholen. Vorig jaar oktober vond de eerste editie van deze [Energiedag](#) plaats bij de Hogeschool van Arnhem en Nijmegen. De aandacht ging uit naar wat er

gebeurt op het gebied van energie-efficiency en hoe ze elkaar als hogescholen kunnen inspireren. Zo is de HU in 2016 begonnen met een gefaseerde overstap op [duurzame bekercamp van suikerriet en houten roerstaafjes](#) (GFT).

Green Office

Om verdere bewustwording op het gebied duurzaamheid te stimuleren, heeft de HU - als een van de eerste hogescholen in Nederland - besloten tot oprichting van een Green Office. Deze gaat de motor vormen voor duurzame ontwikkelingen in onderwijs, onderzoek en bedrijfsvoering van de HU. De [Green Office HU](#) is maart 2016 van start gegaan. Een team van 6 student-assistenten en een green officer werken aan het informeren, activeren en laten participeren in duurzaamheidsvragen door studenten en medewerkers. Met hun slogan 'Positive Energy' zorgt Green Office op een laagdrempelige manier voor aandacht voor duurzaamheid in de bedrijfsvoering van de HU, het onderwijs en onderzoek, en in de persoonlijke levensstijl van studenten en medewerkers. Zo heeft Green Office opdracht aan een studententeam gegeven om het verminderde energieverbruik in de nieuwe gebouwen zichtbaar te maken met een interactieve tool (bedrijfsvoering). Green Office heeft een belangrijke bijdrage geleverd aan de winter course voor bestuurlijk actieve studenten, die in het teken stond van duurzaamheid. Door workshops over duurzaamheid zijn de leden van de opleidingscommissies beter toegerust om het gesprek over duurzaamheid in de opleiding te voeren met hun opleidingsmanagers (onderwijs). Onderzoekers uit de kenniscentra zijn uitgenodigd om een masterclass positieve energie te geven (onderzoek). De facebookpagina van Green Office staat elke maandag in het teken van Meatless Monday, waarbij studenten en medewerkers met lekkere recepten worden verleid om hun CO2-voetafdruk te verkleinen door meer plantaardig voedsel te eten.

Solar Decathlon

Elke twee jaar houdt het Amerikaanse Department of Energy de prestigieuze Solar Decathlon Challenge. De opdracht: bouw een duurzaam huis. Alle finaleplaatsen gingen in 2016 naar studententeams van Amerikaanse universiteiten. Op twee na. Een team van een Zwitserse universiteit wist tot de finale door te dringen, en een team van de HU: [Selficient](#). Deze studenten techniek lieten niet alleen zien duurzaam denken tot onderdeel van hun professionele ontwikkeling te hebben gemaakt, ze inspireren met hun prestatie ook anderen binnen én buiten de HU. Inmiddels is het team uitgebreid met studenten economie en communicatie, om te helpen met de verdere realisering en promotie van het duurzame huis.

Duurzaamste hogeschool

De kroon op onze duurzaamheidsinspanningen is dat wij ook in 2016, zoals tevoren in 2013, 2014 en 2015, door de landelijke studentenorganisatie Morgen zijn uitgeroepen tot de meest duurzame hogeschool van Nederland.

8.1 Professionalisering

8.1.1 Inleiding

De regio Utrecht heeft ambities met sociale-, economische-, milieu-, mobiliteits-, veiligheids- en gezondheidsvraagstukken. Deze vraagstukken vragen om een multidisciplinaire aanpak, praktijkgericht onderzoek en om professionals die een succesvolle bijdrage kunnen leveren aan de gevraagde vernieuwingen. Daaraan dragen we als HU bij via ons onderwijs en onderzoek. Tegelijkertijd vernieuwen sectoren en kennisdomeinen zich continu, veranderen beroepen en functies snel en daarmee ook de eisen die aan professionals worden gesteld. Dit stelt hoge eisen aan de onderwijsprogramma's: opleidingen moeten snel en adequaat inspelen op de ontwikkelingen en continu vernieuwen. Een sterke verbinding met de beroepspraktijk en samenwerking met andere kennisinstellingen, overheden, bedrijven en maatschappelijke organisaties zijn hiervoor van essentieel belang. En door te investeren in praktijkgericht onderzoek zorgen we ervoor dat ons onderwijs vakinhoudelijk van hoge kwaliteit blijft en aansluit bij actuele vraagstukken uit de beroepspraktijk. Kennis van de beroepspraktijk, externe oriëntatie, innoverend vermogen, samenwerking, kwaliteitsgerichtheid, didactische vaardigheden en onderzoeksvaardigheden zijn competenties die voor de HU als organisatie van groot strategisch belang zijn en die dus voldoende geborgd moeten zijn in ons personeelsbestand. De HU investeert daarom continu in de professionalisering van medewerkers.

8.1.2 Budget en bestedingen

Conform de CAO wordt zes procent van het getotaliseerde jaarinkomen besteed aan professionalisering. De helft daarvan wordt besteed aan een basisrecht in uren, de andere drie procent aan out-of-pocket kosten. Met een getotaliseerd bruto jaarinkomen van € 157.016.438 in 2016, en een overloop van € 128.000 uit 2015 kwam het budget voor 2016 uit op € 4.838.493. Uiteindelijk is er in 2016 € 673.334 meer besteed dan begroot.

3% van totale bruto jaarinkomen in 2016	€ 4.710.493
Overloop 2015	€ 128.000
Totaal te besteden in 2016	€ 4.838.493
Totaal besteed in 2016	€ 5.511.827
Meer besteed	€ 673.334
Centraal besteed	€ 2.554.798
Decentraal besteed	€ 2.957.029
Totaal besteed	€ 5.511.827

Figuur 12. Bron: HU Administratie

8.1.3 Scholingsniveau docenten

De kwaliteit van individuele docenten en opleidingsteams is van doorslaggevend belang voor goed en inspirerend onderwijs. De HU heeft al vanaf 2007, in nauwe samenspraak met de centrale medezeggenschap, een consistent beleid gevoerd ten aanzien van het opleidingsniveau van docenten. In 2012 hebben de instellingen voor hoger onderwijs prestatieafspraken gemaakt met de minister van OCW over (onder meer) het opleidingsniveau van docenten voor de periode tot eind 2015. De HU heeft afgesproken dat eind 2015 86 procent van alle docenten in dienst van de HU in het bezit is van een masterdiploma, en 10 procent bovendien beschikt over een PhD diploma. In 2016 zijn deze prestatieafspraken geëvalueerd. Met een percentage van 88 procent docenten met een masterdiploma³ en 11 procent docenten met een PhD heeft de HU beide prestatieafspraken gehaald.

3 Volgens de HU-definitie 2007, afgestemd met medezeggenschap. Voor toelichting op deze definitie zie de notitie "Toelichting bij Prestatie-indicator Docentkwaliteit" van augustus 2016.

Het HU Expertisecentrum docent HBO (EdH) richt zich op de didactische competenties van docenten. Het EdH biedt scholingstrajecten aan op basis-, senior- en expertniveau. Het scholingstraject op expertniveau wordt uitgevoerd in samenwerking met Hogeschool Windesheim. Sinds 2014 biedt het EdH het traject Basiskwalificatie Didactische Bekwaamheid (BDB) aan, bestaande uit de modules Onderwijs Ontwerpen, Onderwijs Uitvoeren en Onderwijs Beoordelen (Basiskwalificatie Examineren: BKE). In 2016 hebben 259 docenten een module uit het basiskwalificatietraject van het EdH afgerond.

In 2016 is het EdH gefaseerd gestart met de Seniorekwalificatie Didactische Bekwaamheid (SBD). Dit traject bestaat uit de Seniorekwalificatie Onderwijs Ontwerpen, de Seniorekwalificatie Onderwijs Uitvoeren en de Seniorekwalificatie Examineren (SKE). De module SKE is als eerste gestart. 7 docenten hebben deze module in 2016 afgerond.

Docenten kunnen zelfstandig een traject volgen of met een opleidingsteam. Daarnaast is het mogelijk om vanuit een community een leerweg te starten rondom een bepaald thema. Het EdH begeleidde in 2016 ook diverse individuele docenten en opleidingsteams op de werkplek. Aan deze begeleiding was vaak een didactische scholing gekoppeld.

8.1.4 Promotievouchers

De HU heeft zich als doel gesteld dat in 2020 ten minste 20 procent van de docenten is gepromoveerd of bezig is met promotie. Met het faciliteren van promotieonderzoek bevordert de HU de professionalisering van docenten en versterkt zij de kenniscentra en de onderzoeksfunctie van de HU. Om promoveren extra te stimuleren, stelt het College van Bestuur zogenoemde promotievouchers beschikbaar. Met een promotievoucher wordt een promovendus gedurende vier jaar voor 0,6 fte gefaciliteerd om aan onderzoek te werken.

De commissie Toetsing Aanvragen Promotievouchers toetst aanvragen voor promotievouchers aan vastgestelde criteria voor HU-bekostigd promotieonderzoek. Deze commissie bestaat uit lectoren en wordt ondersteund door de Dienst HR. Op basis van het advies van de toetsingscommissie neemt de directeur Dienst HR, daartoe gemandateerd door het College van Bestuur, het besluit om de promotievoucher al dan niet toe te kennen. Eind 2016 liepen er 81 promotieonderzoeken op een promotievoucher, waarvan 18 in 2016 zijn gestart. In 2016 hebben 5 medewerkers hun promotieonderzoek met hogeschoolvoucher afgerond.

8.1.5 Faciliteringsregeling postdoc

De postdoc-regeling richt zich specifiek op recent gepromoveerde medewerkers: postdocs. De regeling faciliteert postdocs bij het uitvoeren van meerjarig vervolgonderzoek en de financiering hiervan, als vervolg op het recent afgeronde promotieonderzoek. Gepromoveerde medewerkers worden zo in staat gesteld zich verder te ontwikkelen tot zelfstandige, volwaardig gekwalificeerde onderzoekers voor (senior) onderzoekstaken binnen de HU kenniscentra. De HU wil hiermee een aantrekkelijker werkgever worden voor gepromoveerden en deze medewerkers voor langere tijd aan zich binden. De postdoc-regeling draagt ook bij aan de kwaliteit en het volume van het onderzoek binnen de kenniscentra. Jaarlijks kunnen zes tot acht medewerkers gebruik maken van de postdoc-regeling. In 2016 liepen tien trajecten. De helft daarvan is in 2016 toegewezen.

8.1.6 Professionalisering HU Diensten

De dienstverlening binnen de HU is in de afgelopen jaren gecentraliseerd; alle ondersteunende functies zijn ontvlochten uit de faculteiten en ondergebracht bij HU Diensten. Vervolgens zijn processen geoptimaliseerd, functies ontdubbeld en systemen geïntegreerd en verbeterd. Deze transitiefase is in 2016 afgerond. Om een toekomstbestendige en efficiënte dienstverlening te realiseren, heeft de HU in 2016 behalve in processen en systemen ook veel geïnvesteerd in de ontwikkeling van medewerkers.

In 2015 al is het project Professionalisering HU Diensten gestart. Dit ontwikkeltraject voor alle medewerkers van HU Diensten heeft als doel hen verder te professionaliseren in hun rol. De leidinggevendenden van HU Diensten zijn in 2015 als eersten gestart met hun professionaliseringstraject. In 2016 zijn ook de 950 medewerkers in de overige vier rollen gefaseerd van start gegaan. Onder begeleiding van een facilitator hebben zij samen hun ontwikkelactiviteiten gekozen en gevolgd uit een per rol ontwikkelde 'menukaart'. De meeste medewerkers hebben het professionaliseringstraject afgerond in 2016. Deelnemers hebben het ontwikkelaanbod en de keuzevrijheid hierin, maar ook de verbindende werking van de leercommunities over het algemeen zeer positief ervaren.

8.2 Duurzame inzetbaarheid

8.2.1 Inleiding

De beroepspraktijk en arbeidsmarkt veranderen in hoog tempo. Om bij te kunnen blijven dragen aan de effectiviteit van de (HU- of andere) organisatie, zullen medewerkers vitaal, wendbaar en breed inzetbaar moeten zijn. De medewerker is in principe regisseur van zijn eigen loopbaan. Hij is zich bewust van zijn eigen verantwoordelijkheid om goed, gezond en met plezier te kunnen blijven werken. De HU stimuleert en faciliteert de medewerker hierin, biedt diverse instrumenten aan. Met duurzaam inzetbare medewerkers, die volwaardig presteren, kan de HU een grotere bijdrage leveren aan de innovatie en professionalisering van de beroepspraktijk.

8.2.2 Ontwikkelportaal

Het Ontwikkelportaal is de digitale HU-omgeving voor persoonlijke en professionele ontwikkeling. Medewerkers en leidinggevendenden kunnen via het ontwikkelportaal zoeken in duizenden opleidingen en cursussen. Het opleidingsaanbod is in 2016 aanzienlijk uitgebreid. Zo kunnen sinds 2016 ruim 140 verschillende gratis e-learning modules worden gevolgd. Opleidingen kunnen ook via het ontwikkelportaal worden aangevraagd, dit levert de HU gemiddeld 10 procent korting op. Het ontwikkelportaal is ook de plek waar diploma's worden vastgelegd. Daarnaast biedt het ontwikkelportaal een 360° feedback instrument, dat in 2016 is verbeterd. Met deze vragenlijst, gebaseerd op HU competenties, kunnen medewerkers (geanonimiseerde) feedback vragen aan collega's en studenten.

Verder is er een loopbaanonderdeel waar medewerkers antwoorden kunnen vinden op loopbaanvragen, tests kunnen doen of e-coaching kunnen ontvangen. De opmaak van het loopbaanonderdeel is in 2016 geheel vernieuwd. Het loopbaanonderdeel van het ontwikkelportaal wordt goed bezocht, door ongeveer 200 bezoekers per maand.

8.2.3 Regeling Duurzame inzetbaarheid

Sinds augustus 2015 is de cao-regeling Duurzame Inzetbaarheid (DI) van kracht. Deze regeling geeft medewerkers (die voldoen aan de voorwaarden) jaarlijks recht op een persoonlijk DI-budget in uren. Medewerkers kunnen hun DI-uren op verschillende manieren besteden. Het doel van de regeling is dat medewerkers hun DI-uren zó inzetten, dat het hen helpt om goed, gezond en met plezier het werk te kunnen blijven doen. Als aanvulling op de cao-regeling DI heeft de HU, samen met de HSR, een HU Reglement Duurzame Inzetbaarheid opgesteld. In dit HU DI-reglement staan afspraken over hoe de cao-regeling DI binnen de HU in de praktijk wordt toegepast. Hierbij is bewust gekozen voor een beknopt, richtinggevend reglement, met een minimum aan centrale regels. Daarmee komt ruimte en verantwoordelijkheid voor de toepassing van de DI-regeling te liggen bij de medewerkers, teams en leidinggevendenden.

8.2.4 Inspiratie en vitaliteit

De HU realiseert zich hoe belangrijk inspiratie en vitaliteit zijn voor haar medewerkers. Alleen met voldoende fysieke, mentale en emotionele energie kunnen medewerkers met plezier, productief aan het

werk blijven. Het bevorderen van vitaliteit is dan ook een van de speerpunten binnen het duurzame inzetbaarheidsbeleid van de HU.

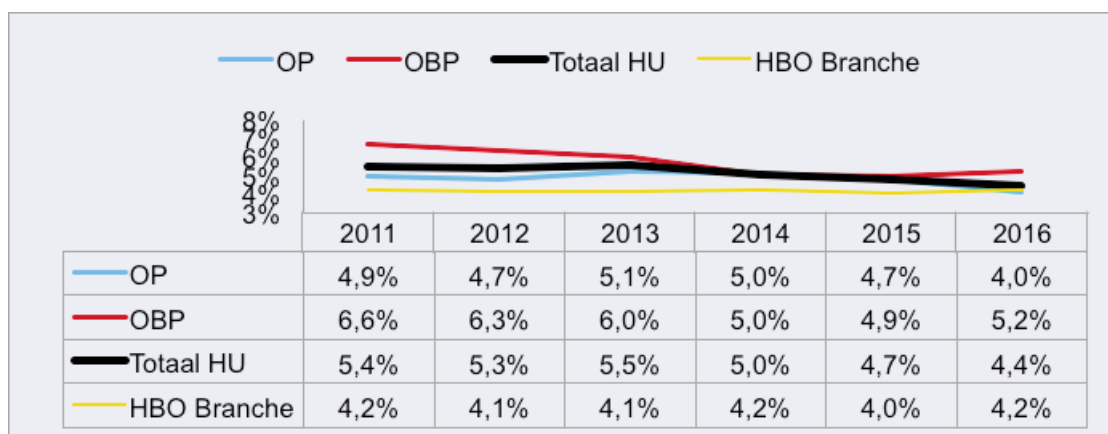
In 2016 heeft HR een inspiratiedag georganiseerd voor alle medewerkers. Met als titel 'Prikkeling van je ontwikkeling' had deze dag tot doel medewerkers te inspireren om stappen te zetten in hun professionele en persoonlijke ontwikkeling. De inspiratiedag werd bezocht door 150 HU-medewerkers en is door hen zeer positief beoordeeld. HR heeft besloten dit evenement jaarlijks te laten terugkeren.

De Inspiratiedag werd in november 2016 opgevolgd met een themadag over vitaliteit, met als titel 'Gezond werken! Hoe doe jij dat?'. Deze dag had als doel medewerkers te informeren over de betekenis van vitaliteit en hen te inspireren hier invulling aan te geven. Aan het begin van de dag werden de deelnemers door Jochem Uytdehaage gestimuleerd aan de slag te gaan met vitaliteit. Hierna konden zij workshops naar keuze volgen, over bijvoorbeeld Heart Math, omgaan met veranderingen en voeding. Ook was er een informatiemarkt waar deelnemers onder andere een health check konden laten uitvoeren. 160 HU-medewerkers hebben deelgenomen aan de vitaliteitsdag. Zij beoordeelden de dag met een rapportcijfer 9. Uit de evaluatie bleek verder dat deelnemers de vitaliteitsdag zeker zouden aanbevelen bij collega's en graag nogmaals de mogelijkheid zouden krijgen enkele van deze workshops te volgen. De vitaliteitsdag krijgt dan ook een vervolg.

8.2.5 Ziekte en gezondheid

Het ziekteverzuimpercentage bedroeg in 2016 4,4 procent - een daling ten opzichte van de 4,7 procent in 2015. De dalende trend die in 2014 is ingezet, zet hiermee door. Het ziekteverzuim bij de HU is nog iets hoger dan in de totale hbo-sector, waar het licht is gestegen naar 4,2 procent. Het ziekteverzuim bestaat voor een groot deel uit langdurend verzuim. De HU besteedt al een aantal jaren veel aandacht aan het terugdringen van langdurend verzuim. Er is een vaste verzuimcoördinator, die voor HR adviseurs en leidinggevenden het aanspreekpunt is bij complexe, langdurende verzuimcasuïstiek. Het langdurend verzuim neemt nu langzaam af.

Ziekteverzuim



Figuur 13. Bron: HU Administratie/Zestor

In 2015 is gestart met een aanbesteding voor de arbodienstverlening. Deze aanbesteding is begin 2016 afgerond. Sinds 1 april 2016 werkt de HU met een nieuwe arbodienst: De Arbodienst. In deze samenwerking richt de HU zich op meer regie bij leidinggevende en medewerker, een betere dialoog tussen bedrijfsarts en leidinggevende en op demedicalisering door de bedrijfsarts. De belangrijkste verande-

ring in de praktijk is dat medewerkers niet meer automatisch in de derde ziekteweek bij de bedrijfsarts worden opgeroepen. De leidinggevende en de medewerker beslissen hier nu over en formuleren samen de vraagstelling voor de bedrijfsarts. Medewerkers wisten in 2016 ook de weg naar de bedrijfsarts te vinden als zij niet ziek waren. De mogelijkheid om – al dan niet anoniem – preventief naar de bedrijfsarts te gaan voor advies over het voorkómen van uitval, is goed benut: in de periode van april tot en met december zijn 74 preventieve consulten gehouden.

HR is in 2016 met een nieuwe werkvorm voor het sociaal medisch team (SMT) gestart. In plaats van casuïstiek wordt een specifiek thema besproken en toegelicht. Thema's die in 2016 aan de orde zijn geweest, zijn onder andere: frequent verzuim, tijdcontingent re-integreren en verzuim bij psychische klachten. Casuïstiek kunnen leidinggevendenden bilateraal met de bedrijfsarts bespreken; op elke werkdag van de bedrijfsarts is tijd gereserveerd voor overleg met leidinggevendenden.

Net als veel andere hogescholen beschikt de HU over een Livvit gezondheidspolis. Via deze polis kunnen HU-medewerkers coaching en trainingen volgen, gericht op vitaliteitsverbetering en ziektepreventie. In 2016 hebben een kleine 200 medewerkers een coach bezocht. Ook werden andere diensten afgenomen, zoals workshops en verzuimtrainingen.

In 2016 zijn vier eendaagse verzuimtrainingen voor leidinggevendenden gegeven. Deze trainingen zijn goed ontvangen, wel vonden veel deelnemers de dag wat lang. Daarom werkt HR nu aan trainingen in een meer hybride vorm (e-learning met korte opfrustraining of juist verdieping). In totaal is ongeveer € 370.000,- uitgegeven aan Livvit activiteiten voor medewerkers.

8.2.6 Van werk naar werk

De HU is als (verplicht) eigenrisicodragers voor de Werkloosheidswet en de bovenwettelijke regeling van het hbo zelf verantwoordelijk voor de re-integratie van voormalige medewerkers die zijn uitgestroomd. Het HR Regieoffice van-Werk-naar-Werk bewaakt de procesgang rond outplacement.

In 2016 bracht de HU 46 medewerkers voor outplacement aan bij de twee vaste outplacementpartijen Focus en Randstad HR Solutions. Van de medewerkers die in 2016 van HU outplacement aangeboden kregen, heeft 36 procent binnen drie maanden na afronding van de outplacementbegeleiding nieuw betaald werk buiten de HU gevonden. De medewerkers die niet direct geplaatst zijn, zijn maximaal voorbereid op hun toetreding tot de arbeidsmarkt, waardoor hun arbeidsmarktkansen zijn toegenomen.

8.3 Teamontwikkeling en leiderschap

8.3.1 Inleiding

De HU wil haar organisatie zo inrichten dat ze haar ambities kan waarmaken. De hogeschool moet een wendbare, veerkrachtige organisatie zijn die snel kan inspelen op actuele ontwikkelingen. De hogeschool heeft daartoe een organisatieontwikkelingstraject ingezet. Daarin wordt naast vereenvoudiging van de organisatiestructuur vooral ook ingezet op een andere manier van werken.

Het aantal managementlagen is verkleind en de faculteiten zijn opgeheven. Dat draagt bij aan de wendbaarheid. Verantwoordelijkheden komen lager in de organisatie te liggen en communicatielijnen worden korter. Dit ook om een andere manieren van werken. Teamwerk, teamontwikkeling en teamleren staan daarin centraal. De organisatieontwikkeling en besturingsfilosofie accentueren teams als de kracht in onze instelling om kwaliteit van onderwijs, onderzoek en dienstverlening blijvend te verbeteren. Deze organisatieontwikkeling vraagt ook om passend leiderschap. Zodanig leiderschap dat medewerkers optimaal kunnen functioneren, samenwerking (in teamverband) vanzelfsprekend vinden, zich verantwoordelijk voelen voor kwaliteit (rekenschap en eigenaarschap) en afgesproken resultaten behalen.

Leiderschap helpt om medewerkers te laten excelleren en teamresultaten te behalen, door ruimte en richting te geven. Leiderschap is ook essentieel voor goed overleg en werkplezier.

8.3.2 *Leiderschap*

Leiderschapsontwikkeling vindt plaats via vier sporen.

1. Veel aandacht is in 2016 gegaan naar het verkrijgen van 'leadership alignment' op de organisatie-ontwikkeling; het met elkaar delen van visie en ervaringen. Interventies, veelal 'large scale', waren gericht op elkaar ontmoeten en leren kennen, verkrijgen van gezamenlijke focus, convergentie en synergie. In dit kader hebben in 2016 veel bijeenkomsten plaatsgevonden met het College van Bestuur, directeuren en lectoren en aan het eind van het jaar ook met teamleiders.
2. Bij 'leadership development' staat het vervullen van de rol van leidinggevende centraal. Doel is het internaliseren van een leiderschapsstijl die past bij de fase van organisatie- en teamontwikkeling. Hiervoor zijn in 2016 enkele acties geweest, op conceptueel niveau. Besluitvorming en verdere realisatie hiervan zal plaatsvinden in 2017.
3. 'Leadership in practice' laat het praktijkvraagstuk van de afdeling leidend zijn bij de vormgeving en begeleiding van het traject, zoals ook bij teamleren het geval is. Bij de faculteiten Natuur & Techniek, Economie & Management en Maatschappij & Recht zijn op deze wijze enkele extern begeleide trajecten vervolgd of afgerond, vaak in samenhang met teamontwikkeling.
4. Ook het trainingsaanbod 'leadership basic', voor het verkrijgen en op peil houden van basisvaardigheden voor leiderschap, is in 2016 goed benut, zoals de trainingen Resultaatgericht werken en Ziekteverzuim.

8.3.3 *Teamleren*

Teamleren mobiliseert de kracht van het team en de teamleden als leergemeenschap zodat een wendbare én aantrekkelijke werkeenheden kan ontstaan waar met rendement en plezier wordt gewerkt. In 2016 heeft de HU fors geïnvesteerd in het op gang brengen van teamleren, door voorwaarden te scheppen en de organisatie rond teamleren neer te zetten.

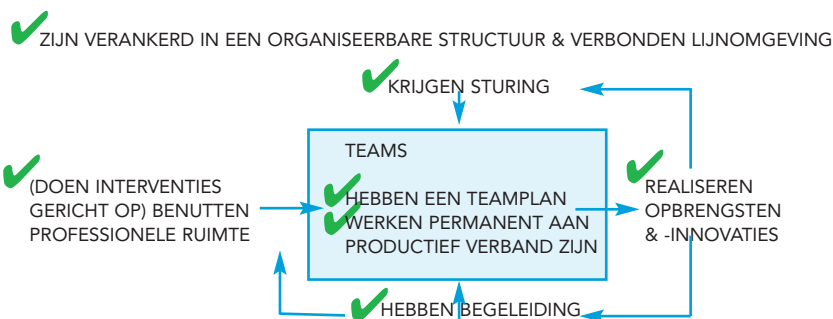
In het voorjaar van 2016 heeft een panel van docenten een drietal aandachtspunten voor teamleren meegegeven. Samengevat:

1. Heb vertrouwen in de professionals! Geef ze ruimte en ondersteun ze bij veranderingen en het nemen van verantwoordelijkheid.
2. Didactische vaardigheden moeten een kerncompetentie zijn van iedere docent. Hierbij hoort ook dat collega's elkaar kunnen aanspreken op professionele en leiderschapsontwikkeling.
3. Samenwerken is essentieel; reflectie, feedback willen en durven geven, maar ook vragen.

In het najaar van 2016 heeft de organisatie-ontwikkelgroep 'Teams en teamleren' met ondersteuning van HR Development de organisatie van teamleren opgezet. Deze groep vormt een eerste ring van ongeveer veertig supporters (docenten, teamleiders, directeuren, teambegeleiders, HR adviseurs) die teamleren vorm gaan geven. In een aantal bijeenkomsten zijn de contouren van teamleren benoemd; de definitie en scope van teamleren, noodzaak en rendement, ervaringen binnen de HU en benodigde stappen.

Teams

- Een team als eenheid;
- Teams zijn de plek waar medewerkers samen kwaliteit realiseren;
- Teamleren en benutting van de professionele ruimte van teams vormen belangrijke elementen in het realiseren van de organisatieontwikkeling;
- Tijd voor de teams om met elkaar samen te werken aan de doelstellingen en voor begeleiding.



De eerste ring heeft een tweede ring van team(leider)s samengesteld, die daadwerkelijk met teamleren aan de slag gaan in 2017. Ook is eind 2016 een derde ring aangesproken, met de organisatie van een bijeenkomst voor alle teamleiders in de HU. Parallel hieraan heeft de ontwikkelgroep een meerjarige aanpak geformuleerd, waarmee teamleren in 2017 en 2018 stap voor stap steeds meer gebruikelijk moet worden in de HU. Het gaat daarbij om teams in onderwijs, onderzoek en dienstverlening. Teams worden gefaciliteerd en ondersteund en de ontwikkeling wordt gemonitord door onderzoekers.

8.3.4 Teamcoaches

Om de onderwijs- en dienstenteams binnen de HU te helpen professionaliseren, is een poule van achttien interne teamcoaches actief. Het gaat om HU-docenten en teamleiders met teambegeleiding als deeltaak binnen hun baan en met ervaring op het gebied van teambegeleiding. In 2016 hebben ongeveer veertig teams kosteloos gebruik gemaakt van zo'n teamcoach. Zij waardeerden het dat hiervoor interne medewerkers worden ingezet. Teamcoaches zijn met name ingeschakeld bij vraagstukken rond de kwaliteits- en samenwerkingscultuur en bij het begeleiden van leercommunities bij HU Diensten. Thema's waren onder andere: verhogen van werkplezier en verminderen van werkdruk, sturen naar meer eigenaarschap van teamleden, feedback en reflectie, vertrouwen, en werken vanuit een gedeelde visie.

Ook externe begeleiders zijn ingezet in begeleidingssituaties. De HU heeft in 2016 met vijf externe bureaus afspraken over cultuurverbeter- en professionaliseringstrajecten verlengd. Deze trajecten richten zich op teams van medewerkers en leidinggevenden als zijnde de dragers van gewenste ontwikkelingen.

8.4 Werkgeverschap

8.4.1 Inleiding

De HU wil een aantrekkelijke en goede werkgever zijn, niet alleen voor potentiële nieuwe medewerkers, maar zeker ook voor de zittende populatie. Een werkgever die zorgvuldigheid en rechtvaardigheid hoog in het vaandel heeft staan en waar mensen met plezier werken. De HU houdt regelmatig een

werkbelevingsonderzoek om in beeld te krijgen hoe medewerkers hun werk ervaren, zodat aandachtspunten vroegtijdig worden gesignaleerd en opgepakt, en verbeteringen kunnen worden doorgevoerd.

Ook voor de flexibele arbeidskrachten wil de HU een aantrekkelijke werkgever, of beter gezegd opdrachtgever zijn. De vele docenten uit de beroepspraktijk waarmee de HU werkt, leveren een essentiële bijdrage aan de kwaliteit van het onderwijs. Om deze docenten aan de HU te binden, gaat de HU gericht flexibele arbeidsrelaties of kleine dienstverbanden aan. De HU vindt het belangrijk ook een inclusieve werkgever zijn, waar mensen worden ingezet naar vermogen - ongeacht een eventuele beperking.

8.4.2 *Werkbelevingsonderzoek*

De resultaten van het in 2015 gehouden tweejaarlijkse werkbelevingsonderzoek zijn in 2016 op alle organisatieniveaus gedeeld. Per team zijn verbeteracties gedefinieerd. Vier belangrijke thema's hierin waren communicatie, werkdruk, ontwikkeling en veiligheid. Om de voortgang op de belangrijkste thema's en actieplannen te kunnen monitoren, is eind 2016 een extra tussentijds (verkort) werkbelevingsonderzoek gehouden.

De resultaten van dit tussentijdse werkbelevingsonderzoek laten een lichte verbetering van de algemene tevredenheid zien ten opzichte van 2015: van 6,6 naar 6,7. Ook op de vier hiervoor genoemde thema's is verbetering zichtbaar; veilig werkklimaat is significant gestegen, ontwikkelmogelijkheden, communicatie en werkdruk blijven aandachtspunten.

Vrijwel alle medewerkers (96 procent) die deelnamen aan dit onderzoek vinden dat het werkbelevingsonderzoek input levert voor verbeteringen. Bij het merendeel van de deelnemers zijn verbeteracties geformuleerd op basis van het werkbelevingsonderzoek 2015. Driekwart van hen is tevreden over de opvolging van deze verbeteracties tot nu toe. Deze resultaten laten zien dat er in 2016 op teamniveau meer dan voorheen aandacht is besteed aan de resultaten van het werkbelevingsonderzoek en de hier uit voortvloeiende verbeteracties.

8.4.3 *Arbeidsparticipatie van arbeidsgehandicapten*

De HU vindt het al jaren vanzelfsprekend dat mensen met een beperking de kans krijgen zich - binnen hun mogelijkheden - te ontwikkelen en hun steentje bij te dragen aan de samenleving. Zij neemt haar maatschappelijke taak hierin serieus. Als onderwijsinstelling, door studenten met een beperking goed te faciliteren, maar ook als werkgever.

Met de komst van de Participatiewet en de wet Banenafpraak en quotum arbeidsbeperkten (Quotumwet) in 2015 heeft de participatie van medewerkers met een arbeidsbeperking binnen de HU extra aandacht gekregen. De HU heeft namelijk de opdracht om vóór 2024 65 extra banen te creëren voor mensen met een arbeidsbeperking. Om de inzet van mensen met een arbeidsbeperking te stimuleren, heeft de HU centraal budget gereserveerd voor de loonkosten van medewerkers uit de doelgroep van de banenafpraak.

In 2016 heeft de HU zich aangesloten bij De normaalste zaak, een netwerk van werkgevers die willen bouwen aan een inclusieve arbeidsmarkt. Ook is een netwerkgroep gestart samen met USP-partners UMC en Universiteit Utrecht. Naast het uitwisselen van kennis, ervaringen en mogelijk ook kandidaten, zoekt deze groep naar innovatieve oplossingen om extra banen te creëren op De Uithof. Verder is de reeds bestaande samenwerking met reïntegratiebedrijf Jobstap in 2016 geïntensiveerd. De HR Processen rond indiensttreding en salarisbetaling - ten laste van het centrale budget - zijn in 2016 ingericht.

In 2016 zijn twaalf nieuwe medewerkers uit de doelgroep van de banenafpraak bij de HU in dienst getreden. Eind 2016 waren er in totaal achttien medewerkers uit deze doelgroep in dienst. Veel van

deze medewerkers werken in administratief ondersteunende functies. Ook de functie van Medewerker front office bij Hospitality komt vaak voor. Omdat zij gemiddeld een iets hogere arbeidsduur hebben dan de 25,5 uur per week die voor de banenafpraak als één baan wordt gerekend, tellen deze achttien medewerkers uit de doelgroep samen voor ruim twintig banen. De HU ligt daarmee prima op koers voor het realiseren van de 65 extra banen.

8.4.4 Invoering wet Deregulering Beoordeling Arbeidsrelaties

Op 1 mei 2016 is de wet Deregulering Beoordeling Arbeidsrelaties (DBA) van kracht geworden. Hiermee kwam een einde aan de flexibele inhuur van zzp-docenten met een Verklaring Arbeidsrelatie. De nieuwe wet DBA kent een systeem van door de Belastingdienst goedgekeurde modelovereenkomsten tussen opdrachtgever en opdrachtnemer, die in principe vooraf duidelijkheid geven over de fiscale kwalificatie van de arbeidsrelatie. Door onder meer de Vereniging van Hogescholen is een tweetal modelovereenkomsten voor het beroepsonderwijs opgesteld en met de Belastingdienst afgestemd. Deze (en andere) modelovereenkomsten komen tegemoet aan een deel van de praktijksituaties in het onderwijs.

In de tweede helft van 2016 heeft de HU waar mogelijk modelovereenkomsten gesloten met zzp'ers. Voor een deel van de zzp-docenten waarmee de HU werkte was continuering van de inzet op zzp-basis niet mogelijk. Om waardevolle docenten toch aan de HU te blijven binden, is de HU met velen van hen die hiervoor openstonden een arbeidsovereenkomst aangegaan: in totaal zijn 116 (voormalig) zzp'ers in 2016 in dienst getreden. De implementatieperiode voor de nieuwe wet is inmiddels verlengd tot 1 januari 2018. De regelgeving wordt in deze periode mogelijk nog aangepast. De HU blijft de wettelijke ontwikkelingen vanzelfsprekend nauwgezet volgen en vertalen naar de HU praktijk.

8.4.5 Kaders reductiefase

In april 2015 heeft de HU met de vakorganisaties kaders afgesproken voor de reductie van het ondersteunende personeel binnen de HU. Deze kaders betroffen spelregels voor onder meer beoordelingen en het proces van vaststellingsovereenkomsten, maar ook algemene beginselen van goed werkgeverschap. Medewerkers die van mening waren dat de kaders niet worden nageleefd, konden dit per e-mail melden bij een speciaal hiervoor ingesteld Meldpunt Kaders Reductiefase. De afdeling HR Beleid rapporteerde de ontvangen meldingen ieder kwartaal geanonimiseerd aan het CvB. Voor inhoudelijke opvolging van de klacht werd de melder desgewenst doorverwezen, naar bijvoorbeeld een vertrouwenspersoon of de ombudsman.

In de eerste helft van 2016 zijn er twee klachten binnengekomen bij het meldpunt. Beide klachten hadden betrekking op de resultaatgericht werken (RGW)-cyclus. In de tweede helft van 2016 zijn geen meldingen meer gedaan. Aangezien de beoogde reductie van ondersteunend personeel in 2016 is gerealiseerd en de reductiefase hiermee is afgerond, is het Meldpunt Kaders Reductiefase eind 2016 opgeheven.

8.5 Toekomstgericht HR

8.5.1 Human Capital Agenda

De doelstellingen van de HU (zoals vastgelegd in 'Hogeschool Utrecht in 2020') leiden tot een nieuwe visie op Human Capital. Vanuit die visie is eind 2016 gestart met de ontwikkeling van een Human Capital Agenda, waarmee we in de veranderende organisatie en omgeving van de HU beter richting kunnen geven aan het HR-beleid. Deze agenda is een vertaling van de HU-missie en doelstellingen naar strategische HR-thema's voor de periode tot 2020, rekening houdend met enkele belangrijke externe en interne ontwikkelingen. HR heeft in 2016 een eerste concept van de Human Capital Agenda gemaakt. Deze is getoetst in een consultatieronde, waarin meer aandacht werd gevraagd voor onderwerpen als strategische personeelsplanning, talentmanagement, professionele ontwikkelruimte, feedbackcultuur en

inwerkbeleid. De meeste van deze onderwerpen zijn vertaald naar concrete projecten voor 2017 en verder.

8.5.2 *Strategische personeelsplanning*

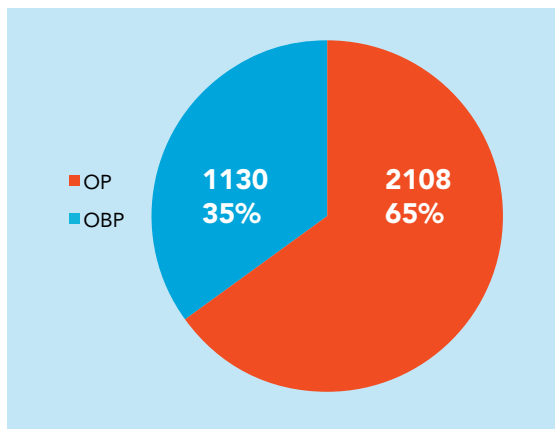
Onderdeel van de Human Capital Agenda is een strategische personeelsplanning (SPP). Hiermee brengen we in kaart wat de optimale bezetting van de teams is, nu en in de toekomst, en hoe de HU in deze personeelsbehoefte kan (blijven) voorzien. De SPP is een goed hulpmiddel om antwoorden te formuleren op vragen als: hoe kunnen we tijdig en adequaat reageren op interne en externe veranderingen, zodat er geen kwalitatieve of kwantitatieve frictie ontstaat in het personeelsbestand? Hoe kunnen we op tijd geschikte medewerkers aantrekken?

De uitvoering van de strategische personeelsplanning bestaat uit een voorbereidingsfase en drie sessies, ieder met een specifieke voorbereiding. De leidinggevende is verantwoordelijk voor de strategische personeelsplanning van zijn of haar team, de HR adviseur ondersteunt en adviseert de leidinggevende. Eind 2016 zijn alle HR adviseurs getraind in strategische personeelsplanning. Ook is een handleiding ontwikkeld en zijn templates beschikbaar gesteld voor onder andere de diverse sessies en het SPP-(actie)plan.

8.6 Overige rapportages en cijfers

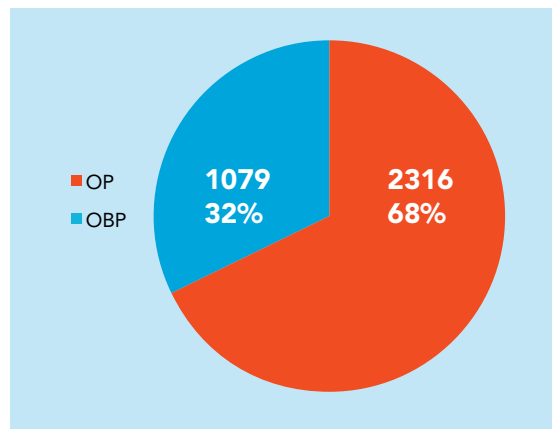
8.6.1 Verhouding OP/OBP

Headcount 31-12-2015



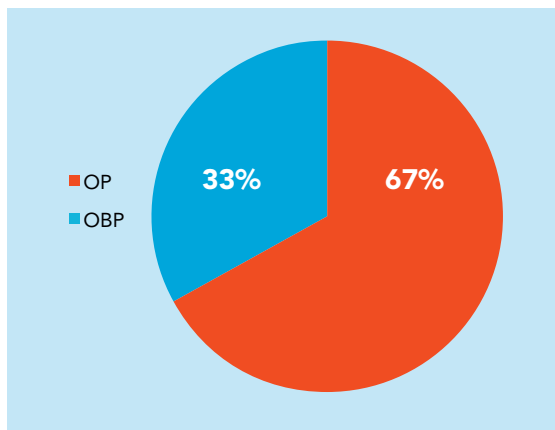
Figuur 14. Bron: HU administratie

Headcount 31-12-2016



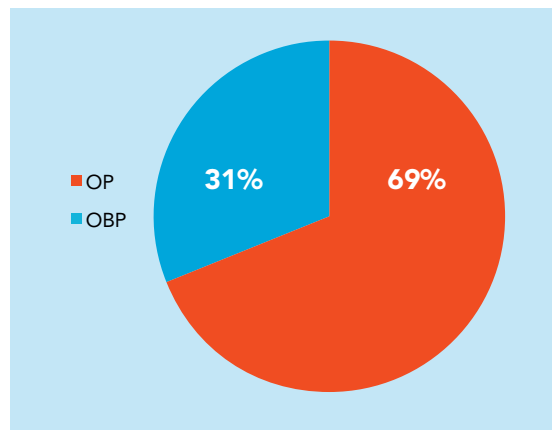
Figuur 15. Bron: HU administratie

Loonkosten kalenderjaar 2015



Figuur 16. Bron: HU administratie

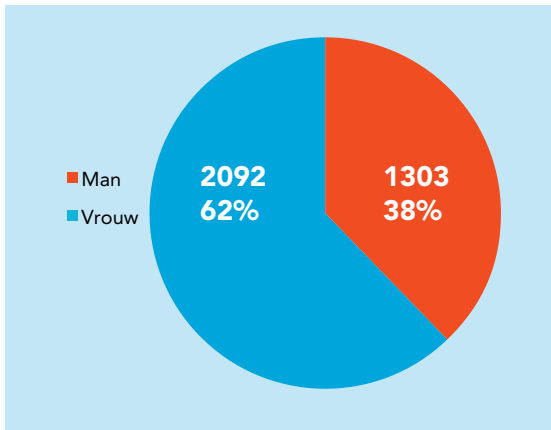
Loonkosten kalenderjaar 2016



Figuur 17. Bron: HU administratie

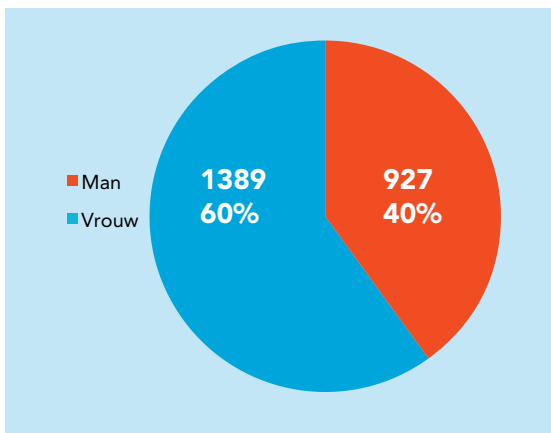
8.6.2 Man/vrouw-verhouding

Headcount HU Totaal 31-12-2016



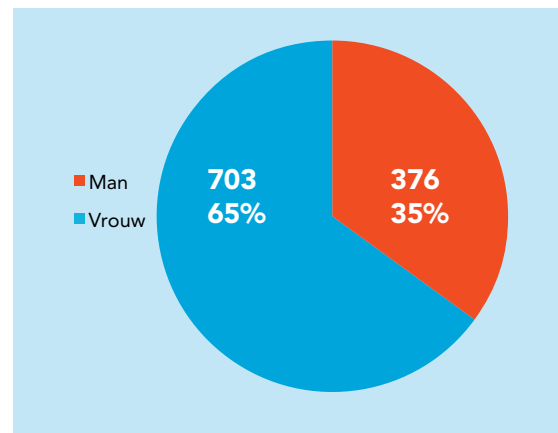
Figuur 18. Bron: HU administratie

Headcount OP 31-12-2016



Figuur 19. Bron: HU administratie

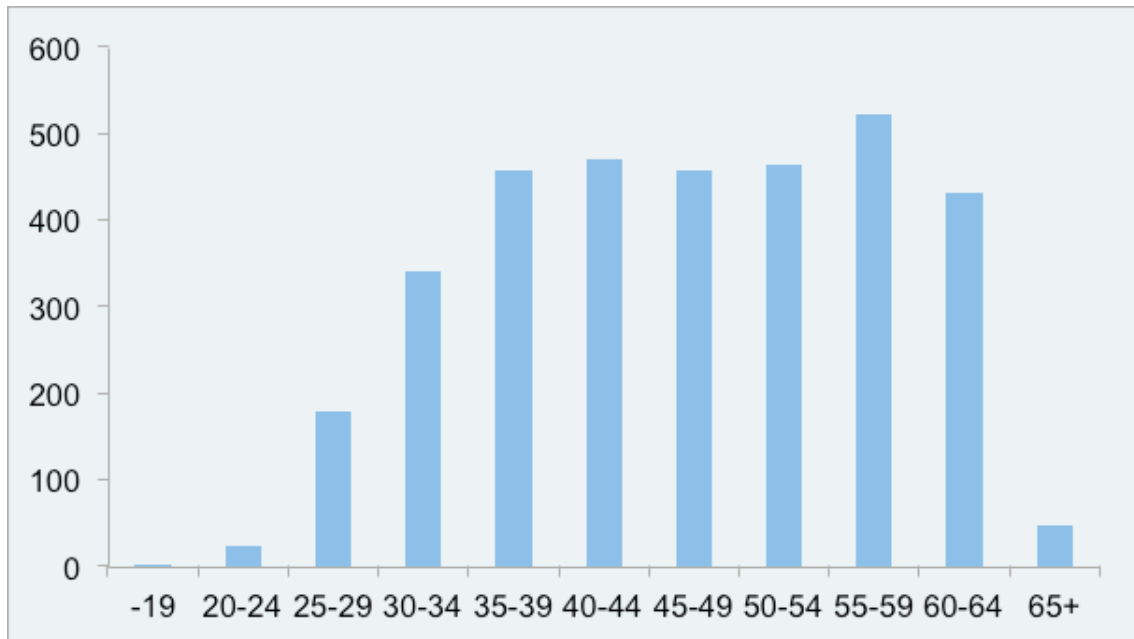
Headcount OBP 31-12-2016



Figuur 20. Bron: HU administratie

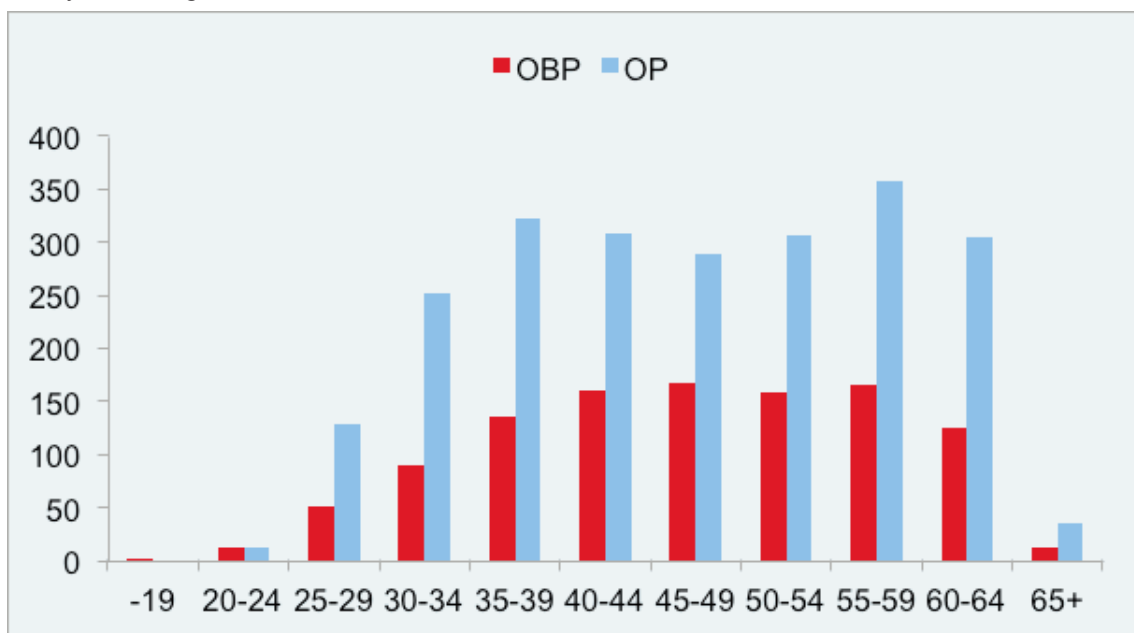
8.6.3 Leeftijdsverhouding

Leeftijdsverdeling HU totaal 31-12-2016



Figuur 21. Bron: HU administratie

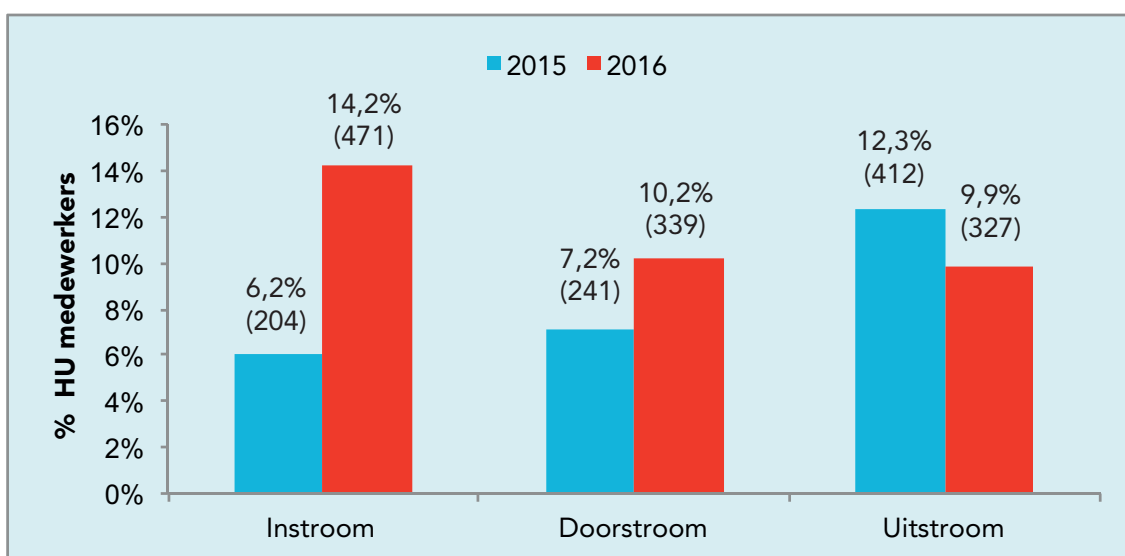
Leeftijdsverdeling OP en OBP 31-12-2016



Figuur 22. Bron: HU administratie

De leeftijdsopbouw van de HU laat een vergrijsde medewerkerspopulatie zien. Medewerkers onder de 45 jaar zijn ondervertegenwoordigd, medewerkers boven de 55 jaar zijn oververtegenwoordigd ten opzichte van de Nederlandse beroepsbevolking. Dit geldt met name voor het OP, het OBP kent een iets evenwichtiger leeftijdsopbouw. Deze leeftijdsopbouw is vrij gebruikelijk in het beroepsonderwijs. Het aantal dertigers en veertigers onder OP is echter, zowel in absolute als in relatieve zin, gestegen ten opzichte van 2015.

8.6.4 Instroom, doorstroom, uitstroom



Figuur 23 In-, door- en uitstroompercentage HU totaal. Bron: HU administratie

De in- en doorstroom van medewerkers zijn gestegen ten opzichte van 2015, de uitstroom is gedaald. De instroom van nieuwe medewerkers laat een zeer forse stijging zien, deze is meer dan verdubbeld. De hoge instroom kan grotendeels worden verklaard door de vele voormalig zzp-docenten die - als gevolg van de wet DBA - in 2016 bij de HU in dienst zijn getreden.

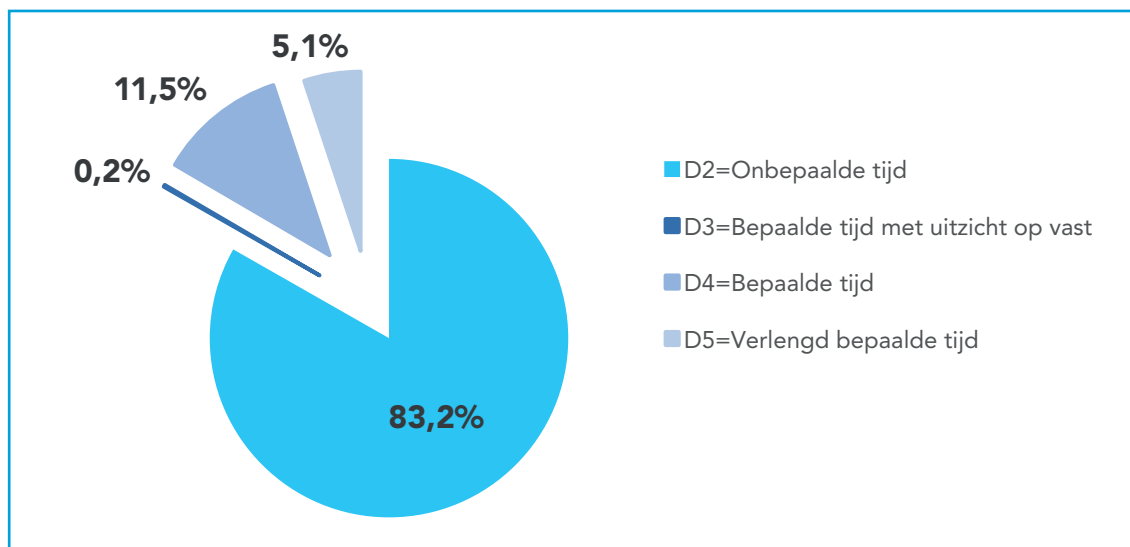
De trend reflecteert ook de fase waarin de HU-organisatie zich in 2016 bevindt. Doordat de efficiencyslag bij HU Diensten is afgerond - en door de verhoogde Rijksbijdrage - is er structureel meer budget vrijgekomen voor onderwijzend personeel. Tijdelijke contracten kunnen vaker dan voorheen worden verlengd of omgezet (lagere uitstroom) en er zijn meer vacatures voor onderwijzend personeel. De lagere uitstroom wordt ook deels verklaard door een significante daling van het aantal vaststellingsovereenkomsten.

Beëindigingsredenen	2014			2015			2016		
	OBP	OP	Totaal	OBP	OP	Totaal	OBP	OP	Totaal
Einde contract voor bepaalde tijd	52	94	146	60	73	133	28	42	70
AOW-gerechtigde leeftijd	4	18	22	9	40	49	22	46	68
Onvrijwillige beëindiging (ziekte > 2 jr, ontbinding kantonrechter)	3	5	8	2	7	9	3	4	7
Overlijden medewerker	0	4	4	0	2	2	2	2	4
Opzegging dienstverband door medewerker	55	90	145	40	73	113	43	73	116
Wederzijds goedvinden (vaststellingsovereenkomst)	24	17	41	68	38	106	28	34	62
Totaal	138	228	366	179	233	412	126	201	327

Figuur 24. Bron: HU administratie

In 2016 zijn 62 vaststellingsovereenkomsten (VSO's) gesloten, conform kaders zoals afgesproken met de vakbonden begin 2015.

8.6.5 Contractsoorten



Figuur 25. Bron: HU administratie

Het overgrote deel van de HU-medewerkers, 83,2 procent, heeft een arbeidsovereenkomst voor onbepaalde tijd. Dat is een lichte daling ten opzichte van het percentage 87,5 van 2015. Deze daling is te verklaren door de gestegen instroom in 2016; nieuwe medewerkers starten in principe met een arbeidsovereenkomst voor bepaalde tijd.

8.6.6 Besteding decentrale arbeidsvoorwaardenmiddelen

In de cao-hbo 2014-2016 is vastgelegd dat hogescholen jaarlijks 1,41 procent van het getotaliseerde jaarinkomen moeten besteden aan decentrale arbeidsvoorwaarden; een afspraak die aansluit op het HR-beleid van de HU. Onderstaande tabel geeft een overzicht van de uitgaven die de HU in 2016 heeft gedaan aan decentraal afgesproken arbeidsvoorwaarden ten behoeve van de medewerkers. Net als voorgaande jaren waren de feitelijke kosten aan decentrale arbeidsvoorwaardenmiddelen in 2016 hoger dan het in de cao vastgestelde budget.

Besteding decentrale arbeidsvoorwaardenmiddelen

Onderverdeling werkelijke kosten (€) per kalenderjaar	2013	2014	2015	2016
HU: Onbetaald ouderschapsverlof	106.543	89.173	113.155	115.953
HU: Verlengd bevallingsverlof	238.344	276.471	197.187	166.458
CAO: Aanvullende afspraken reiskosten woon-werkverkeer	1.422.831	1.329.830	1.242.766	1.293.244
CAO: Aanvullende afspraken gezondheidsbeleid	27.955	14.775	5.080	3.435
CAO: Loopbaanbeleid	81.900	19.800	0	0
CAO: Kinderopvang	644.521	606.798	639.898	671.320
Totaal	2.522.094	2.336.847	2.198.086	2.250.410
Budget conform CAO (1,41% van het getotaliseerde jaarinkomen)	1.951.677	1.950.140	2.122.630	2.213.931

Figuur 26. Bron: HU administratie

8.6.7 Arbeidsmarkttoelage

Medewerkers met een Arbeidsmarkttoelage	2015	2016
Headcount	62	66
%	1,9%	1,9%

Figuur 27. Bron: HU administratie

Het percentage medewerkers met een arbeidsmarkttoelage is in 2016 gelijk gebleven

9.1 Branchecode goed bestuur

De HU conformeert zich aan de branchecode Goed Bestuur Hogescholen. Dit document vormt het kader voor de jaarlijkse evaluatie van het eigen functioneren. Deze en andere wettelijk verplichte en in de branchecode benoemde regelingen en gedragscodes zijn te vinden op de website van de HU.

9.2 Raad van Toezicht

De Raad van Toezicht houdt toezicht op het College van Bestuur, treedt op als werkgever en staat het college met raad terzijde. 'Partnerschap' als kernwaarde van de besturingsfilosofie van de HU geldt ook voor het interne toezicht. Dat betekent dat de Raad van Toezicht niet alleen volgend is, maar ook pro-actief acteert, met respect voor de bestuurlijke verantwoordelijkheid van het College van Bestuur als bevoegd gezag.

De Raad van Toezicht is in 2016, naast commissiebijeenkomsten en andere activiteiten, zes keer in een formele vergadering bijeen geweest. De vergaderingen werden telkens bijgewoond door het College van Bestuur, tenzij daar door de voorzitter van de Raad van Toezicht anders toe werd beslist. Op de agenda stonden onder andere:

- de profielkeuze van de HU
- strategische samenwerking
- organisatieontwikkeling, waaronder het laten vallen van de faculteitsstructuur
- kwaliteit van onderwijs en onderzoek
- het programma Huisvesting
- interne beheersing en financial control
- goedkeuren van de Begroting 2017
- goedkeuren van het Jaarverslag en de Jaarrekening 2016
- de samenstelling van het College van Bestuur
- de samenstelling van de Raad van Toezicht
- evaluatie eigen functioneren

Twee van de formele vergaderingen hadden het karakter van een strategische themabijeenkomst in het kader van de organisatieontwikkeling HU. De Raad van Toezicht heeft het verslag over 2016 dat door het College van Bestuur is opgesteld, goedgekeurd. Accountantskantoor PwC heeft een goedkeurende controleverklaring afgegeven bij de Jaarrekening 2016.

9.2.1 De commissies van de raad

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

Auditcommissie

De Auditcommissie kwam in 2016 vier keer bijeen. Voor elke raadsvergadering werden de financiële rapportages beoordeeld. De commissie heeft gedurende het hele jaar aandacht besteed aan het programma Huisvesting, de interne beheersing en financial control. Na bespreking met de externe accountant heeft de Auditcommissie geadviseerd de Jaarrekening 2015 goed te keuren.

De heer Brienen heeft na drie zittingstermijnen op 31 mei 2016 afscheid genomen als voorzitter van de Auditcommissie. De heer Van Ek, zittend lid van de Auditcommissie, heeft vanaf dat moment het voorzitterschap overgenomen. Daarnaast werd de Auditcommissie in 2016 gevormd door mevrouw Thijssen en de heer Meulenberg, die per 1 april 2016 toegetreden is.

Commissie Onderwijs & Onderzoek

De Commissie Onderwijs & Onderzoek werd in 2015 gevormd door mevrouw Kervezee (voorzitter), mevrouw Guernina en de heer Bruijn en kwam drie keer bijeen. De commissie heeft de accreditatie-resultaten van de opleidingen, koersbepalende rapporten in relatie tot de strategische koers, de Nationale Studenten Enquête (NSE), de kwaliteit van onderzoek en de kwaliteit van het personeel geagendeerd. Speciale aandacht was er voor het proces van continue strategieontwikkeling in relatie tot het profiel, de midterm review van de instellingstoets en onderwijsinnovatie. Ook werd er mede op advies van de commissie voor de tweede maal een mini-conferentie examencommissies georganiseerd.

Selectie- en Remuneratiecommissie

De Selectie- en Remuneratiecommissie wordt gevormd door de voorzitter en vicevoorzitter van de raad. De commissie heeft het functioneren van de leden van het College van Bestuur over 2016 beoordeeld. Een ander deel van haar werkzaamheden in 2016 bestond uit het ondersteunen van de Raad van Toezicht door voorbereidende werkzaamheden te verrichten voor de benoeming van het lid van de Raad van Toezicht en Auditcommissie.

9.3 Contacten met de Hogeschoolraad

De Raad van Toezicht hecht belang aan het contact met de Hogeschoolraad. In juni 2016 heeft een delegatie van de Raad van Toezicht een overleg bijgewoond van de Hogeschoolraad met het College van Bestuur, over het Jaarverslag en de Jaarrekening 2015. De jaarlijkse Round Table vond plaats in februari 2017 en is in december 2016 voorbereid door een delegatie van de Hogeschoolraad, Raad van Toezicht en College van Bestuur. Daarbij is gekozen voor het thema 'Onderwijs van de toekomst'. De Round Table is een verdiepende bijeenkomst die de raad inzicht verschaft in wat binnen de hogeschool leeft met betrekking tot het gekozen thema.

9.4 De samenstelling van de raad

De samenstelling van de Raad van Toezicht is gebaseerd op een algemeen profiel dat vierjaarlijks wordt bijgesteld, na advies van de Hogeschoolraad. In 2016 zijn er diverse wijzigingen in de personele samenstelling van de Raad van Toezicht geweest. De heer Brienen heeft na drie zittingstermijnen in de Raad van Toezicht op 31 mei 2016 afscheid genomen. De heer Van Ek, zittend lid van de raad en Auditcommissie, heeft vanaf dat moment het voorzitterschap van de Auditcommissie van de heer Brienen overgenomen. De heer Meulenbergh is per 1 april 2016 toegetreden als lid van de Raad van Toezicht en van de Auditcommissie. Het rooster van aftreden is openbaar via de website van de hogeschool.

Leden Raad van Toezicht in 2016:

Naam	De heer Prof. dr. A.P.W.P. (Guus) van Montfort (voorzitter RvT)
1e benoeming	1-8-2015
Nationaliteit	Nederlandse
Geboortejaar	1947
Functie	Bestuursvoorzitter Actiz

Naam	Mevrouw mr. drs. C. (Kete) Kervezee (vicevoorzitter RvT)
1e benoeming	22-3-2007
Nationaliteit	Nederlandse
Geboortejaar	1948
Functie	Voormalig voorzitter PO-raad, Utrecht

Naam	De heer drs. P.P.G. (Paul) Meulenberg MRE
1e benoeming	01-04-2016
Nationaliteit	Nederlandse
Geboortejaar	1961
Functie	Managing Partner Real Estate Industry Deloitte Financial Advisory Services

Naam	De heer Prof. dr. J.A. (Jan Anthonie) Bruijn
1e benoeming	30-10-2013
Nationaliteit	Nederlandse
Geboortejaar	1958
Functie	Hoogleraar Universiteit Leiden

Naam	De heer Drs. J.C. (Jacques) van Ek
1e benoeming	15-10-2007
Nationaliteit	Nederlandse
Geboortejaar	1945
Functie	Voormalig voorzitter hoofddirectie Fortis ASR Verzekeringsgroep

Naam	Mevrouw drs. Z. (Zakia) Guernina
1e benoeming	7-05-2010
Nationaliteit	Nederlandse
Geboortejaar	1968
Functie	Directeur Bedrijfsvoering a.i. Koninklijke Bibliotheek

Naam	De heer Drs. P. (Paul) de Krom
1e benoeming	01-02-2014
Nationaliteit	Nederlandse
Geboortejaar	1963
Functie	Voorzitter Raad van Bestuur TNO

Naam	Mevrouw mr. I.D. (Ingrid) Thijssen
1e benoeming	13-11-2011
Nationaliteit	Nederlandse
Geboortejaar	1968
Functie	Lid Raad van Bestuur Alliander

Naam	De heer Drs. A. (Arie) Brienen, RA
1e benoeming	27-10-2005 (afgetreden 31-05-2016)
Nationaliteit	Nederlandse
Geboortejaar	1957
Functie	Voormalig algemeen directeur van Jaarbeurs Holding BV Utrecht

Bron: HU administratie

* Een volledig overzicht van hoofd- en nevenfuncties is openbaar via www.hu.nl

9.4.1 Onafhankelijkheid

Binnen de HU geldt dat alle leden van de Raad van Toezicht onafhankelijk dienen te zijn. De Raad van Toezicht oordeelt jaarlijks of zich een potentiële belangenverstrengeling, van welke aard dan ook, zou kunnen voordoen. De Raad van Toezicht heeft daarbij zowel de functies van de leden van de raad alsmede die van leden van het College van Bestuur betrokken. De raad heeft vastgesteld dat er geen sprake is van (potentiële) belangenverstrengeling.

9.5 College van Bestuur

Het College van Bestuur bestaat uit een voorzitter en twee leden. Het bestuur wordt gevormd door een College en bestaat uit drie leden. Op 1 januari 2016 trad mevrouw Tineke Zweed als nieuw collegelid aan.

9.6 Bezoldiging

De Wet Normering Bezoldiging Topfunctionarissen Publieke en Semipublieke Sector (WNT) regelt de normering van de bezoldiging en ontslagvergoedingen van topfunctionarissen, alsmede de openbaarmaking van gegevens in de jaarrekening. De openbaarmaking betreft alle bezoldigingen en ontslagvergoedingen van (gewezen) topfunctionarissen, de bezoldiging van overige personeelsleden, die boven het bezoldigingsmaximum uitkomen en de ontslagvergoedingen van overige personeelsleden, die boven het bezoldigingsmaximum uitkomen. Onder topfunctionarissen vallen bij de HU de leden van het College van Bestuur en van de Raad van Toezicht.

Het maximum van bezoldiging voor bestuurders is voor 2016 vastgesteld op € 179.000. De bezoldiging bestaat uit de componenten beloning, belastbare vaste en variabele onkostenvergoedingen en voorzieningen ten behoeve van beloningen betaalbaar op termijn. De door de werkgever verschuldigde sociale verzekeringspremies vallen buiten het maximum. De ontslagvergoeding is voor topfunctionarissen met ingang van 2013 gemaximeerd op € 75.000.

De WNT (WNT 1) is per 1 januari 2013 ingevoerd en met ingang van 1 januari 2015 gewijzigd (WNT 2). De WNT 1 was van toepassing op de benoeming van de heer Franken als lid van het College van Bestuur. De arbeidsvoorwaarden pasten op dat moment binnen de regels van de WNT, het salaris van de heer Franken valt daarom onder het overgangsrecht, waarbij bestaande afspraken over de arbeidsvoorwaarden ongewijzigd van kracht blijven voor de volledige aanstellingstermijn. Op de benoeming van de heer Bogerd tot voorzitter van het College van Bestuur per 1 september 2015 en van mevrouw Zweed per 1 januari 2016 tot lid van het College van Bestuur was de WNT van toepassing.

Met het van kracht worden van de WNT is er ook een normering gekomen voor de honorering van de Raad van Toezicht in het hoger onderwijs. De maximale honorering van een toezichthouder is vastgesteld op:

- 10 procent van het bezoldigingsmaximum van een bestuurder voor een lid Raad van Toezicht.
- 15 procent van het bezoldigingsmaximum van een bestuurder voor een voorzitter Raad van Toezicht.

Na de invoering van de WNT-2 hebben diverse hogescholen de honorering bijgesteld of overwogen dit te doen. Ook de Raad van Toezicht HU heeft zijn honorering opnieuw bekeken en besloten deze stapsgewijs aan te passen. Met ingang van 2016 is de honorering voor de voorzitter Raad van Toezicht HU aangepast naar € 15.000 en € 11.000 voor een lid van de Raad van Toezicht HU. De per 1 januari 2014 ingestelde 'Reiskostenregeling Raad van Toezicht HU' komt hiermee te vervallen, met ingang van 1 januari 2016.

De honorering van zowel de voorzitter als een lid van de Raad van Toezicht HU blijft, ook na de stapsgewijze aanpassing, ruim onder het gemiddelde in vergelijking met hogescholen > 20.000 studenten en

ruim onder de maximale honorering van € 26.850 voor een voorzitter Raad van Toezicht en € 17.900 voor een lid Raad van Toezicht.

Voor de vaststelling of functies voor openbaarmaking in aanmerking komen vindt omrekening van de beloning van een parttime functie plaats naar een fulltime bedrag.

De bezoldiging voor de (gewezen) topfunctionarissen was als volgt:

in EUR	Functie	Beloning		Belastbare vaste en variabele onkostenvergoedingen		Vorzieningen t.b.v. beloningen betaalbaar op termijn		Uitkeringen in verband met beëindiging van het dienstverband		Totaal bezoldiging WNT		dienstverband	fte
		2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015		
College van Bestuur													
J. Bogerd MBA	voorzitter CvB	161.994	50.639	-	-	15.507	5.439	-	-	177.501	56.078	hele jaar	1,0
J. Bogerd MBA	lid CvB	-	119.499	-	-	-	11.206	-	-	-	130.705	hele jaar	1,0
Dr. Ir. A.A.J.M. Franken MBA	lid CvB	165.461	167.909	-	-	15.597	16.437	-	-	181.058	184.346	hele jaar	1,0
T. Zweed	lid CvB	154.114	-	-	-	15.692	-	-	-	169.806	-	hele jaar	1,0
Raad van Toezicht													
Prof.dr.A.P.W.P van Montfort	voorzitter RvT	15.000	5.417	-	-	-	-	-	-	15.000	5.417	hele jaar	nvt
Drs. A. Brienen RA	lid RvT	4.584	9.500	-	-	-	-	-	-	4.584	9.500	tot 1-6-2016	nvt
Prof. dr J.A. Bruijn	lid RvT	11.000	9.500	-	103	-	-	-	-	11.000	9.603	hele jaar	nvt
Drs J.C. van Ek	lid RvT	11.000	9.500	-	-	-	-	-	-	11.000	9.500	hele jaar	nvt
Mw Drs Z. Guernina	lid RvT	11.000	9.500	-	-	-	-	-	-	11.000	9.500	hele jaar	nvt
Mw mr drs C. Kervezee	lid RvT	11.000	9.500	-	195	-	-	-	-	11.000	9.695	hele jaar	nvt
Drs P. de Krom*	lid RvT	11.000	11.542	-	-	-	-	-	-	11.000	11.542	hele jaar	nvt
Drs. P.P.G. Meulenberg MRE	lid RvT	8.250	-	-	-	-	-	-	-	8.250	-	vanaf 1-4-2016	nvt
Mevr. Mr. I.D. Thijssen	lid RvT	11.000	9.500	-	-	-	-	-	-	11.000	9.500	hele jaar	nvt

* Drs P. de Krom trad per 1 augustus 2015 af als voorzitter van de RvT. Hij bleef wel lid van de RvT.

Figuur 28. Bron: HU administratie

De salarissen van de heer Bogerd en mevrouw Zweed vallen binnen de WNT-norm voor 2016 van € 179.000. Het salaris van de heer Franken valt onder het overgangsrecht WNT, waarbij bestaande afspraken over de arbeidsvoorwaarden ongewijzigd van kracht blijven voor de volledige aanstellingstermijn.

De HU droeg in 2016 voor 70 procent bij aan de door de collegeleden betaalde pensioenpremie; dit is opgenomen onder voorzieningen ten behoeve van beloningen betaalbaar op termijn. Het pensioengevende loon was gemaximeerd op het fiscaal toegestane bedrag van € 101.519. Naast de genoemde bedragen hebben de leden van het College van Bestuur optioneel een aantal faciliteiten ter beschikking gesteld gekregen, zoals een laptop, een mobiele telefoon en/of een tablet. De onkostenvergoedingen voor de Raad van Toezicht in 2015 betroffen reiskosten, die vanaf 2016 niet meer kunnen worden gedeclareerd.

Kosten, declaraties en neveninkomsten College van Bestuur

In 2013 heeft de Raad van Toezicht de regeling Kosten en neveninkomsten College van Bestuur Hogeschool Utrecht 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 2016 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 regeling Kosten en neveninkomsten College van Bestuur. 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.

Declaraties 2016

	J. Bogerd	A.A.J.M. Franken	T. Zweed
x € 1			
Reiskosten binnenlandse dienstreizen	1.072	7.497	382
Reiskosten buitenlandse dienstreizen	-	560	-
Reiskosten woon-werkverkeer	1.080	13	-
Deskundigheidsbevordering	-	-	-
Overige kosten	-	1.950-	-
	<u>2.152</u>	<u>6.120</u>	<u>382</u>

Figuur 29. Bron: HU administratie

Toelichting:

De reiskosten binnenland van de heer Franken, betreffen vrijwel geheel de in de arbeidsovereenkomst opgenomen vergoeding voor een Ov-jaarkaart, die zowel voor dienstreizen als voor woon-werkverkeer wordt gebruikt. De buitenlands dienstreis betrof een reis naar Hongarije in verband met een CARPE conferentie. CARPE is een Europees strategisch netwerk van Universities of Applied Sciences, waar de HU bij is aangesloten. De baten, geboekt onder de overige kosten betreffen vacatiegelden en vrijwilligersbijdragen uit twee nevenfuncties, die de heer Franken op persoonlijke titel vervuld. Deze baten worden door dhr. Franken op vrijwillige basis afgedragen aan de HU.

9.7 Corporate Control

De afdeling Corporate Control bestaat sinds 2010 en heeft een onafhankelijke positie binnen de HU. Corporate Control houdt 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 haar stakeholders. In dit verband was Corporate Control in 2016 aanwezig bij een aantal vergaderingen van het College van Bestuur, het Management Overleg, de Auditcommissie van de Raad van Toezicht, de commissie onderwijs en onderzoek van de Raad van Toezicht en diverse andere gremia.

Corporate Control is, met gevraagd en ongevraagd advies, ondersteunend aan zowel het College van Bestuur als aan de HU-organisatie in zijn geheel. In 2016 bracht Corporate Control dertien adviezen uit en deed het onder meer onderzoek naar:

- Kwaliteitszorg onderwijs;
- Kwaliteitszorg onderzoek;
- Onderzoek Businesscase Hogeschool Utrecht in 2020 (afronding in 2017);
- Onderzoek Herhuisvesting/ onderwijslogistiek/ 60-60 regel (afronding 2017).

Corporate Control wordt regelmatig ingeschakeld als er een onafhankelijk onderzoek en/of beoordeling gewenst is van een kwestie waarbij integriteitvraagstukken een rol spelen. Daarnaast is de afdeling betrokken bij de validatie van antwoorden op vragen aan het College van Bestuur van bijvoorbeeld de Inspectie van het Onderwijs en het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW). Dit betekende in 2016 dat de afdeling nauw betrokken was bij onder meer de beantwoording van de Kamervragen naar aanleiding van publicaties in de NRC over vermeende onregelmatigheden in de bedrijfsvoering van de HU. In dit kader behoort tevens tot de werkzaamheden van Corporate Control: het controleren van de rechtmatigheid en de boekingsgang van kosten en neveninkomsten van het College van Bestuur en zijn leden. Voor een verslag over dit onderwerp verwijzen we u naar het betreffende hoofdstuk in dit jaarverslag.

Corporate Registrar

De Corporate Registrar beoordeelt de kwaliteit van het proces van diplomering en de werking van de ambtelijke secretariaten van de examencommissies. Corporate Control houdt toezicht op de functie van Corporate Registrar.

9.8 Notitie Helderheid

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

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

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

Naam organisatie waaraan is uitbesteed	Private of publieke instelling	Naam CROHO opleiding	Wat is uitbesteed/wat is de aard van de uitbesteding	Omvang van uitbesteding (aantal ECTS)	Contractprijs	Kosten van het verslagjaar: begroot en realisatie	Is voldaan aan de 8 voorwaarden, genoemd in "Helderheid bekostiging hoger onderwijs"?
EF Language Learning Solutions	privaat	bachelor Arbeid & Organisatie	online cursus			€ 31.000	volledig
USBO (UU)	publiek	bachelor Arbeid & Organisatie	deel minor	15		€ 12.000	volledig
TSC	privaat	IVK	minor crowd event management	30		€ 17.000	volledig
Als Volgt	privaat	bachelor Arbeid & Organisatie	minor	30		€ 25.000	volledig
Marant Interstudie	privaat	Master Advanced Nurse Practitioner	Training	Valt onder module Persoonlijke Effectiviteit	€ 1.750		volledig
GrootBol	privaat	Master Advanced Nurse Practitioner	Assessment	Voorbereiding opleiding MANP	€ 750 (licenties en contents)		volledig

Figuur 30. Bron: HU administratie

Investeren van publieke middelen in private activiteiten

Naast de bekostigde opleidingen kent de HU een aantal private opleidingen die niet worden bekostigd vanuit de rijksbijdragen van de overheid. Conform de notitie 'Publiek en private middelen en activiteiten' worden in de administratie de private geldstromen gescheiden van die van het reguliere onderwijs. Kosten worden, in overeenstemming met de 'Richtlijn kostprijzen', integraal (directe en indirecte kosten) toegerekend aan het private onderwijs. Er is derhalve geen sprake van investeringen van publieke middelen in private activiteiten.

Het verlenen van vrijstellingen aan studenten

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

Bekostiging van buitenlandse studenten

Door de HU zijn met diverse scholen in het buitenland uitwisselingscontracten afgesloten, op basis van wederzijdse uitwisseling. Binnen Europa vindt deze uitwisseling plaats op basis van Erasmus-overeenkomsten, in het kader van het Erasmus+ programma van de EU. Dit programma stimuleert Europese samenwerking, uitwisseling en stage door middel van subsidies. Het is bedoeld om de Europese activiteiten van hogeronderwijsinstellingen te ondersteunen en mobiliteit en uitwisseling van studenten, docenten en stafleden te bevorderen. De toegekende gelden worden door de hogeschool uitgezet als beurzen voor studenten, docenten en staf ten behoeve van mobiliteit en ingezet voor activiteiten die deze mobiliteit en internationale samenwerking ondersteunen. Daarnaast werkt de HU buiten de EU met bilaterale overeenkomsten ten behoeve van studentuitwisseling met non-EU onderwijsinstellingen. Binnen het totale uitwisselingsprogramma hebben in 2016 499 buitenlandse studenten aan de HU gestudeerd en zijn 555 HU studenten naar het buitenland geweest.

Collegegeld niet betaald door student zelf

De HU betaalt het collegegeld voor 69 medewerkers die een opleiding volgen bij de HU. Dit betreft met name masteropleidingen voor docenten ter verbetering van de kwaliteit van het onderwijs. Daarnaast wordt het collegegeld van een aantal opleidingen betaald ten behoeve van de interne doorstroming.

Bekostiging van maatwerktrajecten

Er zijn bij de HU momenteel geen maatwerktrajecten.

9.9 Continuïteitsparagraaf

Onze hogeschool is door de jaren heen sterk gegroeid. Veel van de opleidingen waaruit de HU is voortgekomen, zijn gestart op basis van een vraag uit de beroepspraktijk. Inmiddels hebben we ons ontwikkeld tot een brede kennisinstelling die behalve in onderwijs actief is in praktijkgericht onderzoek. De focus op de beroepspraktijk is echter gebleven. Door onze verwevenheid met de beroepspraktijk creëren we meerwaarde voor ons onderwijs en daarmee voor onze studenten. Samen met de beroepspraktijk leveren we bovendien een bijdrage aan het oplossen van maatschappelijke vraagstukken en werken we aan innovatie van de beroepspraktijk, via onderwijs en praktijkgericht onderzoek.

Maatschappelijke ontwikkelingen

De veranderingen in de maatschappij volgen elkaar in hoog tempo op. De houdbaarheid van kennis is beperkt, beroepen verdwijnen of veranderen snel. Nieuwe beroepen ontstaan. Langlopende dienstverbanden worden zeldzamer, steeds meer mensen werken zelfstandig, de economische en sociale rol van start-ups neemt toe. Dit alles stelt nieuwe eisen aan startende en werkende professionals. De samenleving heeft behoefte aan hoog opgeleide professionals die problemen kunnen oplossen door hun eigen vak kritisch te beschouwen, die nieuwe kennis kunnen toepassen, duurzaam kunnen denken en handelen en wendbaar zijn. Dit diverse eisenpakket heeft geleid tot een veranderde onderwijsvraag. Professionals hebben behoefte aan voortdurende bijscholing, aan flexibele leerroutes en aan gepersonaliseerd leren. Alleen door een leven lang te leren, blijven zij voldoende wendbaar in de dynamische arbeidsmarkt.

Ambities

Als opleider voor de beroepspraktijk is het de taak van de HU dit passende onderwijs voor startende en ervaren professionals te faciliteren. Daarvoor is een wendbare organisatie nodig die flexibel kan insprijgen op de zowel didactisch als inhoudelijk snel veranderende onderwijsvraag. Vanuit deze wendbare organisatie willen we studenten opleiden tot reflectieve professionals voor een veranderend beroepenveld, en samen met de beroepspraktijk praktijkgericht onderzoek uitvoeren ten behoeve van de kwaliteit van het onderwijs en de innovatie van die beroepspraktijk. Die ambities heeft de HU in 2014 vastgelegd in een strategische visie, '[Hogeschool Utrecht in 2020](#)'. Vanuit dit strategisch plan en profiel hebben wij vier grote, met elkaar samenhangende ontwikkelingen ingezet: innovatie van het onderwijs en onderzoek, verbeteren van de dienstverlening, verandering van organisatie en campusontwikkeling. Eind 2015 heeft de HU deze visie inhoudelijk aangescherpt met een [nieuw profiel](#): 'Hogeschool Utrecht, partner voor de stad van morgen'. Centraal daarin staat de ambitie als brede kennisinstelling, opleider van professionals, partner van de beroepspraktijk en instituut voor praktijkgericht onderzoek een belangrijke bijdrage te leveren aan de kwaliteit van leven in onze stedelijke omgeving.

Co-creatie van ons onderwijs en praktijkgericht onderzoek met de beroepspraktijk is een van de speerpunten uit onze strategische visie en ons profiel. In ons onderzoek focussen we ons samen met de beroepspraktijk op breed gedeelde vraagstukken uit onze stedelijke regio, om zo samen onze impact op die regio te vergroten. De opbrengsten uit dit praktijkgericht onderzoek worden tevens ingebracht in het onderwijs, om zo optimaal aan te blijven sluiten op de zich ontwikkelende beroepspraktijk.

Aangezien antwoorden op vraagstukken uit de samenleving steeds meer zijn te vinden op het snijvlak van kennisgebieden, focussen wij in ons praktijkgericht onderzoek op multidisciplinaire samenwerking. Zowel in het onderwijs als in het onderzoek wordt samenwerking verder gefaciliteerd door medewerkers in teams te organiseren. Om aan de vraag te kunnen voldoen naar competenties als multidisciplinair samenwerken en zelfstandig leren, worden ook studenten ondergebracht in teams. In deze leer-teams leren studenten met en van elkaar. De rol van de docent verandert en wordt minder zendend en meer coachend. Die veranderende rol vraagt om een extra investering in - en van - onze docenten. Leren in zelfstandige teams en op afstand heeft ook gevolgen voor de hogeschool als fysieke ontmoetingsplek. Enerzijds kunnen we toe met minder ruimte, anderzijds moet de beschikbare ruimte volop kansen bieden tot ontmoeting en (multidisciplinaire) kennisuitwisseling. De HU bewerkstelligt dit met campusontwikkeling op het Utrecht Science Park.

Verwachte ontwikkelingen (na 2020)

Het strategisch plan 'Hogeschool Utrecht in 2020' verscheen in 2014. We zijn inmiddels halverwege de planperiode. Om te kijken of de geformuleerde ambities nog actueel en haalbaar zijn, vindt in 2017 een midterm review plaats. Ook kijken we naar ontwikkelingen die in de beroepspraktijk en maatschappij plaatsvinden of zich aandienen, regionaal, nationaal als internationaal. De HU anticipeert op verschillende manieren op deze mogelijke ontwikkelingen, onder meer met het ontwikkelen van een digitale strategie en door participatie aan onderwijspilots, zoals geïnitieerd door het Ministerie van OCW. Aan de hand van de midterm review en nieuwe inzichten en ervaringen bezien we of ons strategische plan bijstelling behoeft. Deze bijstelling kan leiden tot een document waarvan de doelstellingen gelijk blijven, maar onderliggende zaken moeten worden bijgesteld ('Hogeschool Utrecht in 2020+'), óf tot een nieuw strategisch plan met een langere tijdshorizon, tot bijvoorbeeld 2025 ('Hogeschool Utrecht in 2025'). Dit proces van bijstelling is onderdeel van een periodieke monitoring in het kader van de robuustheid van de organisatie.

9.10 Beschrijving van de belangrijkste risico's

Wendbaarheid van onderwijs en onderzoek

Zoals hierboven geschetst, is een leven lang te leren noodzakelijk voor professionals om voldoende relevant en wendbaar te zijn in de zich snel ontwikkelende arbeidsmarkt. De HU investeert in dit leven lang leren. Met een nieuwe [Onderwijsvisie \(2015\)](#) en het Programma Onderwijsinnovatie hebben we een transitie ingezet naar meer flexibele onderwijsvormen, met modulair opgebouwde programma's volgens een nieuw didactisch model: blended learning, waarbij elke opleiding een voor hen passende mix ontwikkelt van onderwijs in de collegezaal, in de praktijk en op afstand. Dat onderwijs op afstand vraagt om investeringen in een digitale onderwijsomgeving die passend is voor ons didactisch model. Zoals de Onderwijsraad aangeeft ([Doordacht Digitaal](#), 9 mei 2017) is het immers belangrijk als onderwijsinstelling nauw betrokken te zijn bij de ontwikkeling van digitale toepassingen. Alleen zo, en door in pilots ervaringen op te doen met deze nieuwe toepassingen, kunnen we opleidingen ontwikkelen vanuit een duidelijke visie op ICT en onderwijs, met oog voor de kansen én risico's.

Post-initieel

De HU behoort momenteel onder bekostigde hogescholen tot de grootste aanbieders van post-initieel onderwijs. In het mastersegment heeft de HU het grootste marktaandeel onder hogescholen, terwijl we in het deeltijd bachelor-onderwijs de vijfde aanbieder zijn, met een stijgende instroom. Ook in het non-degree segment, waar de HU de één na grootste hogeschool is, zien we de deelnemersaantallen stijgen. Ons streven, zoals vastgelegd in [Hogeschool Utrecht in 2020](#), is om met 60 procent te groeien in het degree post-initieel onderwijs (2020: 13.120 deelnemers) en met 35 procent in het non-degree post-initieel onderwijs (2020: 14.850 deelnemers). Ondanks de stijgende instroom ligt de HU momenteel niet op koers om deze ambities te behalen.

Eenzijds heeft dat te maken met interne factoren. Business development zit niet in de genen van onze onderwijsorganisatie en is nog in ontwikkeling. Ook werken we aan uitbreiding van onze marketingactiviteiten, omdat de bekendheid van de HU als aanbieder van post-initieel onderwijs achterblijft. Ook is er meer sturing nodig op groei in het post-initiële segment. Zo scoort de HU in de benchmarks nog laag op flexibiliteit en aantrekkelijke leervormen, belangrijke keuzefactoren onder werkende professionals.

Anderzijds spelen externe factoren een rol bij het achterblijven op de ambities. Ontwikkelingen in de visie en in het beleid rond leven lang leren bij overheid en de beroepspraktijk hebben immers directe gevolgen voor onderwijsaanbieders als de HU. Zo pleitte de Sociaal-Economische Raad (SER) in [een advies van 17 maart 2017](#) voor een fiscaal aantrekkelijke, persoonlijke ontwikkelrekening waarop werkenden, werkgevers en (semi-)overheidsinstanties geld kunnen storten voor scholing en ontwikkeling. De SER adviseert onderwijsinstellingen en de overheid daarbij maatwerk te organiseren in het onderwijsaanbod voor volwassenen. Een pleidooi dus voor verdere personalisering van het post-initiële onderwijsaanbod, wat tot nieuwe financieringsvormen zou kunnen leiden. Ook vanuit het bedrijfsleven gaat een geluid op voor meer flexibiliteit, door meer vrijheid te creëren voor werknemers en werkgevers. Deze veranderende kijk op (de invulling van) een leven lang leren als antwoord op de zich snel veranderende arbeidsmarkt kan potentieel grote gevolgen hebben voor de wijze waarop ons onderwijs wordt ontwikkeld en vormgegeven. Kunnen we onderwijstrajecten nog verder flexibiliseren? Moeten huidige kwaliteitsnormen als studietijd worden losgelaten en wat komt hiervoor in de plaats? Hoe verhoudt een vaste certificering zich ten opzichte van de ontwikkelvrijheid van professionals? De richting waarin het onderwijs aan professionals zich ontwikkelt is nog niet duidelijk, maar vast staat dat van de HU een nog grotere flexibiliteit zal worden gevraagd in dit onderwijs.

Pilots

Om aan die vraag te kunnen voldoen, heeft de HU aan het ministerie van OCW toestemming gevraagd – en gekregen – om komend collegejaar te starten met een experiment met flexibel studeren, waarbij de studenten zelf kunnen bepalen hoeveel vakken ze volgen. Ze betalen alleen hierover collegegeld. Dit experiment is strak begrensd en betreft slechts een kleine groep studenten, maar stelt ons in staat belangrijke mogelijkheden én risico's in kaart te brengen omtrent verdere flexibilisering en mogelijke gevolgen voor de onderwijsfinanciering. Ook participeert de HU met haar deeltijd en duaal onderwijs in een pilot Learning outcomes, waarbij de koppeling tussen studiepunten en studielast wordt losgelaten. Bij het verstrekken van studiepunten (EC's) wordt niet langer gekeken naar het programma dat de student heeft doorlopen, maar enkel naar wat hij of zij weet en kan. De HU ziet hierin een kans de opties voor gepersonaliseerd leren te versterken, passend bij de HU-onderwijsvisie. Er is duidelijk behoefte aan dergelijke flexibele onderwijstrajecten, maar er is nog veel onduidelijk over hoe deze passen kunnen worden gefinancierd.

Afspraken ministerie

Op 25 oktober 2016 bracht de Reviewcommissie Hoger Onderwijs en Onderzoek (RCHO) haar eindadvies uit aan het ministerie van OCW over de [prestatieafspraken](#). Over de bindende afspraken van Hogeschool Utrecht was het advies op alle punten positief. Inmiddels wordt gesproken over nieuwe afspraken tussen overheid en hoger onderwijs. De [commissie Van de Donk](#), die de prestatieafspraken evalueerde in opdracht van het ministerie van OCW, adviseert bijna een kwart van de totale onderwijsbekostiging afhankelijk te maken van deze afspraken. Daarmee zou een nieuwe werkelijkheid ontstaan voor de samenwerking tussen de HU met de beroepspraktijk en stakeholders. Het tot stand komen van nieuwe kwaliteitsafspraken en de invulling daarvan is sterk afhankelijk van het toekomstige kabinet en de afspraken die bij de formatie daarvan op onderwijsgebied worden gemaakt. Daarmee is continuering of koerswijziging van het overheidsbeleid een laatste bepalende factor voor de realisering van onze ambities.

Wendbaarheid van mensen en organisatie

De ontwikkeling van de HU naar een wendbare, meer flexibele organisatie, heeft gevolgen op diverse niveaus. De organisatiestructuur verandert, middelen worden anders besteed en onze huisvesting wordt aangepast. Het is echter zeker ook een ontwikkeling van mensen. Werken in teams, het nemen van professionele verantwoordelijkheid en ruimte, het ontwikkelen van multidisciplinair onderwijs en onderzoek dat aansluit op de wensen en vragen van de beroepspraktijk, is in alle opzichten afhankelijk van de kwaliteit van onze medewerkers. De HU wil studenten opleiden tot toekomstgerichte professionals - met diepgaande kennis en een breed palet aan vaardigheden (T-shape). Dit vraagt ook andere competenties van de HU-medewerkers. Ook zij moeten als 'T-shaped' professionals beschikken over kennis en vaardigheden waarmee ze nu en in de toekomst impact hebben op de samenleving. Competenties als ondernemendheid, het kunnen toepassen van moderne (ICT-)technologie en een proactieve aanpak, gericht op innovatie. Wendbaar onderwijs vraagt ook om een wendbare dienstverlening, om passend te zijn en te blijven tegen verantwoorde kosten.

Human Capital visie

De HU ziet haar personeel als het kapitaal van de organisatie. Een heldere Human Capital visie is dan ook van groot belang: een visie op vitaliteit, op professionalisering en talentontwikkeling, en ook op de noodzakelijke kwantiteit en kwaliteit van het personeel. Welke rollen onderscheiden we en welke competenties vragen deze rollen? Nu de HU haar organisatie verandert, zoals beschreven in de strategische visie 'Hogeschool Utrecht in 2020', verandert ook onze Human Capital visie. Deze visie leidde concreet in 2016 al tot een inspiratiedag en een vitaliteitsdag (zie hoofdstuk 8.2.4). Daarnaast wordt, met de Human Capital visie als uitgangspunt, gewerkt aan een nieuwe Human Capital Agenda (zie hoofdstuk 8.5, 'Toekomstgericht HR'). Hiermee brengt de HU focus en samenhang in de strategische HR-thema's en -activiteiten voor de komende jaren.

Onderdeel van deze agenda is het overbruggen van het verschil tussen de huidige personele bezetting en de gewenste bezetting. Daarvoor zijn gerichte HR-maatregelen nodig. We zullen medewerkers moeten opleiden en ontwikkelen, laten doorstromen en in sommige gevallen wellicht uitstromen. We zullen nieuwe medewerkers moeten werven en selecteren met het gewenste profiel, die de bestaande bezetting aanvullen. We moeten activiteiten ontwikkelen gericht op het vinden en binden van talent, op het permanent investeren in de professionalisering en in de duurzame inzetbaarheid van medewerkers. Maar ook op het realiseren van een kwaliteits- en samenwerkingscultuur in een wendbare organisatie, met een gedeelde visie op onderwijs(innovatie) en onderzoek. Alleen zo kan de HU in de toekomst over die arbeidskrachten beschikken waarmee ze haar ambities als University of Applied Sciences kan waarmaken.

Wendbare digitalisering

Voor de continuïteit van zowel onderwijs, onderzoek als de bedrijfsprocessen is de HU – net als andere hoger onderwijsinstellingen – in toenemende mate afhankelijk van een goede werking van ICT-toepassingen. Er is een toenemende connectiviteit, waarbij informatie intern en extern gemakkelijk kan worden gedeeld. Binnen het onderwijs en het praktijkgericht onderwijs zien we een exponentiële groei van digitale data, door verregaande digitalisering van processen. Deze digitalisering schept mogelijkheden en helpt de efficiëntie en effectiviteit van onderwijs, onderzoek en bedrijfsvoering te verhogen. De HU wil blijven(d) investeren in deze mogelijkheden. Wij zien investeren in ICT, en daarmee voorop blijven lopen in het gebruik van digitale technieken voor het onderwijs, als belangrijk onderdeel van succesvolle kwaliteitsverhoging en innovatie van ons onderwijs.

Die verregaande digitalisering heeft een schaduwzijde. Mogelijke kwetsbaarheden in digitale processen en risico's aangaande deze processen kunnen de continuïteit van de HU schaden. Constante aandacht voor de robuustheid van de ICT-systemen en de beveiliging ervan tegen interne en externe

cyberdreigingen zijn dan ook een voorwaarde voor een stabiele bedrijfsvoering. Gegeven de afhankelijkheid van digitale informatie en ontwikkelingen in de digitale wereld is het wenselijk het informatiebeveiligingsbeleid van de HU te actualiseren en verder te professionaliseren. Niet in de laatste plaats ook gezien onze voortschrijdende ambities inzake verdere digitalisering van onderwijs en onderzoek: een belangrijke schakel in verdere flexibilisering en kwaliteitsverbetering van ons onderwijs en praktijkgericht onderzoek.

Financiële wendbaarheid

De HU heeft haar risicomanagementsysteem ingericht volgens het COSO-framework: we hanteren 'Three lines of Defence' (3LoD) om tot een duidelijke verdeling van de verantwoordelijkheden te komen voor wat betreft het signaleren en beheersen van risico's, het risicomanagementsysteem en het interne toezicht hierop. Uitgangspunt van dit 3LoD-model is dat het lijnmanagement – de eerste lijn – verantwoordelijk is voor de realisatie van de doelstellingen en de beheersing van de risico's hierbij. Daarnaast is er een functie die de eerste lijn ondersteunt, adviseert, coördineert en die bewaakt of het management zijn verantwoordelijkheden daadwerkelijk neemt. Dit is de tweede lijn. De managementcontrollers bieden ondersteuning aan de directeuren bij het invullen van risicomanagement. Ten slotte is er een functie binnen de HU, die controleert of het samenspel tussen de eerste en tweede lijn soepel functioneert en hierover een objectief, onafhankelijk oordeel velt, met de mogelijkheid verbeteringen aan te dragen. Deze functie is de derde lijn. Binnen de HU is dit niveau ingevuld door de afdeling Corporate Control. Corporate Control voert controles op systeemniveau uit en rapporteert haar bevindingen rechtstreeks aan het College van Bestuur. Per 2017 is deze rol overgegaan naar de nieuw ingerichte Bestuursdienst, waarbij deze rol duidelijker positie en nadruk heeft gekregen, met de vereiste separate verantwoordingslijn naar toezichthoudende organen.

Lange Termijn Ontwikkeling

De HU heeft een continuproces voor financial planning ingericht. Deze drie keer per jaar verschijnende LTO (Lange Termijn Ontwikkeling) geeft inzicht in de financiële ontwikkelingen (voorspellen), veroorzaakt door ontwikkelingen binnen en buiten de organisatie. Daarnaast maken we in het kader van risicomanagement disruptie-scenario's, waarin we de financiële consequenties doorberekenen van grote afwijkingen (positief en negatief). In 2017 zullen we daar uitwerkingen met interventieplannen bij maken. We doen dit in het kader van deugdelijk financieel risicomanagement.

Risicomangement

De interne beheersing is een samenspel van verschillende beheersmaatregelen. De HU heeft risicomangement geïntegreerd in de Planning & Control-cyclus (P&C-cyclus). Het vormt een onderdeel van het HU-brede kwaliteitsmanagementsysteem en vormt hiermee de basis voor de interne beheersing. Daarnaast zijn interne beheersingsmaatregelen ingericht om de kwaliteit te borgen. Ook externe controles (bijvoorbeeld audits bij onderwijs en onderzoek en controle door de accountant) leveren aangrijpingspunten voor de interne beheersingsmaatregelen. In 2016 is deze wijze van risicomangement formeel vastgesteld.

P&C-kader

Per 1 februari 2017 kent de organisatie geen facultaire laag meer. Vooruitlopend op deze organisatieontwikkeling zijn de instituten al in 2016 bij de P&C-cyclus betrokken. Zij hebben aan de hand van het P&C-kader een managementplan opgesteld. Tevens hebben bestuurlijke management-overleggen met de individuele instituutdirecteuren plaatsgevonden waarin de managementplannen zijn besproken. In 2016 waren de faculteitsdirecteuren hier nog bij aanwezig. Naast de doelstellingen komen in de managementplannen de belemmeringen naar voren om deze doelstellingen te bereiken en eventueel te treffen beheersmaatregelen.

Werking in de praktijk

Hiervoor genoemde documenten hebben ertoe geleid dat voor alle onderdelen de eerste lijn de belangrijkste risico's zijn benoemd in de contractgesprekken voor 2017. Wel moet per relevant onderwerp nog de risicobereidheid van de organisatie worden bepaald. Hoewel de managementplannen voldoende ruimte bieden om in dialoog te gaan over de risico's, wil de HU meer aandacht besteden aan de gezamenlijke taal, het visualiseren van de risico's en het ondersteunen bij het inventariseren, benoemen en beheersen van de geconstateerde risico's. Door het werken met een gezamenlijke taal en visualisatie wordt het gemakkelijker om de geconstateerde risico's intern te bespreken en hierdoor elkaar (over instituten en diensten heen) te helpen bij het beheersen van de risico's en daarmee met het bereiken van de gewenste doelstellingen.

In 2016 is door de HU samen met een externe partij haar huidige volwassenheidsniveau op het gebied van risicomanagement vastgesteld. Tevens is bepaald welk niveau van volwassenheid inzake risicomanagement de HU ambieert. Ter overbrugging van het verschil tussen het huidige niveau van risicomanagement en het gewenste niveau van risicomanagement is een plan van aanpak opgesteld. In de eerste helft van 2017 wordt dat plan - binnen de met ingang van 1 februari 2017 – geldende organisatiestructuur – geconcretiseerd.

Concentratie op het Utrecht Science Park

Meer flexibele onderwijsvormen met gebruik van blended learning, gepersonaliseerde trajecten, werken en leren in teams; co-creatie tussen onderwijs en onderzoek en met externe partners: de klassieke werkamers en collegezalen zijn niet toereikend om dit te faciliteren. Onderdeel van onze visie is dan ook een nieuwe huisvesting. Met onze campusontwikkeling op het Utrecht Science Park, die medio 2018 moet zijn afgerond, willen we een innovatiemilieu creëren waarin onderwijs, onderzoek en samenwerking met de beroepspraktijk zijn verweven. We stimuleren zo ontmoeten en verbinden, passend bij het nieuwe leren en werken. De herhuisvesting is tevens een verduurzamings- en bezuinigingsoperatie. We gaan terug in vloeroppervlak. Geld dat vrijkomt, investeren we in onze primaire taken: onderwijs en praktijkgericht onderzoek. Het streven is een bezettingsgraad van 60 procent van de onderwijsruimten bij openingstijden van 60 uur per week, waardoor de organisatie met 30 procent minder ruimte haar activiteiten kan uitvoeren.

De HU erkent dat, hoewel de nieuwe huisvesting voor de lange termijn vele kansen biedt en risico's voorkomt, de realisatie ervan risico's met zich meebrengt. We hebben daarom een monitoringsproces en de nodige beheersmaatregelen ingericht. Ook is een governanceplan opgesteld in 2013. Dit plan voorziet in risicosessies op belangrijke besluitmomenten. Voor het bewaken van de doelstellingen en de geformuleerde uitgangspunten, maar ook in verband met de aanzienlijke investeringen die gemoeid zijn met het herhuisvestingstraject, het strakke schuifplan en de daarmee samenhangende planning, worden de risico's aangaande dit traject goed gemonitord en worden er regelmatig risicoanalyses gehouden. Het governanceplan regelt ook de bewaking van alle risico's middels maand- en kwartaalrapportages die ter beschikking komen van de Stuurgroep Huisvesting, Corporate Control, het College van Bestuur, de Hogeschoolraad, de Auditcommissie en de Raad van Toezicht. Het governanceplan rond het huisvestingsprogramma is in 2015 geëvalueerd. Het governanceplan rond het huisvestingsprogramma is in 2015 geëvalueerd. Naar aanleiding van deze evaluatie hebben er in 2016 een aantal verbeteringen plaatsgevonden, zoals strikter besluitvormingsproces, betere informatievoorziening, verbetering kwaliteit projectorganisatie en grotere Control om governance te bewaken.

De HU heeft een vastgoedportefeuille die per einde 2016 op de balans wordt gewaardeerd op € 172,1 miljoen. Sinds 2003 voert de HU een strategisch huisvestingsbeleid dat gericht is op concentratie op het Utrecht Science Park en beter gebruik van minder vierkante meters. Sinds 2003 is het aantal vierkante meters gereduceerd van 178.500 vierkante meter tot 154.152 vierkante meter. Het beoogde doel van

het programma herhuisvesting is om per ultimo 2018 is uit te komen op 125.713 vierkante meters. Tussentijds toetst de HU of het strategisch huisvestingsbeleid nog steeds aansluit op de actuele (en te verwachten) onderwijs- en onderzoeksbehoefte. Om eventuele veranderingen in studentenaantallen, onderwijsconcepten en/of bekostiging op te vangen, maakt de HU gebruik van een flexibele vastgoedportefeuille. Daarbij is de omvang van de vaste vastgoedvoorraad (eigendom op basis van hypotheek ministerie) vastgesteld op basis van de activiteiten en daarmee inkomstenbronnen die met behoorlijke zekerheid te voorspellen zijn. Het betreft hier de vanuit de rijksbijdrage bekostigde activiteiten. Alle overige activiteiten worden bij voorkeur door slim ruimtegebruik in dezelfde portefeuille ingepland. Lukt dat niet dan wordt de portefeuille tijdelijk uitgebreid met een flexibel deel (huur). Daar waar voor herhuisvesting de diensten nog in gehuurde ruimte waren gehuisvest, zal ook dit onderdeel na herhuisvesting zijn geïntegreerd in de vaste voorraad. Hiermee is de flexibiliteit van de portefeuille in relatieve zin afgenomen. Het in eigendom hebben van de nieuwbouw is een bewuste keuze geweest gezien de kosten/batenafweging die toen is gemaakt maar brengt dus een zeker risico met zich mee. Als het onderwijsconcept zich ontwikkelt in een richting die nog minder een beroep zal doen op fysieke verbinding en dus op fysieke ruimte, of als de HU onvoorzien te maken krijgt met sterk teruglopende studentenaantallen, is de financiële wendbaarheid als het gaat om vastgoed inmiddels beperkt. We gaan dit risico managen door in 2017 na te denken over andere concepten dan eigendom.

Naast het strategische huisvestingsplan dat op portefeuilleniveau stuurt, wordt er gebruik gemaakt van een Meerjaren Onderhoudsplan op objectniveau (MJOP). Op die manier wordt groot onderhoud op een financieel beheersbare manier op objectniveau gepland. Daarnaast is er een dotatie (spreidingsbudget) beschikbaar om kleinere en minder voorspelbare aanpassingen en onderhoud te kunnen realiseren. Op dit moment wordt gewerkt aan een nieuwe MJOP die anticipeert op de komende vijftien jaar, na herhuisvesting.

9.11 Overige relevante financiële kaders

Fiscaal beleid

De relatie tussen HU en de Belastingdienst is goed. In verband met het in januari 2014 afgesloten Horizontaal Toezicht convenant heeft in oktober 2016 wederom een "tone-at-the-top" gesprek tussen de Belastingdienst en HU (o.a. CvB-lid, directeur BC) plaatsgevonden. Besproken is dat HU nog geen met de Belastingdienst afgestemd tax control framework heeft. Door een wijziging in het behandelteam bij de Belastingdienst van HU, zal hier meer de nadruk op worden gelegd. In 2017 zal HU dit – in afstemming met de Belastingdienst – realiseren.

Het jaar 2016 heeft – fiscaal gezien – in het teken gestaan van de invoering van de Wet Deregulering Beoordeling Arbeidsrelatie (Wet DBA). Afschaffing van de Verklaring Arbeidsrelatie (VAR) is het belangrijkste gevolg van deze wet. Binnen HU is een werkgroep ZZP gevormd waarin zowel HR, Juridische Zaken als een fiscalist is vertegenwoordigd. Deze werkgroep heeft een stroomschema opgesteld, hoe met de nieuwe wet moet worden omgegaan om fiscaal compliant te zijn en ook binnen het onderwijs nog zoveel mogelijk de mogelijkheid te hebben om docenten vanuit de beroepspraktijk in te zetten binnen het onderwijs. In 2017 zal – in samenspraak met de Belastingdienst – bovengenoemd stroomschema nader worden geconcretiseerd.

Treasurybeleid

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

Met ingang van 2007 maakt de HU voor de publieke middelen gebruik van het 'Geïntegreerde Middelenbeheer' van het ministerie van Financiën. Uit de hiervoor afgesloten overeenkomst vloeit voort dat tijdelijke overtollige liquide middelen, voor zover betrekking hebbend op de publieke activiteiten, worden ondergebracht bij het ministerie van Financiën. Het aan private activiteiten toe te rekenen deel van de liquide middelen wordt bij een private bank aangehouden. De HU heeft tevens langlopende leningen bij het Ministerie van Financiën afgesloten ter financiering van de gebouwen. Eind 2016 was deze lening € 71 miljoen en deze loopt nog op tot € 86 miljoen in 2018. Deze lening zal in 30 jaar worden afgelost. Daarnaast heeft de HU nog de mogelijkheid gebruik te maken van een kredietfaciliteit bij het ministerie (rekening courantkrediet) van € 29,5 miljoen. Naast de leningen bij de schatkist heeft de HU een hypothecaire lening bij de Rabobank van € 2,5 miljoen, die in 2024 afloopt.

Publiek – Privaat

Binnen de HU is de administratie zo ingericht, dat de resultaten van publieke en private geldstromen afzonderlijk zichtbaar zijn. In de administratie wordt een onderscheid gemaakt tussen het eigen vermogen dat is opgebouwd uit publieke activiteiten en het eigen vermogen dat is opgebouwd 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; waarin eenduidige definities worden gegeven voor publieke en private middelen en activiteiten. Voor de berekening van de tarieven van de onbekostigde masters bestaat een kostprijsmodel.

9.12 Financiën 2016

	realisatie 2016 x € 1.000	begroting 2016 x € 1.000	realisatie 2015 x € 1.000
Totaal baten	311.223	312.769	313.076
Totaal lasten	312.480	315.907	310.480
	1.257-	3.138-	2.596
Financiële baten en lasten	2.374-	2.157-	1.215-
	3.631-	5.295-	1.381
Belastingen	316-	117-	228-
Nettoresultaat na belastingen	3.947-	5.412-	1.153

Figuur 31: Verkorte staat van baten en lasten 2016. Bron: HU Administratie

De HU behaalde in 2016 een verlies van € 3,9 miljoen, terwijl in de begroting rekening was gehouden met een verlies van € 5,4 miljoen. Voor 2016 had de HU een verlies begroot om invulling te geven aan de gemaakte afspraak om vooruitlopend op het leenstelsel alvast voorinvesteringen te doen in onderwyzend personeel. In 2015 werd een positief resultaat van € 1,2 miljoen gerealiseerd.

Vergelijking met de begroting

Ten opzichte van de begroting waren zowel de baten (-€ 1,5 miljoen), als de lasten (-€ 3,0 miljoen) lager. Van invloed op de baten waren:

- lagere rijksbijdragen (-€ 3,5 miljoen), als gevolg van lagere profielprijzen per student dan verwacht;
- hogere opbrengsten uit werk voor derden (€ 1,0 miljoen), onder meer opbrengsten uit talencursussen voor vluchtelingen;
- € 0,8 miljoen hogere projectsubsidies.

De lagere dan begrote lasten betroffen met name € 3,3 miljoen lagere personeelslasten, vooral door het later dan gepland inhuren van het extra onderwijzend personeel en door lagere overige personeelskosten. Daarentegen waren de beheerslasten € 2,1 miljoen hoger dan begroot, door met name hogere advieskosten.

Vergelijking met 2015

Ten opzichte van het positieve resultaat van € 1,2 miljoen in 2015 daalde het resultaat met € 5,1 miljoen in 2016. Zowel in 2015 als in 2016 zijn een aantal incidentele posten opgenomen, die de vergelijking beïnvloeden. De belangrijkste zijn:

- een voorziening voor de opleiding Medische Hulpverlening in 2015 van € 3,7 miljoen;
- extra afschrijvingen op installaties in 2015 van € 2,5 miljoen;
- in de wachtgeldvoorziening in 2015 is voor het eerst rekening gehouden met de verslechterde kansen op werkhervatting voor 45+ en 55+, hetgeen tot een extra dotatie aan de voorziening leidde. In 2016 is de systematiek van berekenen verder verfijnd, waardoor er geen extra dotaties aan de voorziening nodig waren (verschil € 4,2 miljoen);
- het in 2015 voor de eerste maal opnemen van de voorziening voor de regeling Werktijdvermindering Senioren van € 0,9 miljoen, terwijl in 2016 als gevolg van een betere berekeningsystematiek door meer ervaringsgegevens hiervoor € 0,3 miljoen kon vrijvallen (verschil € 1,2 miljoen);
- In 2015 werd een verplichting voor DI-uren in 2015 van € 0,5 miljoen gevormd op basis van laat in 2015 ingevoerde jaarverslaggevingsregels. In 2016 bleek dat deze toch niet hoeft te worden gevormd bij de HU en is vrijgevallen (verschil € 1,0 miljoen).

Afgezien van de incidentele posten daalde het resultaat met zo'n € 18 miljoen. De voornaamste oorzaken van deze afwijking zijn:

- € 2,9 miljoen lagere rijksbijdragen, met name door een lagere profielprijs dan vorig jaar;
- € 10 miljoen hogere personeelslasten, door CAO-stijgingen (+€ 4 miljoen) en door een toename van de inzet van onderwijsgevend personeel (circa € 8,5 miljoen). Ook de lasten voor ondersteunend personeel namen toe, geheel door € 2 miljoen hogere inhuur. De kosten van eigen ondersteunend personeel namen af, dankzij een bezuiniging van 69 fte;
- € 3,4 miljoen hogere beheerslasten, met name door hogere advieskosten (+€ 2,6 miljoen) en hogere kosten voor leermiddelen (€ 0,9 miljoen).

Kasstromen

De liquide middelen stegen per saldo in 2016 met € 1,5 miljoen tot € 71 miljoen. De bijdrage uit operationele activiteiten bedroeg € 16 miljoen, de leningen stegen per saldo met € 35 miljoen en uit verkopen van vaste activa werd € 8 miljoen gerealiseerd. Daar tegenover stonden € 58 miljoen investeringen in huisvesting. In 2017 en 2018 zullen nog twee tranches van de bij het ministerie van Financiën afgesloten lening worden ontvangen (totaal € 31 miljoen) ter financiering van de nieuwbouw. Naar verwachting kan hiermee op langere termijn in de financieringsbehoefte van de HU worden voorzien.

9.13 Ontwikkeling personeel in loondienst en studenten

Voor de komende jaren verwacht de HU stabiele studentenaantallen, hetgeen zich vertaalt in een verwachte meerjarige stabiele formatie.

	Realisatie 2016	Begroting 2017	MJR 2018	MJR 2019	LTO 2020	LTO 2021
Aantallen studenten (peildatum 1 oktober)	36.985	36.297	36.297	36.297	36.297	36.297
Personele bezetting in FTE (ultimo verslagjaar)						
• Bestuur / Management	3	3	3	3	3	3
• Personeel primair proces / docerend personeel	1.749	1.811	1.811	1.786	1.834	1.804
• Ondersteunend personeel / overige medewerkers	894	880	853	850	853	850
Totaal	2.646	2.673	2.667	2.640	2.690	2.657

Figuur 32. Bron: HU administratie

In de jaren 2017 en verder staan de investeringen in onderwijs en onderzoek centraal. Zowel de interne reallocatie van middelen (de reductieopdracht op HU Diensten en de herhuisvesting) als de voorgenomen intensiveringen door het ministerie vanaf 2018 leveren hiervoor extra geld. Vooruitlopend op de intensiveringen heeft de minister de instellingen gevraagd om voor te investeren vanuit het eigen vermogen. In de begroting 2017 is rekening gehouden met deze voorinvesteringen. In meerjarig perspectief wordt duidelijk dat het jaar 2017 een eenmalig groot verlies laat zien. Derhalve zijn we als HU van mening dat de ingezette lijn van meer investeringen in onderwijs en onderzoek, onze primaire taak, voortgezet kan en moet worden.

Begroting Exploitatie 2017-2021 Hogeschool Utrecht

bedragen x €1.000	Realisatie 2016	Begroting 2017	MJR 2018	MJR 2019	LTO 2020	LTO 2021
Baten						
Rijksbijdragen OCW	218.805	215.680	225.241	218.245	219.864	221.564
Overige overheidsbijdragen en subsidies	5.025	4.762	5.483	5.841	5.891	5.942
College-, cursus- en/of examengelden	66.211	64.981	65.303	65.668	65.983	66.313
Baten werk in opdracht van derden	14.436	13.324	14.022	14.541	14.687	14.833
Overige baten	6.746	8.260	8.709	8.713	8.787	8.863
Totaal baten	311.223	307.007	318.758	313.008	315.212	317.515
Lasten						
Personeelslasten	231.963	241.007	241.115	241.229	241.729	242.229
Afschrijvingen	20.424	20.862	20.793	20.638	19.637	18.437
Huisvestingslasten	16.150	15.491	13.891	10.313	10.414	10.516
Overige lasten	43.943	41.736	41.890	42.065	42.481	42.901
Totaal lasten	312.480	319.096	317.690	314.245	314.261	314.083
Saldo baten en lasten gewone bedrijfsvoering	1.257-	12.089-	1.068	1.237-	951	3.432
Saldo financiële bedrijfsvoering	2.374-	1.179-	1.357-	1.357-	1.357-	1.357-
Totaal resultaat (voor belasting)	3.631-	13.268-	289-	2.594-	406-	2.075
Vennootschapbelasting	316-	210-	210-	210-	210-	210-
Totaal resultaat (na belasting)	3.947-	13.477-	499-	2.804-	616-	1.865

Figuur 33. Bron: HU administratie

De HU verwacht voor 2017 een negatief resultaat. In de jaren erna zal het resultaat naar verwachting rond de nullijn bewegen. De sprong in de resultaatontwikkeling van 2017 naar 2018 wordt veroorzaakt door de extra middelen uit het leenstelsel per 2018. In 2019 verwachten we een daling van de rijksbijdrage door daling van de inschrijvingen 2017 (in verband met uitstroom piekcohort 2013) en een verwachte daling van de profielprijs. Dit effect wordt deels geneutraliseerd door de voor 2019 volledig ingeboekte baten van de herhuisvesting, zichtbaar in de overige instellingslasten.

De contractactiviteiten binnen Hogeschool Utrecht zijn relatief stabiel. In het kader van de doelstellingen in 'Hogeschool Utrecht in 2020' omtrent een Leven Lang Leren, is het de ambitie om te groeien in deze activiteiten. Deze groei is uit hoofde van prudent begrotingsbeleid niet vertaald in de begroting.

Meerjarenbegroting - balans (enkelvoudig)

	Realisatie 2016	Begroting 2017	MJR 2018	MJR 2019	LTO 2020	LTO 2021
Activa						
Vaste activa						
Materiële vaste activa	197.160	237.192	223.837	210.636	198.479	188.491
Financiële vaste activa	2.339	2.259	2.259	2.259	2.259	2.259
	199.499	239.451	226.096	212.895	200.738	190.750
Vlottende activa						
Vorderingen	10.938	10.418	10.418	10.418	10.418	10.418
Liquide middelen	68.696	31.600	36.072	41.304	48.650	55.300
	79.634	42.018	46.490	51.722	59.068	65.718
Totaal activa	279.133	281.469	272.586	264.617	259.806	256.468
Passiva						
Eigen vermogen						
Algemene reserve	94.971	86.561	87.731	86.240	87.025	90.261
Bestemmingsreserve	13.655	12.694	10.984	9.629	8.229	6.829
	108.626	99.255	98.715	95.869	95.254	97.090
Voorzieningen	23.179	23.600	14.700	12.722	11.700	10.000
Langlopende schulden	73.192	78.100	84.743	81.628	78.440	75.573
Kortlopende schulden	74.136	80.514	74.428	74.398	74.412	73.805
Totaal passiva	279.133	281.469	272.586	264.617	259.806	256.468

Figuur 34. Bron: HU administratie

De materiele vaste activa bestaan met name uit investeringen in de campusontwikkeling en ICT. In het verleden zijn keuzes gemaakt om de huisvesting in eigendom te verwerven, met name ingegeven door gunstige financieringsvoorwaarden bij het Ministerie van Financiën. De toename in liquiditeiten wordt met name veroorzaakt door het aantrekken van een lening welke dient ter financiering van de huisvestingsactiviteiten. De Hogeschool is voorzichtig in haar financieringsbeleid waardoor eind 2016 een relatief overschot is ontstaan.

Voorzieningen worden gevormd ter dekking van risico's waarvan redelijkerwijs de omvang kan worden bepaald. Een groot deel van de voorzieningen bestaan uit voorzieningen die personeel gerelateerd zijn. De langlopende schulden zijn afgesloten bij het Ministerie van Financiën op basis van Schatkistbankieren.

9.14 Financiële Kengetallen

Meerjarig zijn de verwachte liquiditeit en solvabiliteit boven de normen van het treasury-statuuat van de HU, respectievelijk 0,5 en 30 procent.

bedragen x €1.000	2016	2015	2014	2013	2012	2011
Totale baten	311.223	313.076	313.721	312.144	313.597	326.045
Totale lasten	315.170	311.923	311.216	312.348	317.257	313.615
	3.947-	1.153	2.505	204-	3.660-	12.430
Solvabiliteit	39%	45%	47%	47%	43%	45%
Liquiditeit	1,10	1,15	1,33	0,96	0,92	1,03
Rentabiliteit	-1,3	0,4	0,8	0,0	-1,2	3,8

Figuur 35. Bron: HU administratie

- De *solvabiliteit* betreft het aandeel van het eigen vermogen uitgedrukt in een percentage van het totale vermogen. De HU streeft naar een minimale solvabiliteit van 30 procent.
- 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 de totale baten.



Deel II

Jaarrekening

Inhoudsopgave

1	GECONSOLIDEERDE JAARREKENING	3
2	TOELICHTING UITGANGSPUNTEN JAARREKENING.....	7
3	GRONDSLAGEN VOOR WAARDERING VAN ACTIVA EN PASSIVA	9
4	GRONDSLAGEN VOOR BEPALING VAN HET RESULTAAT	14
5	TOELICHTING GECONSOLIDEERDE BALANS.....	16
5.1	MATERIËLE VASTE ACTIVA	16
5.2	FINANCIËLE VASTE ACTIVA.....	17
5.3	VORDERINGEN.....	18
5.4	LIQUIDE MIDDELEN	18
5.5	EIGEN VERMOGEN	19
5.6	VOORZIENINGEN	22
5.7	LANGLOPENDE SCHULDEN	24
5.8	KORTLOPENDE SCHULDEN.....	25
5.9	NIET IN DE BALANS OPGENOMEN ACTIVA EN VERPLICHTINGEN.....	25
5.10	OVERZICHT GEOORMERKTE SUBSIDIES	27
6	TOELICHTING STAAT VAN BATEN EN LASTEN	28
6.1	RIJKSBIJDRAGEN.....	28
6.2	COLLEGE- CURSUS, LES- EN EXAMENGELDEN	28
6.3	BATEN WERK IN OPDRACHT VAN DERDEN.....	29
6.4	OVERIGE BATEN.....	29
6.5	PERSONEELSLASTEN.....	30
6.6	AFSCHRIJVINGEN	34
6.7	HUISVESTINGSLASTEN.....	34
6.8	OVERIGE LASTEN	35
6.9	FINANCIËLE BATEN EN LASTEN	35
6.10	BELASTINGEN.....	36
6.11	OVERZICHT VERBONDEN PARTIJEN.....	36
7	ENKELVOUDIGE JAARREKENING	37
8	TOELICHTING OP DE BALANS EN STAAT VAN BATEN EN LASTEN	39
9	TOELICHTING ENKELVOUDIGE JAARREKENING.....	40
9.1	MATERIËLE VASTE ACTIVA	40
9.2	FINANCIËLE VASTE ACTIVA.....	40
9.3	VORDERINGEN.....	41
9.4	LIQUIDE MIDDELEN	41
9.5	KORTLOPENDE SCHULDEN.....	42
9.6	BATEN WERK IN OPDRACHT VAN DERDEN.....	42
9.7	OVERIGE BATEN.....	43
9.8	PERSONEELSKOSTEN.....	43
9.9	ACCOUNTANTSHONORARIA.....	43
10	OVERIGE GEGEVENS.....	45
10.1	GEBEURTENISSEN NA BALANSDATUM.....	45
11	CONTROLEVERKLARING VAN DE ONAFHANKELIJKE ACCOUNTANT.....	46
12	INSTELLINGSGEGEVENS	47

1 GECONSOLIDEERDE JAARREKENING

Geconsolideerde balans per 31 december na resultaatbestemming

Activa

	Ref.	31 december 2016		31 december 2015	
		x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000
Vaste Activa					
Materiële vaste activa	5.1	197.495		168.147	
Financiële vaste activa	5.2	-		-	
			197.495		168.147
Vlottende activa					
Vorderingen	5.3	11.109		10.483	
Liquide middelen	5.4	71.009		69.515	
			82.118		79.998
Totaal			279.613		248.145

Passiva

		31 december 2016		31 december 2015	
			x € 1.000		x € 1.000
Eigen Vermogen	5.5		108.626		112.573
Voorzieningen	5.6		23.179		27.737
Langlopende schulden	5.7		73.192		38.452
Kortlopende schulden	5.8		74.616		69.383
Totaal			279.613		248.145

*) de voorraden zijn, in verband met de geringe omvang (€ 9.000) opgenomen onder de vorderingen.

Geconsolideerde staat van baten en lasten 2016

	Ref.	2016		begroting 2016		2015	
		x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000
Baten							
Rijksbijdragen	6.1	218.805		222.339		221.742	
Overige overheidsbijdragen en subsidies	6.1	5.025		4.176		4.628	
College-, cursus, les en examengelden	6.2	66.211		66.351		66.295	
Baten werk in opdracht van derden	6.3	14.436		13.429		14.149	
Overige Baten	6.4	6.746		6.474		6.262	
Totaal baten			311.223		312.769		313.076
Lasten							
Personeelslasten	6.5	231.963		235.477		228.038	
Afschrijvingen	6.6	20.424		21.698		19.204	
Huisvestingslasten	6.7	16.150		16.862		18.946	
Overige lasten	6.8	43.943		41.870		44.292	
Totaal lasten			312.480		315.907		310.480
Saldo baten en lasten			1.257-		3.138-		2.596
Financiële baten en lasten	6.9		2.374-		2.157-		1.215-
Resultaat			3.631-		5.295-		1.381
Belastingen	6.10		316-		117-		228-
Netto resultaat na belastingen			3.947-		5.412-		1.153

*) In verband met vergelijkingsdoeleinden heeft in de presentatie van de begroting een verschuiving plaatsgevonden tussen baten en lasten.

Geconsolideerd kasstroomoverzicht over 2016

	Ref.	2016		2015	
		x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000
Kasstroom uit operationele activiteiten					
Saldo baten en lasten (incl. belastingen)	6		1.573-		2.368
<i>Aanpassingen voor:</i>					
- afschrijvingen en waardeverminderingen	6.6	19.990		19.323	
- mutaties voorzieningen	5.6	4.558-		10.139	
			15.432		29.462
<i>Veranderingen in vlottende middelen</i>					
- vorderingen en overlopende activa	5.3	626-		2.693	
- kortlopende schulden (excl. aflossing leningen)	5.8	5.218		2.076-	
			4.592		617
Ontvangen interest	6.9	124		470	
Betaalde interest	6.9	2.498		1.685	
			2.374-		1.215-
Totaal uit operationele activiteiten			16.077		31.232
Kasstroom uit investeringsactiviteiten					
Investerings in materiële vaste activa	5.1	57.749-		39.199-	
Desinvesteringen (im)materiele vaste activa	5.1	8.412		-	
			49.337-		39.199-
Kasstroom uit financieringsactiviteiten					
Nieuw opgenomen leningen	5.7	55.000		-	
Aflossing langlopende leningen	5.7	20.246-		231-	
			34.754		231-
Mutatie liquide middelen			1.494		8.198-

Verloop van liquide middelen (x € 1.000)

	2016	2015
Liquide middelen 1-1 boekjaar	69.515	77.713
Mutatie boekjaar	1.494	8.198-
Liquide middelen 31-12 boekjaar	71.009	69.515

Het kasstroomoverzicht is opgesteld volgens de indirecte methode. De geldmiddelen in het kasstroomoverzicht bestaan uit de liquide middelen. Ontvangsten en uitgaven uit hoofde van interest, ontvangen dividenden en winstbelastingen zijn opgenomen onder de kasstroom uit operationele activiteiten. Onder de kasstroom uit investeringsactiviteiten zijn de investeringen in vaste activa opgenomen. De kasstroom uit financieringsactiviteiten betreft de mutaties in de liquide middelen uit hoofde van de aangetrokken leningen.

In 2016 namen de liquide middelen toe met € 1,5 miljoen, tegenover een afname van € 8,2 miljoen in voorgaand jaar.

Uit operationele activiteiten werd een kasstroom gegenereerd van € 16,1 miljoen, hetgeen circa € 15 miljoen lager was dan in 2015. De afzonderlijke posten van het operationele resultaat worden toegelicht bij de staat van baten en lasten.

Tegenover investeringen in huisvesting van € 58 miljoen stond een nieuw aangetrokken lening van het ministerie van financiën van € 55 miljoen en opbrengsten van het in 2015 verkochte pand Nijenoord. Mede in verband met deze verkoop werden twee leningen, die volgens planning in 2017 af zouden lopen, vervroegd afgelost.

2 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).

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 HU overheersende zeggenschap heeft, direct of indirect, dan wel invloed van betekenis kan uitoefenen doordat HU beschikt over de meerderheid van stemrechten of op enige andere wijze de financiële en operationele activiteiten kan beheersen. Hierbij wordt tevens rekening gehouden met potentiële stemrechten die direct kunnen worden uitgeoefend op balansdatum. 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 volgende deelnemingen zijn volledig meegeconsolideerd:

- | | |
|--|-----------------|
| - Interval BV te Utrecht, | 100%-deelneming |
| - Hogeschool Domstad Beheer BV te Utrecht | 100%-deelneming |
| - Hogeschool Domstad Facilitaire Zaken BV te Utrecht | 100%-deelneming |

Continuïteit

Bij het opstellen van de jaarrekening is uitgegaan van de continuïteit van Stichting Hogeschool Utrecht.

Vergelijking met voorgaand jaar

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

Verbonden Partijen

Als verbonden partijen zijn aangemerkt alle rechtspersonen waar in overheersende zeggenschap, gezamenlijke zeggenschap, of invloed van betekenis kan worden uitgeoefend. Rechtspersonen die overwegende zeggenschap kunnen uitoefenen worden eveneens aangemerkt als verbonden partij. Ook de statutaire directieleden, andere sleutelfunctionarissen in het management van de instelling en nauwe verwanten zijn verbonden partijen. Transacties van betekenis met verbonden partijen

worden toegelicht. 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 eventueel bankkrediet. Ontvangsten en uitgaven uit hoofde van interest, 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 2016 hebben zich geen stelselwijzigingen voor gedaan.

3 Grondslagen voor waardering van activa en passiva

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

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, dan wel 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
Installaties	15
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	3
Vervoermiddelen (scooters en fietsen)	3

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

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 vaste activa.

Op iedere balansdatum wordt beoordeeld of er aanwijzingen zijn dat een vast actief aan een bijzondere waardevermindering onderhevig kan zijn. Indien een dergelijke indicatie aanwezig is, wordt de realiseerbare waarde van het actief vastgesteld. Van een bijzondere waardevermindering is sprake als de boekwaarde van een actief hoger is dan de realiseerbare waarde; de realiseerbare waarde is de hoogste van de opbrengstwaarde en de bedrijfswaarde. 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.

Vlottende activa

De voorraden worden 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. Gezien de geringe omvang worden de voorraden verantwoord onder de overige vorderingen.

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 worden 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 worden 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 6.5 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 het contact maken wordt de rente op staatleningen van een vergelijkbare periode gehanteerd. Voor uitgaven van groot onderhoud wordt een voorziening gevormd met als doel deze lasten gelijkmatig over een aantal jaren te verdelen. De toevoeging aan de voorziening wordt bepaald op basis van het geschatte bedrag van het onderhoud in het meerjarenonderhoudsplan.

In paragraaf 6.6 zijn de afzonderlijke voorzieningen toegelicht.

Pensioenen

De pensioenregeling van de HU is ondergebracht bij het Algemeen Burgerlijk Pensioenfonds (ABP) en is te karakteriseren als een zogenoemde toegezegde pensioenregeling. De hoogte van de pensioenuitkering is afhankelijk van leeftijd, salaris en aantal dienstjaren. De rechtspersoon heeft de toegezegde pensioenregeling bij het ABP in de jaarrekening verwerkt volgens de verplichtingenbenadering. 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.

Kortlopende schulden

Kortlopende schulden worden bij de eerste verwerking gewaardeerd tegen reële waarde. Kortlopende schulden worden na eerste verwerking gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs, zijnde het ontvangen bedrag rekening houdend met agio of disagio en onder aftrek van transactiekosten. Dit is meestal de nominale waarde.

Operationele leasing

De HU heeft een aantal 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.

4 Grondslagen voor bepaling van het resultaat

Algemeen

De baten en lasten worden toegerekend aan het boekjaar waarop zij betrekking hebben. Winsten worden toegerekend aan het boekjaar voor zover zij op balansdatum ook daadwerkelijk zijn gerealiseerd. Verliezen en risico's die hun oorsprong vinden voor het einde van het verslagjaar worden in het resultaat van het verslagjaar meegenomen, indien zij bekend zijn bij het opstellen van de jaarrekening.

Rijksbijdragen

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

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 en worden verantwoord in de periode waarin zij zijn gerealiseerd. Ook bijzondere baten met een incidenteel karakter worden onder deze post opgenomen.

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.

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

Als 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.

Financiële baten en lasten

Rentebaten en rentelasten worden tijdsevenredig verwerkt, rekening houdend met de effectieve rentevoet van de desbetreffende activa en passiva. Bij de verwerking van de rentelasten wordt rekening gehouden met de verantwoorde transactiekosten op de ontvangen leningen.

Belastingen

De opgenomen vennootschapsbelasting wordt berekend tegen het geldende tarief over het resultaat van het boekjaar. Daarbij wordt rekening gehouden met permanente verschillen tussen de winstberekening volgens de jaarrekening en de fiscale winstberekening en worden fiscaal compensabele verliezen uit voorgaande boekjaren afgetrokken.

5 Toelichting geconsolideerde balans

5.1 Materiële vaste activa

	Terreinen	Gebouwen	Gebouwen in uitvoering	Installaties	Inventaris en apparatuur	Vervoer-middelen	Inventaris en apparatuur in bestelling & vooruitbetalingen	Niet aan proces dienstbare materiële vaste activa	Totaal
Aanschafwaarde 1-1-2016	17.823	202.198	3.697	29.515	74.752	46	1.814	172	330.017
Correctie voorgaande jaren	-	6.264-	-	-	-	-	-	-	6.264-
Aanschafwaarde 1-1-2016 gecorrigeerd	17.823	195.934	3.697	29.515	74.752	46	1.814	172	323.753
Cumulatieve afschrijvingen & waardeverminderingen tm 2015	893-	91.014-	-	18.260-	51.657-	46-	-	-	161.870-
Correctie voorgaande jaren	-	110	-	6.154	-	-	-	-	6.264
Cumulatieve afschrijvingen & waardeverminderingen (gecorrigeerd)	893-	90.904-	-	12.106-	51.657-	46-	-	-	155.606-
Boekwaarde 1-1-2016	16.930	105.030	3.697	17.409	23.095	-	1.814	172	168.147
Overhevelingen in 2016 gebruik genomen activa	-	2.133	2.543-	394	1.830	-	1.814-	-	-
Investerings 2016	3.184	14.448	24.101	7.087	7.238	13	1.678	-	57.749
Aanschafwaarde desinvesteringen 2016	3.074-	20.877-	-	6.877-	5.834-	-	-	172-	36.833-
Cumulatieve afschrijvingen desinvesteringen 2016	-	16.182	-	6.840	5.400	-	-	-	28.422
Afschrijvingen & waardeverminderingen 2016	128-	9.948-	-	2.056-	7.854-	4-	-	-	19.990-
Mutaties gedurende het boekjaar	18-	1.938	21.558	5.388	780	9	136-	172-	29.347
Aanschafwaarde 31-12-2016	17.933	191.638	25.255	30.120	77.986	59	1.678	-	344.669
Cumulatieve afschrijvingen & waardeverminderingen tm 2016	1.021-	84.670-	-	7.322-	54.111-	50-	-	-	147.174-
Boekwaarde 31-12-2016	16.912	106.968	25.255	22.798	23.875	9	1.678	-	197.495

Bij het opstellen van de jaarrekening 2016 is geconstateerd dat een aantal desinvesteringen van voorgaande jaren niet goed waren verwerkt in de aanschafwaarde en de cumulatieve afschrijvingen. Deze zijn onder de regel "correctie voorgaande jaren opgenomen". De correctie heeft geen gevolgen voor de totale boekwaarde per 1 januari 2016 en het resultaat.

In 2016 is volop gewerkt aan de grondige renovaties van de panden Padualaan 101 en Padualaan 99. Padualaan 101 werd in september 2016 weer in gebruik genomen en in het gebouw Padualaan 99 konden de studenten in januari 2017 weer van start. Tot aan de kerstvakantie 2016 verbleven deze nog op de Nijenoord. Dat pand was in 2014 reeds verkocht, maar de oplevering vond, volgens afspraak, eind 2016 plaats. Inmiddels wordt ook volop gewerkt aan de nieuwbouw, die naar verwachting eind 2017 gereed zal zijn. De kosten van de renovaties en de nieuwe inrichting en het bouwrijp maken van de grond voor de nieuwbouw zijn opgenomen onder de investeringen

Onder terreinen zijn de erfpachtovereenkomsten met de Universiteit Utrecht opgenomen. De bestaande erfpachtovereenkomsten hadden een looptijd van 75 jaar. De looptijd voor de erfpacht voor de nieuwbouw is oneindig, maar is door de HU voor 30 jaar afgekocht.

Gebouwen in uitvoering betreft onderhanden werk met betrekking tot de renovaties en nieuwbouw.

De investeringen betroffen voornamelijk de panden Padualaan 101 en Padualaan 99. De desinvesteringen betroffen het pand Nijenoord en inventaris en apparatuur van alle panden.

De investeringen (incl. overhevelingen) in inventaris en apparatuur betroffen vooral investeringen, die gedaan zijn in het kader van het herhuisvestingsproject. Aan inventaris werd € 2,7 miljoen besteed, aan laptops, servers & hardware € 3,5 miljoen en aan audioapparatuur € 2,9 miljoen.

Jaarlijks vindt een opschoning 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 2016 geleid tot desinvesteringen met een aanschafwaarde van € 2,1 miljoen, die overigens geheel was afgeschreven.

De vervoermiddelen betreffen 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 niet aan het proces dienstbare materiële activa betroffen een woonhuis, dat in 2016 werd verkocht.

De WOZ-waarde van de gebouwen en terreinen in eigendom bedroeg in 2016 € 149,6 miljoen. De verzekerde waarde bedroeg € 312 miljoen.

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

- Koningsbergerstraat 9, Utrecht
- Bolognalaan 101, Utrecht
- De Nieuwe Poort 21, Amersfoort
- Heidelberglaan 7, Utrecht
- Padualaan 97, Utrecht
- Padualaan 99, Utrecht
- Padualaan 101, Utrecht
- Nieuwbouw te Utrecht
- Parkeerplaatsen Uithof

5.2 Financiële vaste activa

x € 1.000	1-1-2016	Investerings en verstekte leningen	Desinvesteringen en aflossingen	31-12-2016
Vorderingen (langlopend)	221	-	-	221
Voorziening op vorderingen (langlopend)	221-	-	-	221-
Totaal financiële vaste activa	-	-	-	-

De onder financiële vaste activa opgenomen vordering, betreft een vordering die samenhangt met de verkoop van een vroegere deelneming van de HU. De koopsom zou vanaf 2012 in 5 termijnen worden betaald. Inmiddels heeft nog geen betaling plaatsgevonden. Gezien de onzekerheid die met deze vordering samenhangt, was deze direct al voorzien.

5.3 Vorderingen

x € 1.000	31-12-2016	31-12-2015
Debiteuren	3.820	2.200
Studenten	2.839	3.428
Af: voorziening wegens oninbaarheid	798-	695-
	5.861	4.933
Belastingvorderingen	750	-
Overige vorderingen	4.347	4.251
Voorziening op overige vorderingen	4.198-	4.198-
Overlopende activa	4.348	5.496
Totaal vorderingen & overlopende activa	11.109	10.483

*) de voorraden zijn, in verband met de geringe omvang (€ 9.000) opgenomen onder de vorderingen.

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.

Ten opzichte van 2015 stegen de vorderingen met € 1,6 miljoen, geheel door een toename van debiteuren- en studentenvorderingen. Deze toename van het debiteurensaldo hing samen met enkele grote facturen, die eind december 2016 werden verstuurd.

De voorziening wegens oninbaarheid wordt bepaald met behulp van de statische methode. Daarnaast kan een aanpassing worden gemaakt voor individuele posten waarover meer of minder risico wordt gelopen.

5.4 Liquide middelen

x € 1.000	31-12-2016	31-12-2015
Kasmiddelen	13	12
Bankrekeningen en deposito's	70.996	69.503
Totaal liquide middelen	71.009	69.515

Het verloop van de liquide middelen is in het kasstroomoverzicht op bladzijde 7 toegelicht.

Van de liquide middelen stond € 909.000 niet ter vrije beschikking van de HU in verband met voor de HU afgegeven bankgaranties voor de huur van (grotendeels tijdelijke) huisvesting.

5.5 Eigen Vermogen

Het verlies van € 3,9 miljoen is als volgt in het eigen vermogen verwerkt:

- Algemene reserve publiek - € 3,9 miljoen
- Algemene reserve privaat - € 0,8 miljoen
- Bestemmingsreserves publiek - € 0,2 miljoen
- Bestemmingsreserves privaat + € 1,0 miljoen

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

x € 1.000	Stand per 1-1-2016	Resultaat	Overig mutaties	Stand per 31-12-2016
<u>Algemene reserve publiek</u>	88.316	3.946-	1.820	86.190
<u>Bestemmingsreserves publiek</u>				
Ontwerp & Ontwikkeling	2.916	521-	-	2.395
Centre of Expertise U-Create	1.619	447	-	2.065
Centre of Expertise Smart Sustainable Cities	451	68-	-	382
Promotievouchers	1.434	66-	-	1.368
Fusie Hogeschool Utrecht/Domstad	1.537	-	1.537-	-
Onderwijsinnovatie	2.947	852-	-	2.095
Speerpunten	445	11-	434-	-
Opschaling Onderwijs Bedrijfsopvolging en Overname	265	195-	-	69
Externe validering examenkwaliteit HBO	138	-	63-	75
Professionalisering	674	500-	-	174
Personeelsfaciliteiten	693	201	-	894
Transitie FMR en tijdelijke versterking management	-	950	-	950
Student Participation Office	-	500	-	500
Stichting Utrecht Science Park	-	90-	270	180
Overig	157	-	57-	100
	13.274	205-	1.820-	11.249
<u>Algemene reserve privaat</u>	7.297	821-	2.305	8.781
<u>Bestemmingsreserves privaat</u>				
Studentzaken	26	4-	-	21
Interval	1.971	384	1.400-	955
Domstad Beheer BV	1.689	646	905-	1.430
	3.686	1.025	2.305-	2.406
Totaal	112.573	3.947-	-	108.626

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. In 2016 werd € 521.000 uit de reserve besteed; er zijn in 2016 geen nieuwe reserves gevormd.

Centres of Expertise U-Create en Smart Sustainable Cities

De HU kent twee Centres of Expertise: U-Create en Smart Sustainable Cities. Een Centre of Expertise is een platform voor het bedrijfsleven, kennisinstellingen en Hogeschool Utrecht, waar gezamenlijk vernieuwende producten en diensten worden ontwikkeld. De hiervoor ontvangen profileringsgelden, die nog niet zijn besteed, blijven als bestemmingsreserve op de balans staan.

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.

Fusie Hogeschool Utrecht/Domstad

Deze bestemmingsreserve was bedoeld voor kosten die nog samenhangen met de fusie in 2010 tussen Stichting Hogeschool Utrecht en Stichting Hogeschool Domstad. Omdat er geen nagekomen kosten meer verwacht worden valt de reserve vrij ten gunste van de algemene reserve.

Onderwijsinnovatie

De HU ontvangt in het kader van de prestatieafspraken profileringsmiddelen. Deze zijn in ieder geval toegezegd voor de jaren 2013-2016. Deze middelen moeten worden ingezet ten behoeve van de thema's, zoals die zijn benoemd in het prestatieakkoord. Het hieraan gekoppelde programma heeft een looptijd tot 2018.

Speerpunten.

Deze reserve was bedoeld voor het speerpunt Werken en Leren in de Wijk en Creatieve Industrie. Het eerste speerpunt is inmiddels gestopt en Creatieve Industrie is inmiddels ingebed in de organisatie, zodat geen afzonderlijke bestemmingsreserve meer noodzakelijk is.

Opschaling Onderwijs Bedrijfsopvolging en Overname

Deze middelen zijn bedoeld voor het bevorderen van onderwijs in ondernemerschap. De HU heeft eind oktober 2014 van OCW € 320.000 toegekend gekregen voor een pilot die erop is gericht om de minor Bedrijfsovername en Franchising op te schalen naar leerlingen van ROC 's uit Amsterdam en Utrecht.

Externe validering examenkwaliteit HBO

Dit betreft stimuleringsmiddelen die de HU ontvangen heeft in de periode 2013 tot en met 2016. Deze middelen vloeien voort uit de advisering door de Commissie de Bruijn in opdracht van de Vereniging Hogescholen. Het advies van deze commissie (Vreemde Ogen Dwingen) betrof onder meer de keuze voor instelling overstijgende toetsing op alle plaatsen waar dat mogelijk is en het werken met 'vreemde ogen' in de vorm van tweede beoordelaars of externe deskundigen.

Professionalisering

De reserve voor niet-bestede professionaliseringsgelden betreft activiteiten voor de professionalisering HU-Diensten die een doorloop kenden in 2016, deze reserve is volledig ingezet. Daarnaast is een reserve gevormd voor de postdoc-regeling, waarbij 8 a 10 medewerkers in staat zullen worden gesteld vervolgonderzoek te doen in aanvulling op door hen recent afgesloten promotieonderzoek en zich als volwaardig onderzoeker verder te ontwikkelen (€ 174.000).

Personeelsfaciliteiten

Sinds 2007 bestaat de werkgeverspremie WGA voor gedeeltelijke arbeidsongeschiktheid. Deze premie mag voor maximaal de helft op de werknemers worden verhaald. Op advies van destijds de HBO-Raad gebeurt dit bij de HU ook. Het college van bestuur heeft in 2007 besloten dit bedrag ten gunste van de werknemers te laten komen en heeft dit tot en met 2014 als verplichting op de balans laten staan. Omdat feitelijk geen sprake is van een verplichting is het bedrag in 2015 overgeheveld naar het eigen vermogen en werd daarbinnen een bestemde reserve gevormd voor dit doel.

Transitie FMR en tijdelijke versterking management

In 2015 is voorzien dat een aantal transities moest worden doorgevoerd bij de instituten van de faculteit Maatschappij en Recht waarvoor in de komende jaren extra middelen nodig waren. Dit betreft onderwijsinnovatie, transitie van het management en de transitie van onderwijslogistiek als gevolg van standaardisering en taakafbakening bij HU Diensten.

Student Participation Office

Een deel van de voor de investeringsagenda beschikbare middelen in 2015 en 2016 kan op voorstel van studenten, georganiseerd in een 'student participation office', worden ingezet. Hiertoe werd een eenmalige bestemmingsreserve gevormd.

Overig

Onder overig waren enkele kleinere bestemmingsreserves opgenomen, te weten het octrooifonds (€100.000) en Interval (€ 57.000), welke laatste dit jaar vrij viel ten gunste van de algemene reserve.

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 BV

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

Domstad Beheer BV

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

Stichting Utrecht Science Park

Het partnerschap van de HU in de stichting Utrecht Science Park betreft een private activiteit die uit het private resultaat dient te worden gefinancierd. Stichting Utrecht Science Park tracht haar doelen te bereiken door de bevordering van de samenwerking tussen kennisinstellingen en innovatieve bedrijven, het ontwikkelen van samenwerkingsverbanden in de regio, het bieden van faciliteiten aan startende ondernemers, de acquisitie van bedrijvigheid, het verbeteren van voorzieningen, het bevorderen van de leefbaarheid en het vergroten van de bekendheid van het Utrecht Science Park als vestigingslocatie voor kennisintensieve bedrijvigheid.

5.6 Voorzieningen

x € 1.000	stand per 1-1-2016	toevoeging	uitgaven	vrijval	stand per 31-12-2016	waarvan korter dan een jaar	waarvan langer dan vijf jaar
Personeelsvoorzieningen							
- Wachtgeld	14.581	2.500	3.514	-	13.567	3.687	9.880
- Jubileumuitkeringen	1.193	389	283	-	1.299	168	636
- Langdurig zieken	646	112	-	-	758	379	0
- Werktijdvermindering senioren	930	-	210	98	622	207	0
Totaal personeelsvoorzieningen	17.350	3.001	4.007	98	16.246	4.441	10.516
Onderhoudsvoorziening	3.879	2.900	5.443	-	1.336	1.336	-
Gevel HU-Amersfoort	1.893	-	19	-	1.874	1.874	-
Loonruimteovereenkomst 2015	800	-	-	800	-	-	-
Opleiding Medische Hulpverlening	3.723	-	-	-	3.723	3.723	-
Opleiding omgangskunde	92	-	92	-	-	-	-
Totaal voorzieningen	27.737	5.901	9.561	898	23.179	11.374	10.516

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. Bovendien is rekening gehouden met mogelijke wachtgeldaanspraken van medewerkers waarmee een vaststellingsovereenkomst is afgesloten en die nog niet zijn aangemeld bij het UWV en van medewerkers met een tijdelijk dienstverband, waarvan per 31 december bekend is dat het contract niet zal worden verlengd. In 2015 werd voor het eerst rekening gehouden met de verslechterde kansen op werkhervatting voor 45+ en 55+. In 2016 is deze systematiek verfijnd. De voorziening is berekend met behulp van de contante waarde methode.

Jubileum uitkeringen

De voorziening jubileumuitkeringen wordt opgenomen voor verwachte uitkeringen gedurende het dienstverband van de huidige werknemers. De voorziening is berekend op basis van ervaringscijfers van het afgelopen jaar en is opgenomen tegen contante waarde.

Langdurig zieken

De voorziening langdurig zieken betreft de op de balansdatum bestaande verplichting tot het doorbetalen van salarissen aan personeelsleden die op de balansdatum arbeidsongeschikt zijn en die naar verwachting blijvend geheel 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.

Loonruimteovereenkomst 2015

In 2015 werd een voorziening gevormd, vooruitlopend op een nieuwe CAO, voor 2015 een

salarisverhoging toe te kennen vanaf 1 september 2015. In de nieuwe CAO werd uiteindelijk een salarisverhoging afgesproken per 1 april 2016. De voorziening is daarom weer vrijgevallen.

Werktijdvermindering senioren

Met ingang van 1 januari 2015 kan de werknemer, die de AOW-gerechtigde leeftijd min 10 jaar bereikt, met een arbeidsovereenkomst van 0,4 fte en hoger en die 5 aaneengesloten dienstjaren in het HBO heeft, kiezen om gedurende een periode van maximaal 5 jaar de werktijd te verminderen met een vast percentage van maximaal 20% van de overeengekomen jaartaak. Een deel van de kosten komt voor rekening van de HU. Voor deze regeling is een voorziening gevormd, waarbij voor de medewerkers met wie al een overeenkomst is gesloten de volledige verplichting voor de komende vijf jaren is opgenomen. De kosten voor medewerkers die in de toekomst mogelijk gebruik gaan maken van de regeling zijn nog niet voorzien, omdat onvoldoende informatie beschikbaar is om een betrouwbare schatting hiervan te maken.

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 werd het onderhoudsplan opgesteld voor de periode totdat de renovaties en nieuwbouw gereed zijn.

Gevel HU-Amersfoort

In 2014 werd een voorziening van € 1,9 miljoen gevormd voor het herstel van de gevel van HU-Amersfoort, in verband met het los laten van de gevelstenen. In 2015 vond een aanbesteding plaats, maar die heeft niet tot een opdracht geleid. In 2016 vond wederom een aanbesteding plaats, hetgeen wel tot gunning leidde. De werkzaamheden zullen in 2017 worden verricht.

Opleiding Medische Hulpverlening

In 2014 werd duidelijk dat een groot aantal studenten uit de eerste cohorten van de opleiding Medische Hulpverlening (2010 en 2011) studievertraging zou gaan oplopen omdat zij geen stage konden lopen, vanwege het gebrek aan stageplaatsen. Hoewel het realiseren van stageplaatsen geen resultaatsverplichting voor de HU betekent en de reden van het ontbreken van voldoende stageplaatsen buiten de schuld van de HU ligt, is met inachtneming van het beginsel redelijkheid en billijkheid in 2015 besloten de student actief te ondersteunen bij het behalen van een HBO diploma. Inmiddels werd door enkele studenten een rechtszaak aangespannen en is een tussenvonnissen uitgesproken, waarbij de Rechtbank heeft geoordeeld dat de HU aansprakelijk kan worden gesteld voor de studievertraging die studenten hebben opgelopen. De HU heeft besloten om een voorziening in de jaarrekening 2015 op te nemen gebaseerd op deze uitspraak, waarbij uitgegaan is van het meest negatieve scenario. Inmiddels is hoger beroep aangetekend, derhalve zijn nog geen betalingen ten laste van deze voorziening gedaan. Dit hoger beroep dient naar verwachting in de zomer van 2017.

Opleiding Omgangskunde

In 2011 werd 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. Dit programma was in 2016 afgelopen.

5.7 Langlopende schulden

	Stand per	Aangevane	Aflossingen	Stand per	Naar	Resterende	Resterende
	31-12-2015	Leningen	2016	31-12-2016	kortlopende schulden	looptijd > 1 jaar	looptijd > 5 jaar
x € 1.000							
Kredietinstellingen							
Rabobank (5,86%)	2.698	-	246	2.452	260	2.192	985
Ministerie van Financiën 1042 (4,74%)	10.000	-	10.000	-	-	-	-
Ministerie van Financiën 1043 (4,73%)	10.000	-	10.000	-	-	-	-
Ministerie van Financiën 1482 (3,59%)	9.000	-	-	9.000	-	9.000	-
Ministerie van Financiën 1555 (3,49%)	7.000	-	-	7.000	-	7.000	-
Ministerie van Financiën 2621 (1,46%)	-	55.000	-	55.000	-	55.000	49.500
	38.698	55.000	20.246	73.452	260	73.192	50.485
Naar kortlopende schulden (aflossing volgend jaar)	246-			260-			
Totaal langlopende schulden per ultimo boekjaar	38.452			73.192			

Bij de Rabobank loopt een hypothecaire lening op het pand Koningsbergerstraat. Het betreft een annuïteitenlening met een looptijd tot 2024 en een vastrentende periode tot juli 2018. De aflossingsverplichting voor 2016 is opgenomen onder de schulden op korte termijn. Twee langlopende leningen van het ministerie van Financiën van totaal € 20 miljoen, die in 2017 zouden aflopen, zijn vervroegd afgelost. De nieuwe lening van € 55 miljoen betreft één tranche van de in 2016 afgesloten lening van € 86 miljoen, die is afgesloten in verband met de bouwactiviteiten op de Uithof. Het restant van de lening zal in 2017 en 2018 worden opgenomen. Vanaf 2019 zal de lening in 30 jaar lineair worden afgelost.

5.8 Kortlopende schulden

x € 1.000	31-12-2016	31-12-2015
Aflossingsverplichting langlopende schulden	260	246
Crediteuren	821	193
Belastingen en premies sociale verzekeringen	9.960	8.984
Schulden inzake pensioenen	2.359	2.316
Overig kortlopende schulden	338	324
Vooruitontvangen collegegeld	22.890	22.514
Vooruitontvangen subsidies OCW	366	1.046
Vakantiegeld en -dagen	9.721	9.288
Vaststellingsovereenkomsten	3.084	2.361
Vooruitontvangen subsidies	4.039	3.107
Vooruitontvangen cursusgelden	2.134	2.004
Inhuur personeel OP/OBP	3.265	3.506
Overige overlopende passiva	15.380	13.494
Overlopende passiva	60.878	57.320
Totaal kortlopende schulden	74.616	69.383

Alle kortlopende schulden hebben een resterende looptijd van korter dan een jaar. De vooruitontvangen collegegelden betreffen het deel van het ontvangen collegegeld, dat betrekking heeft op 2017. De overige overlopende passiva bestaan uit facturen en stelposten, die betrekking hebben op 2016, maar in 2017 werden ontvangen of goedgekeurd.

5.9 Niet in de balans opgenomen activa en verplichtingen

Verstrekte garanties

ABN AMRO Bank N.V. heeft voor de HU € 909.000 aan garanties afgegeven. Dit betreft garanties in verband met de huur van gebouwen, waaronder die voor de tijdelijke huisvesting van opleidingen tijdens de renovatie van de eigen panden.

Vordering OCW

De HU heeft een vordering op het ministerie van 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 wordt verrekend bij beëindiging van de activiteiten van de HU. Omdat bij het opstellen van de jaarrekening wordt uitgegaan van het continuïteitsbeginsel, wordt de vordering niet in de balans opgenomen en heeft deze een looptijd van langer dan vijf jaar.

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 en heeft deze een looptijd van langer dan vijf jaar.

Stichting Waarborgfonds HBO

In de Algemene Vergadering van de Vereniging Hogescholen op 28 april 2011 werd besloten de verplichte aansluiting van de hogescholen bij het Waarborgfonds te beëindigen en het fonds op te heffen. Voorwaarde hiervoor was dat alle aangesloten hogescholen hun geborgde leningen moesten hebben omgezet in niet-geborgde leningen. Dat is ultimo 2016 niet helemaal gelukt en het fonds is nog niet opgeheven. Inmiddels is wel vrijwel het gehele bedrag door de HU terug ontvangen (€ 4,6 miljoen). De resterende teruggave bedraagt € 0,3 miljoen en zal naar verwachting in 2022 worden ontvangen als de laatste geborgde lening van een van de deelnemers is afgelost. Het bedrag zal bij ontvangst in de jaarrekening als bate worden verantwoord.

Leaseverplichtingen

De HU heeft een zestal leaseauto's. De leaseverplichtingen bedroegen eind 2016 € 24.000. De leasecontracten lopen alle in 2017 af. Het betreft zes 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 huurovereenkomsten afgesloten voor het gebruik van gebouwen en het datacenter. De totale huurverplichting hiervan bedroeg ultimo 2016 circa € 6,2 miljoen, waarvan € 3,7 miljoen betrekking heeft op 2017 en € 1,2 miljoen op langer dan 5 jaar. Hiernaast heeft de HU een overeenkomst met de UU voor de huur van parkeerplaatsen in de parkeergarage aan de Cambridgelaan, die nog moeten worden gebouwd. De huur voor de eerste 12,5 jaar ad € 1,8 miljoen zal in 2017 worden vooruitbetaald; daarna wordt maandelijks huur in rekening gebracht, wat tot 2046 neerkomt op nog € 1,9 miljoen.

Langlopende verhuurcontracten

De HU verhuurt een deel van het pand in Amersfoort en heeft hiervoor ultimo 2016 € 11,5 miljoen aan verhuurcontracten afgesloten. Hiervan heeft € 0,9 miljoen betrekking op 2017 en € 7,2 miljoen heeft een looptijd van langer dan 5 jaar.

Licenties

De HU heeft voor € 3,8 miljoen aan softwarelicenties afgesloten, waarvan € 1,9 miljoen binnen een jaar afloopt en € 1,9 miljoen een looptijd heeft tussen een en vijf jaar.

Belastingdienst

De HU is met de Belastingdienst in overleg over een te verwachten –per saldo- btw teruggaveverzoek over de periode 2010 tot en met 2015. Over de hoogte van de omvang van de teruggaaf voor de periode 2010 tot en met 2012 is in maart jl. overeenstemming bereikt. Over deze periode zal € 236.000 worden terugontvangen. De officiële afhandeling heeft nog niet plaatsgevonden. De omvang van de teruggaaf door de Belastingdienst (dan wel bijbetaling door HU)

over de periode 2013 tot en met 2015 is nog niet bekend. In verband hiermee is de Belastingdienst momenteel bezig de btw administratie te toetsen.

Vordering inzake problematiek gevelstenen pand HU-Amersfoort

De HU heeft een claim ingediend bij de curator van de failliete projectontwikkelaar van HU-Amersfoort om de gevel te herstellen. De herstelkosten worden geschat op € 1,9 miljoen. Tevens is in verband hiermee een claim ingediend bij de verzekeraar van de verstrekte garantie op de gevel. Het maximaal verzekerde bedrag is € 0,8 miljoen.

Renovaties en nieuwbouw

De renovaties in het kader van HU-Campus de Uithof zijn inmiddels afgerond en de nieuwbouw is gestart. De contractueel overeengekomen verplichtingen waar nog geen levering tegenover staat, bedroegen ultimo 2016 in totaal circa € 44 miljoen. Daarvan zal zo'n € 39 miljoen in 2017 worden betaald en heeft € 5 miljoen een looptijd van één tot 5 jaar.

Nieuwe lening

Hogeschool Utrecht heeft een geldlening afgesloten bij het Ministerie van Financiën van € 86 miljoen, die in drie tranches wordt opgenomen. Deze lening hangt samen met de investeringen in verband met HU-Campus de Uithof. De eerste tranche van € 55 miljoen werd in 2016 ontvangen en het restant van € 31 miljoen zal in 2017 en 2018 worden ontvangen. De looptijd van de lening bedraagt 30 jaar. Het rentepercentage bedraagt 1,46% en staat 30 jaar vast.

5.10 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
Educatieve minor beroepsonderwijs	EDM13006	12-dec-13	150.000	150.000	x	
Online Betadidactiek	zaaknummer 865015/705A03785	4-apr-16	45.600	36.480		x
Lerarenbeurs	Verschillende kenmerken	Verschillende data	376.914	376.914		x
		Totaal	572.514	563.394		

6 Toelichting Staat van Baten en Lasten

6.1 Rijksbijdragen

x € 1.000	2016	begroting 2016	2015
Normatieve rijksbijdrage (HBO)	217.728	221.787	221.276
Geoomerkte OCW subsidies	1.077	552	466
Totaal rijksbijdragen	218.805	222.339	221.742
Overige overheidsbijdragen en subsidies	5.025	4.176	4.628
Totaal overheidsbijdragen en subsidies	223.830	226.515	226.370

De rijksbijdrage is opgenomen conform de laatste rijksbijdragebrief van OCW. In 2016 werd naar aanleiding van de voorjaarsnota € 3,9 miljoen minder reguliere rijksbijdrage toegekend dan verwacht. In december is de compensatie ontvangen van € 4,9 miljoen voor de loonsverhoging als gevolg van de nieuwe cao, hiermee was in de begroting reeds rekening gehouden.

6.2 College- cursus, les- en examengelden

x € 1.000	2016	begroting 2016	2015
Voltijd en duaal	55.045	55.056	55.027
Deeltijd	11.166	11.295	11.268
Totaal college-, cursus, les- en examengelden	66.211	66.351	66.295

De onder de baten opgenomen collegegelden betreffen de collegegelden die betrekking hebben op het kalenderjaar 2016. Cursusgelden van de onbekostigde masters en contractonderwijs zijn niet opgenomen onder deze categorie, maar onder baten werk in opdracht derden (contractonderwijs). De collegegeld opbrengsten zijn nagenoeg gelijk aan 2015, het lagere aantal studenten wordt gecompenseerd door een hoger collegegeldtarief.

6.3 *Baten werk in opdracht van derden*

x € 1.000	2016	begroting 2016	2015
Contractonderwijs	12.035	12.402	12.712
Contractonderzoek	873	997	610
Overige	1.529	30	827
Totaal baten in opdracht van derden	14.436	13.429	14.149
contractonderzoek uitgesplitst:			
Nationale overheden	237		154
Overige niet naar winst strevende organisaties	443		323
Bedrijven + particulieren	193		133
	873		610

De baten uit het contractonderwijs laten een lichte daling zien. Tegenover meer baten uit didactische cursussen voor het beroepsonderwijs en onderwijs voor vluchtelingen stonden minder baten uit de overige opleidingen als gevolg van gewijzigde marktomstandigheden. Onder overige werk voor derden zijn diverse incidentele baten gerealiseerd die niet waren begroot.

6.4 *Overige baten*

x € 1.000	2016	begroting 2016	2015
Verhuur	2.271	1.937	1.688
Detachering personeel	829	190	747
Studenten	1.200	1.128	1.247
Catering	902	653	724
Overig	1.544	2.566	1.856
Totaal overige baten	6.746	6.474	6.262

De baten uit verhuur betreffen voor € 1,6 miljoen opbrengsten uit verhuur aan derden van het zalenverhuurcentrum en voor € 0,6 miljoen uit verhuur van een deel van het pand in Amersfoort aan MBO Amersfoort. De opbrengsten van studenten betreffen bijdragen voor excursies, leermiddelen en congressen e.d. De opbrengsten uit catering werden bij Domstad Facilitair B.V. gerealiseerd. De incidentele baten bestaan uit een bijdrage aan een brandtrap van de verhuurder op de Daltonlaan en een teruggave van overdrachtsbelasting van de belastingdienst.

6.5 Personeelslasten

x € 1.000	2016	begroting 2016	2015
Lonen en salarissen	164.095	200.721	155.750
Sociale lasten	20.515	-	18.824
Pensioenpremies	19.786	-	20.209
Lonen en salarissen	204.396	200.721	194.783
Mutatie personele voorzieningen	2.410	2.500	7.491
Personeel niet in loondienst	17.239	21.848	18.516
Overige	9.010	10.683	8.452
Overige personele lasten	28.658	35.031	34.459
Uitkeringen	1.092-	275-	1.204-
Totaal personeelslasten	231.963	235.477	228.038

De totale personele lasten lagen € 3,5 miljoen onder de begroting. Voornamelijk de kosten voor onderwijsgevend personeel (zowel in loondienst als niet in loondienst) en de overige personeelskosten waren lager dan verwacht, waartegenover hogere kosten stonden voor ondersteunend personeel (in loondienst en niet in loondienst).

In 2016 heeft een CAO-stijging plaatsgevonden van 3,65% en eenmalige bedragen ter grootte van € 750 per medewerker, die maar voor een klein deel waren begroot. Het totale effect van deze CAO-stijging is zo'n € 4 miljoen. Ook werden in 2016 meer vaststellingsovereenkomsten afgesloten dan begroot, hetgeen tot ruim € 1 miljoen hogere kosten leidde.

Ten opzichte van 2015 stegen de totale personeelskosten met € 4 miljoen. Tegenover hogere salarissen als gevolg van extra medewerkers en de CAO-stijging, stond een lagere bijdrage aan de voorziening wachtgeld en lager kosten voor extern personeel.

Onderwijsgevend personeel

In 2016 zijn twee bewegingen zichtbaar, die hebben geleid tot een stijging van het aantal fte met 36 ten opzichte van de begroting en met 98 ten opzichte van 2015.

De eerste is een forse investering in onderwijsgevend personeel, vooruitlopend op de extra rijksbijdragen die vanaf 2018 door OCW zullen worden verstrekt, in verband met het afschaffen van de basisbeurs. Weliswaar namen de OP-lasten hierdoor toe ten opzichte van 2015 (+ € 7 miljoen), maar ten opzichte van de begroting werd de doelstelling nog niet geheel gerealiseerd (- € 3,5 miljoen).

De tweede beweging hangt samen met de per 1 juli ingevoerde wet DBA. Als gevolg van deze wet is een deel van de externen in 2016 in dienst gekomen bij de HU of bij Interval BV. In de begroting was nog geen rekening gehouden met de effecten van deze wet. De kosten voor onderwijsgevend

personeel niet in loondienst zijn zo'n € 6 miljoen lager dan begroot, hetgeen voor een belangrijk deel het gevolg is van deze nieuwe wet.

Ondersteunend personeel

De lasten voor ondersteunend personeel kwamen net iets hoger uit dan begroot, geheel door € 3 miljoen hogere kosten voor inhuur. De lasten voor eigen personeel waren daarentegen, ondanks de CAO-verhoging, fors lager, met name doordat voor 2017 geplande bezuinigingen eerder konden worden gerealiseerd.

De ontwikkeling van de personeelsaantallen was als volgt:

Gemiddeld aantal fte's	2016	begroting 2016	2015
OP	1.685	1.649	1.588
OBP	954	992	1.023
Totaal OP + OBP	2.639	2.641	2.611

Alle werknemers waren in Nederland werkzaam.

Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector (WNT)

De Wet Normering Bezoldiging Topfunctionarissen Publieke en Semipublieke Sector (WNT) regelt de normering van de bezoldiging en ontslagvergoedingen van topfunctionarissen, alsmede de openbaarmaking van gegevens in de jaarrekening. De openbaarmaking betreft alle bezoldigingen en ontslagvergoedingen van (gewezen) topfunctionarissen, de bezoldiging van overige personeelsleden, die boven het bezoldigingsmaximum uitkomen en de ontslagvergoedingen van overige personeelsleden, die boven het bezoldigingsmaximum uitkomen.

Onder topfunctionarissen vallen bij de HU de leden van het College van Bestuur en van de Raad van Toezicht.

Het maximum van bezoldiging voor bestuurders is voor 2016 vastgesteld op € 179.000. De bezoldiging bestaat uit de componenten beloning, belastbare vaste en variabele onkostenvergoedingen en voorzieningen ten behoeve van beloningen betaalbaar op termijn. De door de werkgever verschuldigde sociale verzekeringspremies vallen buiten het maximum. De ontslagvergoeding is voor topfunctionarissen met ingang van 2013 gemaximeerd op € 75.000.

De WNT (WNT 1) is per 1 januari 2013 ingevoerd en met ingang van 1 januari 2015 gewijzigd (WNT 2). De WNT 1 was van toepassing op de benoeming van de heer Franken als lid van het College van Bestuur. De arbeidsvoorwaarden pasten op dat moment binnen de regels van de WNT, het salaris van de heer Franken valt daarom onder het overgangsrecht, waarbij bestaande afspraken over de arbeidsvoorwaarden ongewijzigd van kracht blijven voor de volledige aanstellingstermijn.

Op de benoeming van de heer Bogerd tot voorzitter van het College van Bestuur per 1 september 2015 en van mevrouw Zweed per 1 januari 2016 tot lid van het College van Bestuur was de WNT van toepassing.

Met het van kracht worden van de WNT is er ook een normering gekomen voor de honorering van de Raad van Toezicht in het hoger onderwijs. De maximale honorering van een toezichthouder is vastgesteld op:

- 10% van het bezoldigingsmaximum van een bestuurder voor een lid Raad van Toezicht.
- 15% van het bezoldigingsmaximum van een bestuurder voor een voorzitter Raad van Toezicht.

Na de invoering van de WNT-2 hebben diverse hogescholen de honorering bijgesteld of overwogen dit te doen. Ook de Raad van Toezicht HU heeft zijn honorering opnieuw bekeken en besloten deze stapsgewijs aan te passen. Met ingang van 2016 is de honorering voor de voorzitter Raad van Toezicht HU aangepast naar € 15.000 en € 11.000 voor een lid van de Raad van Toezicht HU. De per 1 januari 2014 ingestelde 'Reiskostenregeling Raad van Toezicht HU' komt hiermee te vervallen, met ingang van 1 januari 2016.

De honorering van zowel de voorzitter als een lid van de Raad van Toezicht HU blijft, ook na de stapsgewijze aanpassing, ruim onder het gemiddelde in vergelijking met hogescholen > 20.000 studenten en ruim onder de maximale honorering van € 26.850 voor een voorzitter Raad van Toezicht en € 17.900 voor een lid Raad van Toezicht.

Voor de vaststelling of functies voor openbaarmaking in aanmerking komen vindt omrekening van de beloning van een parttime functie plaats naar een fulltime bedrag.

De bezoldiging voor de (gewezen) topfunctionarissen was als volgt:

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		dienstverband	fte
		2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015		
College van Bestuur													
J. Bogerd MBA	voorzitter CvB	161.994	50.639	-	-	15.507	5.439	-	-	177.501	56.078	hele jaar	1,0
J. Bogerd MBA	lid CvB	-	119.499	-	-	-	11.206	-	-	-	130.705		
Dr. Ir. A.A.J.M. Franken MBA	lid CvB	165.461	167.909	-	-	15.597	16.437	-	-	181.058	184.346	hele jaar	1,0
T. Zweed	lid CvB	154.114	-	-	-	15.692	-	-	-	169.806	-	hele jaar	1,0
Raad van Toezicht													
Prof.dr.A.P.W.P van Montfort	voorzitter RvT	15.000	5.417	-	-	-	-	-	-	15.000	5.417	hele jaar	nvt
Drs A. Brienen RA	lid RvT	4.584	9.500	-	-	-	-	-	-	4.584	9.500	tot 1-6-2016	nvt
Prof. dr J.A. Bruijn	lid RvT	11.000	9.500	-	103	-	-	-	-	11.000	9.603	hele jaar	nvt
Drs J.C. van Ek	lid RvT	11.000	9.500	-	-	-	-	-	-	11.000	9.500	hele jaar	nvt
Mw Drs Z. Guernina	lid RvT	11.000	9.500	-	-	-	-	-	-	11.000	9.500	hele jaar	nvt
Mw mr drs C. Kervezee	lid RvT	11.000	9.500	-	195	-	-	-	-	11.000	9.695	hele jaar	nvt
Drs P. de Krom*	lid RvT	11.000	11.542	-	-	-	-	-	-	11.000	11.542	hele jaar	nvt
Drs. P.P.G. Meulenberg MRE	lid RvT	8.250	-	-	-	-	-	-	-	8.250	-	vanaf 1-4-2016	nvt
Mevr. Mr. I.D. Thijssen	lid RvT	11.000	9.500	-	-	-	-	-	-	11.000	9.500	hele jaar	nvt

* Drs P. de Krom trad per 1 augustus 2015 af als voorzitter van de RvT. Hij bleef wel lid van de RvT.

De salarissen van de heer Bogerd en mevrouw Zweed vallen binnen de WNT-norm voor 2016 van € 179.000. Het salaris van de heer Franken valt onder het overgangsrecht WNT, waarbij bestaande afspraken over de arbeidsvoorwaarden ongewijzigd van kracht blijven voor de volledige aanstellingstermijn.

De HU droeg in 2016 voor 70% procent bij aan de door de collegeleden betaalde pensioenpremie; dit is opgenomen onder voorzieningen ten behoeve van beloningen betaalbaar op termijn. Het pensioengevende loon was gemaximeerd op het fiscaal toegestane bedrag van € 101.519.” Naast de genoemde bedragen hebben de leden van het College van Bestuur optioneel een aantal faciliteiten ter beschikking gesteld gekregen, zoals een laptop, een mobiele telefoon en/of een tablet. De onkostenvergoedingen voor de Raad van Toezicht in 2015 betroffen reiskosten, die vanaf 2016 niet meer kunnen worden gedeclareerd.

Kosten, declaraties en neveninkomsten College van Bestuur

In 2013 heeft de Raad van Toezicht de regeling Kosten en neveninkomsten College van Bestuur Hogeschool Utrecht 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 2016 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 regeling Kosten en neveninkomsten College van Bestuur. 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.

Declaraties 2016

x € 1	J. Bogerd	A.A.J.M. Franken	T. Zweed
Reiskosten binnenlandse dienstreizen	1.072	7.497	382
Reiskosten buitenlandse dienstreizen	-	560	-
Reiskosten woon-werkverkeer	1.080	13	-
Deskundigheidsbevordering	-	-	-
Overige kosten	-	1.950-	-
	2.152	6.120	382
	2.152	6.120	382

Toelichting:

De reiskosten binnenland van de heer Franken, betreffen vrijwel geheel de in de arbeidsovereenkomst opgenomen vergoeding voor een Ov-jaarkaart, die zowel voor dienstreizen als voor woon-werkverkeer wordt gebruikt. De buitenlands dienstreis betrof een reis naar Hongarije in verband met een CARPE conferentie. CARPE is een Europees strategisch netwerk van Universities of Applied Sciences, waar de HU bij is aangesloten. De baten, geboekt onder de overige kosten betreffen vacatiegelden en vrijwilligersbijdragen uit twee nevenfuncties, die de heer Franken op persoonlijke titel vervuld. Deze baten worden door dhr. Franken op vrijwillige basis afgedragen aan de HU.

6.6 Afschrijvingen

x € 1.000	2016	begroting 2016	2015
Afschrijvingen materiële vaste activa	19.990	21.698	19.204
Afschrijvingen desinvesteringen	434	-	-
Totaal afschrijvingen	20.424	21.698	19.204

In 2015 werd voor € 2,5 miljoen extra afgeschreven op installaties van de gerenoveerde panden Padualaan 99 en Padualaan 101. Afgezien daarvan is de toename van de afschrijvingen € 4,5 miljoen. Deze stijging is vooral het gevolg van afschrijvingen op functionele aanpassingen van tijdelijk in gebruik zijnde gebouwen tijdens de renovatie en nieuwbouw en van toegenomen investeringen in laptops en audiovisuele apparatuur.

6.7 Huisvestingslasten

x € 1.000	2016	begroting 2016	2015
Huur	5.007	4.780	5.662
Heffingen	1.039	1.029	1.232
Dotatie onderhoudsvoorziening	2.900	2.900	2.900
Energie en water	1.620	2.040	2.400
Schoonmaakkosten	3.383	3.150	3.454
Bewakingskosten	987	845	1.006
Verzekeringen	221	225	262
Overige	993	1.893	2.030
Totaal huisvestingslasten	16.150	16.862	18.946

Ten opzichte van 2015 is een daling van € 2,8 miljoen huisvestingslasten gerealiseerd. In 2016 werd minder besteed aan de huur voor tijdelijke huisvesting in verband met het herhuisvestingsplan. Bovendien waren de energiekosten € 0,8 lager, deels als gevolg van een eenmalige vrijval van € 0,3 miljoen, deels als gevolg van minder gebruik van m² (€ 0,5 miljoen). De daling van de overige huisvestingskosten betroffen onder meer minder kosten voor verhuizingen en incidentele opleveringskosten voor huurpanden.

6.8 Overige lasten

x € 1.000	2016	begroting 2016	2015
ICT	9.051	9.567	9.384
Administratie en beheer	7.157	8.102	7.228
Inventaris en apparatuur	709	1.026	952
Dotatie overige voorzieningen	-	-	3.751
Marketing & communicatie	2.993	2.426	2.701
Advieskosten	11.910	8.627	9.231
Reis- en verblijfkosten	1.937	1.805	1.905
Leer- en hulpmiddelen	3.397	2.355	2.614
Studentvoorzieningen	6.476	6.401	6.544
Overige	313	1.561	18-
Totaal overige lasten	43.943	41.870	44.292

In 2015 was in de overige lasten een dotatie aan de voorziening voor de bachelor Medische Hulpverlening opgenomen van € 3,7 miljoen. Afgezien van deze post waren de lasten in 2016 zo'n € 3,5 miljoen hoger dan de begroting en 2015. Deze toename was vrijwel geheel het gevolg van hogere advieskosten, voor onder meer professionalisering, huisvesting, onderwijsinnovatie, accreditaties en de problemen met de bachelor Medische Hulpverlening. Daarnaast waren de uitgaven voor leer- en hulpmiddelen hoger door meer licenties en aanschaffingen voor de nieuw ingerichte ruimtes op de Uithof.

6.9 Financiële baten en lasten

x € 1.000	2016	begroting 2016	2015
Financiële baten			
Rente op banksaldi	124	9	470
Financiële lasten			
Rente leningen	2.498	2.166	1.685
Saldo financiële baten en lasten	2.374-	2.157-	1.215-

De rente op banksaldi daalde ten opzichte van 2015 als gevolg van lagere rentetarieven. Doordat medio 2016 een nieuwe lening werd aangetrokken van € 55 miljoen en doordat in december extra aflossingen werden gedaan op bestaande leningen tegen de marktaande van die leningen namen de

rentelasten toe ten opzichte van 2015. In de begroting was nog geen rekening gehouden met de vervroegde aflossing.

6.10 Belastingen

De post belastingen betreft de vennootschapsbelasting van de deelnemingen, die is berekend tegen het geldende tarief over het resultaat van het boekjaar, eventueel rekening houdend met permanente verschillen in fiscale en commerciële winstberekening en met fiscaal compensabele verliezen uit voorgaande jaren.

6.11 Overzicht Verbonden Partijen

Meerderheidsdeelneming (BV of NV)

Bedragen x €1.000	Jur.	Statutaire	Code	Eigen	Exploitatie-	Omzet 2016	Verklaring	Consolidatie	Deelname-
	Vorm	zetel	activiteiten	vermogen	saldo 2016		art. 2:403		
Interval Services BV	BV	Utrecht	4	954	384	890	nee	ja	100%
Hogeschool Domstad Beheer BV	BV	Utrecht	4	1.385	641	-	nee	ja	100%
Hogeschool Domstad Facilitaire Zaken BV	BV	Utrecht	4	1.190	646	3.281	nee	ja	100%

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

Beslissende zeggenschap (stichting of vereniging)

Bedragen x €1.000	Jur.	Statutaire	Code	Eigen	Exploitatie-	Omzet 2016	Verklaring	Consolidatie
	Vorm	zetel	activiteiten	vermogen	saldo 2016		art. 2:403	
Stichting Steunfonds FG	Stichting	Utrecht	4	20	1	-	nee	nee
Stichting VOSH	Stichting	Utrecht	4				nee	nee

Overige verbonden partijen (minderheidsdeelneming en geen beslissende zeggenschap)

	Juridische	Statutaire	Code	percentage
	vorm	zetel	activiteiten	deelneming
Hermen J. Jacobs Fonds	Stichting	Utrecht	4	
Stichting Leraren met Lef	Stichting	De Meern	4	
Vereniging voor Omgangskunde-Leraren	Vereniging	Utrecht	4	
Vereniging Lerarenopleiders Frans	Vereniging	Utrecht	4	
Studievereniging Signum	Vereniging	Utrecht	4	
Stichting PHOV	Stichting	Utrecht	1	
Vereniging tot Bevordering van de studie der Pedagogiek	Vereniging	Capelle a/d IJssel	4	
European Association of Schools of Social Work (EASSW)	Vereniging	Utrecht	4	
Stichting HOVO	Stichting	Utrecht	1	
WE De Bisschoppen	Stichting	Utrecht	4	
WE P+R de Uithof	Stichting	Utrecht	4	
Utrechtse Sportschichting Mesa Cosa	Stichting	Utrecht	4	
Stichting Horeca Olympos	Stichting	Utrecht	4	
Stichting Utrecht Science Park	Stichting	Utrecht	4	
Economic Board Utrecht	Stichting	Utrecht	4	
Stichting Hoger Onderwijs Groep Bouw & Ruimte	Stichting	Amsterdam	4	

*) code activiteiten

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

HU heeft zich niet hoofdelijk aansprakelijk gesteld voor de uit rechtshandelingen van bovengenoemde rechtspersonen voortvloeiende schulden.

7 ENKELVOUDIGE JAARREKENING

Enkelvoudige balans per 31 december na resultaatbestemming

Activa		31-12-2016		31-12-2015	
		<i>x € 1.000</i>	<i>x € 1.000</i>	<i>x € 1.000</i>	<i>x € 1.000</i>
Vaste Activa					
Materiële vaste activa	9.1	197.160		167.893	
Financiële vaste activa	9.2	2.339		2.259	
			199.499		170.152
Vlottende activa					
Vorderingen	9.3	10.938		10.418	
Liquide middelen	9.4	68.696		67.318	
			79.634		77.736
Totaal			279.133		247.888
Passiva					
		31-12-2016		31-12-2015	
		<i>x € 1.000</i>	<i>x € 1.000</i>	<i>x € 1.000</i>	<i>x € 1.000</i>
Eigen vermogen		5.5			
Algemene reserve publiek		86.190		88.316	
Algemene reserve privaat		8.781		7.297	
Bestemmingsreserves publiek		11.249		13.274	
Bestemmingsreserves privaat		2.406		3.686	
			108.626		112.573
Voorzieningen	5.6		23.179		27.737
Langlopende schulden	5.7		73.192		38.452
Kortlopende schulden	9.5		74.136		69.126
Totaal			279.133		247.888

*)de voorraden zijn in verband met de geringe omvang (€ 9000) opgenomen onder de vordering

Enkelvoudige staat van baten en lasten 2016

		2016		begroting 2016		2015	
		x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000
Rijksbijdragen	6.1	218.805		222.339		221.742	
Overige overheidsbijdragen en subsidies	6.1	5.025		4.176		4.628	
College-, cursus, les-, en examengelden	6.2	66.211		66.351		66.295	
Baten werk i.o.v. derden	9.6	14.487		13.429		14.149	
Overige baten	9.6	5.217		5.022		4.774	
Som der bedrijfsopbrengsten			309.745		311.317		311.588
Personeelskosten	9.8	232.191		235.418		228.036	
Afschrijvingen		20.326		21.606		19.137	
Huisvestingslasten		16.031		16.971		18.905	
Overige lasten		43.800		40.992		43.916	
Som der bedrijfskosten			312.348		314.987		309.994
			2.603-		3.670-		1.594
Financiële baten en lasten			2.374-		2.166-		1.220-
Resultaat uit gewone bedrijfsvoering			4.977-		5.836-		374
Resultaat deelnemingen	9.2		1.030		424		779
Resultaat			3.947-		5.412-		1.153

8 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.

9 Toelichting enkelvoudige jaarrekening

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

9.1 Materiële vaste activa

	Terreinen	Gebouwen	Gebouwen in uitvoering	Installaties	Inventaris en apparatuur	Vervoermiddelen	Inventaris en apparatuur in bestelling & vooruitbetalingen	Niet aan proces dienstbare materiële vaste activa	Totaal
Aanschafwaarde 1-1-2016	17.823	202.007	3.697	29.515	73.653	46	1.814	172	328.727
Correctie voorgaande jaren		6.264-							6.264-
Aanschafwaarde 1-1-2016 gecorrigeerd	17.823	195.743	3.697	29.515	73.653	46	1.814	172	322.463
Cumulatieve afschrijvingen & waardeverminderingen tm 2015	893-	90.823-	-	18.260-	50.812-	46-	-	-	160.834-
Correctie voorgaande jaren		110	-	6.154					6.264
Cumulatieve afschrijvingen & waardeverminderingen (gecorrigeerd)	893-	90.713-	-	12.106-	50.812-	46-	-	-	154.570-
Boekwaarde 1-1-2016	16.930	105.030	3.697	17.409	22.841	-	1.814	172	167.893
Overhevelingen in 2016 gebruik genomen activa	-	2.133	2.543-	394	1.830	-	1.814-	-	-
Investerings 2016	3.184	14.448	24.101	7.087	7.060	13	1.678	-	57.571
Aanschafwaarde desinvesteringen 2016	3.074-	20.877-	-	6.877-	5.834-	-	-	172-	36.834-
Cumulatieve afschrijvingen desinvesteringen 2016	-	16.182	-	6.840	5.400	-	-	-	28.422
Afschrijvingen & waardeverminderingen 2016	128-	9.948-	-	2.056-	7.756-	4-	-	-	19.892-
Mutaties gedurende het boekjaar	18-	1.938	21.558	5.388	700	9	136-	172-	29.266
Aanschafwaarde 31-12-2016	17.933	191.447	25.255	30.120	76.709	59	1.678	-	343.201
Cumulatieve afschrijvingen & waardeverminderingen tm 2016	1.021-	84.479-	-	7.322-	53.169-	50-	-	-	146.041-
Boekwaarde 31-12-2016	16.912	106.968	25.255	22.798	23.540	9	1.678	-	197.160

9.2 Financiële vaste activa

x € 1.000	1-1-2016	Investerings en verstrekte leningen	Desinvesteringen en aflossingen	Resultaat deel nemingen	Dividend uitkeringen	31-12-2016
Deelnemingen	2.259	-	-	1.030	950	2.339
Overige vorderingen	221	-	-	-	-	221
Voorziening overige vorderingen	221-	-	-	-	-	221-
Totaal financiële vaste activa	2.259	-	-	1.030	950	2.339

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

9.3 Vorderingen

x € 1.000	31-12-2016	31-12-2015
Debiteuren	3.663	2.160
Studenten	2.839	3.428
Af: Voorziening wegens oninbaarheid	798-	695-
	5.705	4.893
Belastingvorderingen	750	-
Overige vorderingen en overlopende activa	4.483	5.525
Totaal vorderingen	10.938	10.418

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

9.4 Liquide middelen

x € 1.000	31-12-2016	31-12-2015
Kasmiddelen	5	6
Bankrekeningen en deposito's	68.691	67.312
Totaal liquide middelen	68.696	67.318

Van de liquide middelen stond € 909.000 niet ter vrije beschikking van de HU in verband met voor de HU afgegeven bankgaranties voor de huur van (grotendeels tijdelijke) huisvesting.

9.5 Kortlopende schulden

x € 1.000	31 december 2016	31 december 2015
Aflossingsverplichting	260	245
Vooruitgefactureerde en ontvangen termijnen	-	-
Crediteuren	800	154
Belastingen en premies sociale verzekeringen	9.498	8.755
Schulden inzake pensioenen	2.316	2.288
Overig kortlopende schulden	325	330
Vooruitontvangen collegegeld	22.890	22.514
Vooruitontvangen subsidies OCW	366	1.046
Vakantiegeld en -dagen	9.703	9.142
Vaststellingsovereenkomsten	3.084	2.361
Vooruitontvangen subsidies	4.039	3.107
Vooruitontvangen cursusgeld	2.134	2.004
Inhuur personeel OP/OBP	3.265	3.506
Overige	15.456	13.674
Overlopende passiva	<u>60.935</u>	<u>57.354</u>
	<u>74.136</u>	<u>69.126</u>

9.6 Baten werk in opdracht van derden

x € 1.000	2016	begroting 2016	2015
Contractonderwijs	12.035	12.402	12.712
Contractonderzoek	873	997	610
Overige	1.580	30	827
Totaal baten in opdracht van derden	<u>14.487</u>	<u>13.429</u>	<u>14.149</u>
contractonderzoek uitgesplitst:			
Nationale overheden	237		154
Overige niet naar winst strevende organisaties	443		323
Bedrijven + particulieren	193		133
	<u>873</u>		<u>610</u>

9.7 Overige baten

x € 1.000	2016	begroting 2016	2015
Verhuur	1.501	1.477	1.196
Detachering personeel	829	190	747
Studenten	1.200	1.128	1.247
Incidentele baten	1.055	-	-
Overig	631	2.227	1.584
Totaal overige baten	5.217	5.022	4.774

9.8 Personeelskosten

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

Gemiddeld aantal fte's eigen personeel	2016	begroting 2016	2015
OP	1.665	1.629	1.567
OBP	896	934	972
	2.562	2.563	2.539

9.9 Accountantshonoraria

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

x € 1.000	2016	2015
Controle van de jaarrekening	238	169
Andere controlewerkzaamheden	34	29
Fiscale advisering	116	14
Andere niet-controlediensten	56	4
Totaal accountantshonoraria	445	216

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 de jaarrekeningcontrole is vooral het gevolg van een verschuiving tussen de jaren. In 2016 is nog voor € 25.000 aan nagekomen kosten van het boekjaar 2015 opgenomen, terwijl in 2015 juist sprake was van een vrijval van € 43.000 als gevolg van een te hoog opgenomen stelpost in 2014. De kosten voor fiscale advisering waren fors hoger dan in 2015 als gevolg van werkzaamheden voor de (succesvolle) terugvordering van de overdrachtsbelasting op het pand Padualaan 101, dat in 2013 als gevolg van de fusie met de stichting FEHU in bezit van de HU is gekomen. De andere niet-controlediensten waren hoger als gevolg van een bijzonder onderzoek.

10 Overige gegevens

10.1 *Gebeurtenissen na balansdatum*

Er zijn geen gebeurtenissen na balansdatum.

11 Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

12 Instellingsgegevens

Stichting HU
Oudenoord 330
3513 EX UTRECHT
088 481 8283

Brinnummer: 25DW
KVK-nummer 30140523

College van Bestuur

J. Bogerd MBA (voorzitter)
Dr. Ir. A.A.J.M. Franken MBA
Mevr. T. Zweed

Raad van Toezicht

Prof. Dr. A.P.W.P. van Montfort (voorzitter)
Mevr. Mr. C. Kervezee (plaatsvervangend voorzitter)
Prof. Dr. J.A. Bruijn
Drs. J.C. van Ek
Mevr. Drs. Z. Guernina
Drs. P. de Krom
Mevr. Mr. I.D. Thijsen
Drs. P.P.G. Meulenberg MRE

De jaarrekening is vastgesteld op

J. Bogerd MBA

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

T. Zweed

Colofon

Uitgave

Hogeschool Utrecht

Juni 2017

Ontwerp

Troost communicatie, Utrecht

